

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Responsabilidade Social Empresarial,
Envolvimento da Comunidade e Território:
Abordagem Multicasos no Alentejo**

Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva

Doutoramento em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento

2020

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Responsabilidade Social Empresarial,
Envolvimento da Comunidade e Território:
Abordagem Multicasos no Alentejo**

Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva

Doutoramento em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento

Tese Orientada pelo Professor Doutor Marc Jacquinet

2020

Resumo

A partir dos conceitos de responsabilidade social (RS) e *stakeholders*, investiga-se a relação entre a RS das empresas, comunidade e território. Ao identificar as práticas de RS adotadas por organizações no Alentejo - DELTA Cafés, SGPS; EMBRAER Portugal, SA; Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas de Alqueva, S.A. (EDIA); ESPORÃO, S.A.; Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, SA (PACT) e TYCO Electronics, Ld.^a (TE), analisa-se a atitude destas empresas relativamente àquelas práticas, a sua relação com a sustentabilidade empresarial e o território, caracteriza-se a comunicação de RS, as abordagens utilizadas pelas empresas para envolver a comunidade e as expectativas que esta tem relativamente à RS de cada uma. Em termos de metodologia começou-se pela pesquisa bibliográfica para identificar os principais autores sobre os temas em análise. Seguiu-se a pesquisa descritiva. Depois o estudo de casos múltiplos com uma abordagem qualitativa dos dados. Para a obtenção dos dados foram utilizadas diversas fontes: sites e rede social Facebook das empresas, relatórios, entrevistas nas empresas e inquéritos aos *stakeholders* identificados na comunidade. Foi considerado o paradigma científico do realismo crítico. As empresas estudadas reconhecem benefícios da RS para os territórios, estão disponíveis para integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS, tendo em vista o desenvolvimento do território que integram e afirmam a importância de algumas medidas de política pública para a implementação de práticas de RSE. Somos levados a concluir sobre a relação existente entre responsabilidade social empresarial, comunidade e território. Entendemos que há trabalho a desenvolver nestas empresas, principalmente em metade delas e que poderá potenciar benefícios da sua atuação não só para a sua sustentabilidade como também para o território em que se inserem.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; *Stakeholders*; Comunicação de Responsabilidade Social; Comunidade; Responsabilidade Social Territorial.

Corporate Social Responsibility, community involvement and territorial: Multicases approach in Alentejo

Abstract

Based on the concepts of social responsibility (SR) and stakeholders, the relationship between the SR of companies, community and territory is investigated. When identifying the SR practices adopted by organizations in Alentejo - DELTA Cafés, SGPS; EMBRAER Portugal, SA; Development and Infrastructure Company of Alqueva, S.A. (EDIA); ESPORÃO, S.A.; Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, SA (PACT) and TYCO Electronics, Ld.^a (TE), the attitude of these companies towards those practices, their relationship with business sustainability and the territory is analyzed, communication is characterized of SR, the approaches used by companies to involve the community and the expectations it has regarding the SR of each one. In terms of methodology, bibliographic research was started to identify the main authors on the topics under analysis. Descriptive research followed. Then the study of multiple cases with a qualitative approach to the data. To obtain the data, several sources were used: companies' websites and Facebook social network, reports, interviews at companies and surveys of stakeholders identified in the community. The scientific paradigm of critical realism was considered. The companies studied recognize the benefits of SR for the territories, are available to integrate some network of organizations or cluster of companies in the region to enhance SR initiatives, in view of the development of the territory that they integrate and affirm the importance of some public policy measures for the implementation of CSR practices. We are led to conclude about the relationship between corporate social responsibility, community and territory. We understand that there is work to be done in these companies, mainly in half of them, and that it can enhance the benefits of their performance not only for their sustainability but also for the territory in which they operate.

Keywords: Corporate Social Responsibility; *Stakeholders*; Social Responsibility Communication; Community; Territorial Social Responsibility.

Este trabalho é dedicado
aos meus pais, Luís e Catarina,
às minhas irmãs, Gisélia e Lena
às minhas avós, Mariana e
Zulmira (“madrinha de doutoramento”)
e à memória dos meus avôs, Manuel e José.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que de algum modo contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao orientador, Professor Doutor Marc Jacquinet, por todas as críticas e recomendações que me proporcionaram uma boa oportunidade de aprendizagem e que, com a sua sabedoria me abriram novos caminhos para a conclusão desta investigação.

Agradeço às empresas que participaram neste estudo, e particularmente a todos aqueles que disponibilizaram uma parte do seu tempo para partilhar as suas experiências.

À Adelina, à Antonieta, à Carla, à Emília, à Filipa, ao Francesco, à Gisélia, ao João, ao José, ao Jorge, à Lena, à Lurdes, à Magda, ao Manel, ao Mário, ao Pedro, ao Miguel, ao Joaquim e à Sofia, pelo apoio e partilha de alguns momentos, próprios de qualquer trabalho desta natureza.

Agradeço aos meus pais, Luís e Catarina, solidários desde o primeiro momento neste percurso.

Agradeço a Deus e ao Universo.

“Agora, isto não é o fim. Nem sequer é o começo do fim.

Mas é, talvez, o fim do começo.”

Winston Churchill

*“A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

“Cada um é responsável por todos. Cada um é o único responsável.

Cada um é o único responsável por todos”.

Antoine de Saint-Exupéry

“No meio de toda a dificuldade encontra-se a oportunidade.”

Albert Einstein

*“Querido Deus, graças Te dou por me ouvir,
me guardar e por fazer tudo para me ver sorrir!”*

Salmo 64

“Só há um tempo em que é fundamental despertar.

Esse tempo é agora.”

Buda

Índice

Resumo	i
Abstract	iii
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vii
Lista de Siglas e Acrónimos	xxi
Introdução.....	1
1. Enquadramento	3
2. Objetivos	5
3. Originalidade e implicações da investigação.....	6
4. Estrutura	7
1. Revisão de Literatura	9
1.1 Responsabilidade Social Empresarial	11
1.1.1 Antecedentes e recentes desenvolvimentos	11
1.1.2 Abordagens, práticas, organização e impacto	27
1.1.2.1 Abordagens	27
1.1.2.1.1 A pirâmide de Carroll	27
1.1.2.1.2 A teoria dos <i>stakeholders</i>	29
1.1.2.1.3 A abordagem <i>Triple Bottom Line</i>	31
1.1.2.1.4 Valor Partilhado	32
1.1.2.2 Práticas de RSE	36
1.1.2.3 Organização, integração e impactos da RSE	38
1.2 Gestão de <i>stakeholders</i>	43
1.2.1 Dos <i>Stokeholders</i> aos <i>Stakeholders</i>	43
1.2.2 Conceito de <i>Stakeholders</i>	44
1.2.3 Tipos de <i>Stakeholders</i>	45
1.2.4 Do triplo uso da abordagem dos <i>Stakeholders</i> ao modelo integrado dos <i>Stakeholders</i> para a gestão da RSE	48
1.2.4.1 A dimensão analítico-descritiva	48
1.2.4.2 A dimensão estratégico-instrumental.....	51
1.2.4.3 A dimensão normativa	52
1.2.4.4 O modelo integral dos <i>Stakeholders</i> para a gestão da RSE	53
1.2.5 Relacionamento com <i>Stakeholders</i> e vantagens competitivas	54
1.2.5.1 Acionistas	64
1.2.5.2 Público Interno	64
1.2.5.3 Consumidores e clientes	65
1.2.5.4 Fornecedores	66
1.2.5.5 Comunidade e sociedade	66
1.2.5.6 Imprensa.....	68
1.2.5.7 Governo e autoridades reguladoras.....	68
1.2.5.8 Organizações ambientais, de defesa do consumidor e outras	69

1.2.5.9 Concorrentes	69
1.3 Comunicação de Responsabilidade Social.....	71
1.4 RSE, Envolvimento das Comunidades e Territórios	89
 2 A região Alentejo	 105
2.1 Aspetos fundamentais de caracterização da região Alentejo	108
2.2 Estratégia de Desenvolvimento Regional – Alentejo 2020	121
 3 Metodologia	 131
3.1 O método de estudo de casos múltiplos	137
3.2 A seleção dos casos de estudo	141
3.3 A Pesquisa de campo	145
3.4 A qualidade do processo de investigação	149
3.5 Limites e críticas à metodologia.....	151
3.6 A Recolha de dados	153
3.6.1 Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas (C1)	159
3.6.2 Atitude das empresas relativamente a práticas de (C2)	160
3.6.3 Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território (C3)	162
3.6.4 Comunicação de RS das empresas (C4)	163
3.6.5 Abordagem de envolvimento de <i>Stakeholders</i> (C5)	166
3.6.6 Expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente à RS de cada empresa (C6)	167
3.6.7 Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo (C7)	169
3.6.8 Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (C8)	170
3.6.9 Integração em rede ou <i>cluster</i> de empresas para a RS (C9)	171
 4. Apresentação dos Casos	 173
4.1 DELTA Cafés, SGPS	175
4.2 EMBRAER Portugal, S.A.	177
4.3 Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.	179
4.4 ESPORÃO, S.A.	181
4.5 Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.	183
4.6 TYCO Electronics – Componentes Eletromecânicos, Ld. ^a	185
 5. Discussão de Resultados	 187
5.1 Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas (C1)	189
5.2 Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE (C2)	195
5.3 Relação da RSE com sustentabilidade Empresarial e Território (C3)	209
5.4 Comunicação de RS das empresas (C4)	217
5.5 Abordagem de envolvimento de <i>Stakeholders</i> (C5)	241
5.6 Expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente à RS de cada empresa (C6)	253
5.7 Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo (C7)	263
5.8 Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (C8)	267
5.9 Integração em rede ou <i>cluster</i> de empresas para a RS (C9)	269

Conclusão	283
Bibliografia.....	295
ANEXOS.....	325
Anexo I - Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social interna....	327
Anexo II - Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social externa ..	331
Anexo III - Sumário de indicadores económicos.....	335
Anexo IV - Sumário de indicadores económicos	339
Anexo V - Sumário de indicadores ambientais habitualmente utilizados.....	343
Anexo VI - Protocolo de Estudo de Caso	347
Anexo VII - Entrevistas transcritas	351
Anexo VIII - Bases de Dados.....	391
Anexo IX - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas DELTA Cafés, SGPS	395
Anexo X - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas - EMBRAER Portugal, S.A.	403
Anexo XI - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.	411
Anexo XII - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas - ESPORÃO, S.A.	419
Anexo XIII - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas - Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.	427
Anexo XIV - Questionário de Auscultação das Partes Interessadas - TYCO Electronics – Componentes Eletromecânicos, Ld.ª	435
Anexo XV - Mapeamento de Práticas de RS	443
Anexo XVI - Guião de Estudos de Caso	453
Anexo XVII - Práticas de RS enquadradas da Dimensão Social Externa	457
Anexo XVIII - Mapeamento de Práticas de RS - DELTA Cafés, SGPS.....	461
Anexo XIX - Mapeamento de Práticas de RS - EMBRAER Portugal, S.A.....	469

Anexo XX - Mapeamento de Práticas de RS - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.	477
Anexo XXI - Mapeamento de Práticas de RS - ESPORÃO, S.A.	483
Anexo XXII - Mapeamento de Práticas de RS - Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.	491
Anexo XXIII - Mapeamento de Práticas de RS - TYCO Electronics – Componentes Eletromecânicos, Ld. ^a	495
Anexo XXIV - Descrição de Práticas de RS - DELTA Cafés, SGPS	503
Anexo XXV - Descrição de Práticas de RS - EMBRAER Portugal, S.A.	515
Anexo XXVI - Descrição de Práticas de RS - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.	521
Anexo XXVII - Descrição de Práticas de RS - ESPORÃO, S.A.	533
Anexo XXVIII - Descrição de Práticas de RS - Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.	545
Anexo XXIX - Descrição de Práticas de RS - TYCO Electronics – Componentes Eletromecânicos, Ld. ^a	549
Anexo XXX - Análise de <i>Websites</i>	557
Anexo XXXI - Visão resumida dos <i>sites</i> e relatórios Visão resumida dos <i>sites</i> e relatórios	563
Anexo XXXII - Análise de mensagens do CEO	567
Anexo XXXIII - Análise da Rede Social Facebook	573
Anexo XXXIV - Informação síntese dos questionários	579

Índice de Quadros

Quadro 1.1: Definições de Responsabilidade Social das Empresas	11
Quadro 1.2: Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas	23
Quadro 1.3: Interesses legítimos dos <i>Stakeholders</i>	45
Quadro 1.4: Classificação dos <i>Stakeholders</i>	46
Quadro 1.5: Três visões para a construção de vantagens competitivas	55
Quadro 1.6: Exemplos de formas de agir para aumentar a inclusão dos <i>Stakeholders</i>	58
Quadro 1.7: Níveis de Envolvimento	63
Quadro 1.8: Comunicação de RSE explícita e implícita	87
Quadro 2.1: Diagnóstico prospetivo Regional - Análise SWOT	119
Quadro 2.2: Plano de Ação Regional	123
Quadro 2.3: Eixos estratégicos do Programa Operacional do Alentejo – Alentejo 2020 .	126
Quadro 2.4: Articulação entre a Estratégia de Desenvolvimento Regional e o Alentejo2020	127

Índice de Tabelas

Tabela 3.1: C1 – Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas	159
Tabela 3.2: C2 – Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE	160
Tabela 3.3: C3 – Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território.....	162
Tabela 3.4: C4 – Comunicação de RS das empresas.....	164
Tabela 3.5: C5 - Abordagem de envolvimento de <i>Stakeholders</i>	166
Tabela 3.6: C6 - Expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente à RS de cada empresa.....	168
Tabela 3.7: C7 - Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo	169
Tabela 3.8: C8 - Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	170
Tabela 3.9: C9 – Integração em rede ou <i>cluster</i> de empresas para a RS	171
Tabela 3.10: A relação dos Objetivos específicos com as Categorias de Análise e as fontes de dados.....	172
Tabela 5.1: Resumo de Práticas de RS nas empresas estudadas	190
Tabela 5.2: Resumo de Motivações para a implementação de práticas de RSE nas empresas estudadas.....	195
Tabela 5.3: Resumo de Benefícios em desenvolver práticas de RSE.....	197
Tabela 5.4: Periodicidade de práticas de RSE	199
Tabela 5.5: Áreas da RS mais importantes	199
Tabela 5.6: Questões mais relevantes da Dimensão Social.....	200
Tabela 5.7: Consciência do impacto ambiental	204
Tabela 5.8: Impacto da RS no <i>core business</i> da empresa	209
Tabela 5.9: Medidas de Política Pública	210
Tabela 5.10: Benefícios da RSE nos territórios	211
Tabela 5.11: Importância de comunicar a RS	218
Tabela 5.12: Análise dos conteúdos dos <i>websites</i>	221
Tabela 5.13: Identificação de ODS nos relatórios.....	229
Tabela 5.14: Frequência de publicações no Facebook	236
Tabela 5.15: Características das publicações no Facebook	237

Tabela 5.16: Forma de comunicação no Facebook	238
Tabela 5.17: Forma de interação das empresas no Facebook	238
Tabela 5.18: Forma de interação do público no Facebook	239
Tabela 5.19: Ligação da empresa com o sector público e organizações da sociedade civil, em termos de RS na área social	246
Tabela 5.20: Projetos com a comunidade	248
Tabela 5.21: Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento	253
Tabela 5.22: Práticas de RS na Dimensão Económica	254
Tabela 5.23: Práticas de RS na Dimensão Social Interna.....	255
Tabela 5.24: Práticas de RS na Dimensão Social Externa	256
Tabela 5.25: Práticas de RS na Dimensão Ambiental	257
Tabela 5.26: Forma de relacionamento da empresa com a organização respondente....	258
Tabela 5.27: Abordagem à empresa para o desenvolvimento de ações na comunidade	259
Tabela 5.28: Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa..	260
Tabela 5.29: Atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade	260
Tabela 5.30: Problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade	261
Tabela 5.31: Integração em rede para potenciar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território	261
Tabela 5.32: Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento	263
Tabela 5.33: Empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	267
Tabela 5.34: Rede de organizações ou <i>cluster</i> de empresas da região para potenciar iniciativas de RS.....	269

Índice de Figuras

Figura 1.1: Classificação qualitativa de <i>Stakeholders</i>	50
Figura 1.2: Matriz de classificação dos <i>Stakeholders</i> : interesse x poder	56
Figura 1.3: Processo de determinação do valor para os <i>Stakeholders</i>	57
Figura 1.4: Comunicação de RS	84
Figura 1.5: Tópicos de literatura sobre RS	85
Figura 1.6: Estrutura de Comunicação de RS	86
Figura 1.7: RSE e iniciativas de desenvolvimento na comunidade	102
Figura 2.1: Portugal Continental (NUT I), Alentejo (NUT II) e sub-regiões do Alentejo (NUT III) ...	107
Figura 2.2: Arquitetura das Linhas Estruturantes do Desenvolvimento Regional	122
Figura 2.3: Racional de Especialização Inteligente (EREI)	124
Figura 2.4: Articulação entre o Plano de Ação Regional e a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI)	128
Figura 3.1: Questão de Partida e Objectivos de Investigação.....	158
Figura 5.1: Página de entrada do <i>website</i> da TE	222
Figura 5.2: Página de entrada do <i>website</i> da EDIA	223
Figura 5.3: Página de entrada do <i>website</i> do PACT	223
Figura 5.4: Página de entrada do <i>website</i> da EMBRAER.....	224
Figura 5.5: Página de entrada do <i>website</i> da DELTA.....	225
Figura 5.6: Página de entrada do <i>website</i> do ESPORÃO	225
Figura 5.7: 2014/ Relatório de Sustentabilidade – Rostos de uma Marca	231
Figura 5.8: EMBRAER – Relatórios Anuais de 2016 e 2017	232
Figura 5.9: Alqueva Sustentável 2016 – Relatório de Sustentabilidade	232
Figura 5.10: Relatório 2016 – ESPORÃO	233
Figura 5.11: Connections for Today and Tomorrow – TE Corporate Responsibility Report 2016..	233
Figura 5.12: Connecting Our World – 2017 Corporate Responsibility Report.....	234

Lista de Siglas e Acrónimos

ADRAL	Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.
APEE	Associação Portuguesa de Ética Empresarial
APPACDM	Associação Portuguesa de Pais e. Amigos do Cidadão Deficiente Mental
CEO	Chief Ececutive Officer
CIMs	Comunidades Intermunicipais
CCDRA	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
DELTA	DELTA Cafés, SGPS
DA	Dimensão Ambiental
DE	Dimensão Económica
DS	Dimensão Social
DSE	Dimensão Social Externa
DSI	Dimensão Social Interna
EDIA	Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva S A
EFMA	Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva
EFSA	Autoridade Europeia para a Segurança nos Alimentos
EMAS	Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria
EMBRAER	EMBRAER Portugal, S.A.
EREI	Estratégia Regional de Especialização Inteligente
ESPORÃO	ESPORÃO, S.A.
EUA	Estados Unidos da América
GRACE	Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
GRI	Global Reporting Initiative
IATF	Internacional Automotive Task Force
ID	Investigação e Desenvolvimento
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISC	Inovação Social Corporativa
ISO	Internacional Organization for Standardization
LGBTQ	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgéneros
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessments Series
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PACT	Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.
PIBpc	Produto Interno Bruto per capita
PME	Pequenas e Médias Empresas
RC	Realismo Crítico
RH	Recursos Humanos

RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSOPT	Rede Nacional de Responsabilidade Social
RST	Responsabilidade Social Territorial
SRTT	Sistema Regional de Transferência de Tecnologia
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TE	TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld. ^a
UNGC	United Nations Global Compact

Introdução

Nestas primeiras páginas apresentamos o tema central da investigação com um enquadramento alusivo às nossas motivações, retratadas na questão de partida que enunciamos: “Como se relaciona a Responsabilidade Social das Empresas, a Comunidade e o Território?” De seguida serão apresentados os objetivos, justificação da investigação e a estrutura orientadora deste trabalho.

1. Enquadramento

Os responsáveis das empresas interpretam o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e em função disso desenvolvem as suas práticas, podendo ter atitudes diferenciadas. De um modo altruísta, as empresas investem na produção de bens sociais que dificilmente são avaliados pelo mercado. Atendendo exclusivamente aos seus interesses, podem procurar o maior benefício ou mesmo o menor custo referente a despesas sociais. De um ponto de vista estratégico, as empresas fazem um investimento social e por isso procuram obter resultados ou benefícios, que se podem traduzir numa melhor imagem e reputação, na produção de produtos diferenciados, na implementação de processos inovadores, na atracção e retenção de talentos, que se traduzam numa maior rentabilidade.

Longe de ser vista apenas como um custo, representar qualquer tipo de restrição ou se revelar puramente filantropia, a RSE pode configurar-se uma oportunidade a explorar pelas empresas, uma vantagem, partindo do pressuposto de que estas decidem sobre as suas práticas de RSE, de forma idêntica ao que fazem com tudo o que envolve a atividade principal.

É muito habitual encontrarmos empresas que justificam as suas práticas de RS como uma obrigação social, procurando obter licenças para desenvolverem a sua atividade ou simplesmente porque é um contributo fácil para melhorarem a sua imagem. É também comum encontrar uma certa tensão entre empresas e comunidade/ sociedade, ao invés de uma saudável interdependência entre ambas as partes. Em resultado disto, é vulgar encontrar empresas que promovem uma série de ações de carácter filantrópico, nem sempre coordenadas entre si, e que raras vezes se interligam à estratégia da empresa, com

benefícios claros na sua competitividade de médio e longo prazos, e com impactos sociais raramente medidos ou duvidosos.

Porter e Kramer (2011) sugerem a criação de valor partilhado, assente na lógica dos *stakeholders*, referindo-se às políticas e práticas das empresas que fomentam, em simultâneo, a sua própria competitividade e melhores condições económicas, sociais e ambientais junto das comunidades. O foco passa então por observar e ampliar a ligação entre prosperidade económica e social, quer concebendo novos produtos, novos processos, apostando em novos mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor ou apoiando grupos locais, em função das necessidades das comunidades. Estratégias de negócio e sociais são assim integradas num modelo de gestão, contrariando a simples incorporação de um programa de ação social nas atividades a desenvolver pelas empresas.

A criação de sucesso para as empresas e comunidades pode então ser uma realidade conjunta, o que pressupõe a redefinição da missão, visão, objetivos e valores das empresas, tal como a sua relação com as comunidades, numa perspetiva que estrategicamente implica a criação de valor.

Compreendendo a importância de desenvolverem uma atitude socialmente responsável, as empresas podem começar por olhar para a dimensão interna da responsabilidade social, os seus públicos internos, devendo desenvolver de dentro da empresa para o seu exterior políticas e práticas, que deverão continuar externamente, o que implica o relacionamento da empresa com outros públicos de interesse, que impacta ou com quem se relaciona, designadamente, a comunidade.

Para se relacionar com a comunidade qualquer empresa deve saber chegar até ela, através do desenvolvimento da sua comunicação, criando oportunidades de diálogo, consultando-a, envolvendo-a, ou com ela colaborando, em função de um tipo de relacionamento desejável.

Ao envolverem-se com a comunidade, as empresas têm a oportunidade de poder contribuir para a sua sustentabilidade, gerando benefícios para os negócios, para as

comunidades e para a sociedade em geral, potenciando o desenvolvimento sustentável dos territórios.

Ao analisar práticas de responsabilidade social em empresas no Alentejo, verificando de que forma é que estas também podem constituir ferramentas de desenvolvimento sustentável, impõe-se a sua abordagem, ainda que muito breve, à luz da estratégia Alentejo 2020 e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, já que se acredita ser essencial a cooperação interinstitucional entre o Estado, as empresas e as organizações da sociedade civil para uma efetiva promoção do desenvolvimento dos territórios.

2. Objetivos

Nesta investigação pretendemos analisar a ligação da RSE com a comunidade e o território, caracterizando de forma descritiva e reflexiva aquela relação, procurando associá-la ao desenvolvimento de uma região.

Para além daquele objetivo geral, este estudo tem ainda os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a atitude das empresas relativamente a práticas de RSE;
- Evidenciar a relação entre aquelas práticas de RSE, as estratégias de sustentabilidade empresarial e comunidades;
- Caracterizar a comunicação de RS e as abordagens de envolvimento dos *Stakeholders*;
- Conhecer as expectativas dos *stakeholders* relativamente ao desempenho de cada umas das empresas em matéria de RS;
- Verificar que alinhamento existe entre as organizações em estudo, a última estratégia de desenvolvimento desenhada para o Alentejo e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

3. Originalidade e implicações da investigação

A atividade empresarial e a força económica de um país são indissociáveis (OCDE, 2018). Para que uma empresa que esteja a desenvolver a sua atividade económica gere

rendimentos para a sua força de trabalho e apoie a comunidade em que se insere têm que ser geridos inúmeros desafios e oportunidades (Buhmann *et al.*, 2019; Greenwood e Freeman 2018). Associados àqueles desafios vêm significativas responsabilidades. É geralmente aceite que os principais deveres de qualquer empresa são tratar todos os seus funcionários com dignidade e respeito, oferecer salários justos e realizar operações de forma eficiente e eficaz sem degradar o ambiente, ao mesmo tempo que gera lucro (Piscicelli *et al.* 2018). Exige-se cada vez mais responsabilidade e transparência por parte das empresas e perante as suas partes interessadas.

Sistemas de comunicação avançados e a conectividade global colocaram os holofotes sobre o desenvolvimento de negócios sustentáveis e a RSE, vista como um veículo para alcançar o desenvolvimento sustentável (Weber *et al.*, 2014). Práticas empresariais irresponsáveis ou antiéticas podem agora chegar ao conhecimento de uma vasta audiência através de tecnologias de informação e comunicação que nunca antes estiveram tão disponíveis para qualquer cidadão, que clicando num qualquer botão pode custar à empresa a sua reputação e elevados montantes financeiros (Hotten, 2015). O desenvolvimento de negócios sustentáveis e a RSE não são conceitos novos. A primeira abordagem conceptual à RSE surgiu com Bowen (1953). Este tema evoluiu posteriormente para o domínio da ética nos negócios na década de 80 do séc. XX (Carroll, 1999). Muito embora o conceito de RSE existia há várias décadas, a literatura que aborda uma ligação coesa da sustentabilidade empresarial à RSE não abunda (Pour *et al.*, 2014). Elkington (1997) propôs um modelo Triple-Bottom-Line (TBL) que incentiva as empresas a considerarem, não apenas o pilar financeiro, mas também os resultados ambientais e sociais. Tate e Bals (2018) afirmam que é frequente encontrar estudos sobre as dimensões económica e ambiental, estando o social sub-representado no que se refere a estudos sobre teorias e práticas de gestão. Para o estudo da sustentabilidade Isil e Hernke (2017) afirmam ser desejável que indivíduos que trabalhem nesta área possuam um currículo multidisciplinar, já que podemos estar na presença de uma infinidade de questões interligadas.

A investigação que apresentamos nestas páginas inclui o estudo de seis empresas ao nível das suas práticas de RSE e a sua ligação ao desenvolvimento sustentável, analisando os seus

websites, os relatórios de sustentabilidade, a rede social Facebook em cada empresa, aplicando um questionário junto das partes interessadas pertencentes à comunidade de cada uma e realizando entrevistas semiestruturadas a interlocutores das empresas. O resultado das utilizações de diversos métodos de análise de dados conduz-nos a um quadro de avaliação único que pode ser replicado na descrição, reflexão e críticas de decisões tomadas sobre estas matérias nas empresas. Este estudo suporta-se em tópicos como a teoria dos stakeholders, a Escola de Montréal, o realismo crítico e a responsabilidade social territorial.

A atualidade do tema, a novidade dos ângulos de análise adotados, as características únicas da região Alentejo justificam o interesse pelo estudo que pretende concluir sobre aspetos importantes ligados às empresas e à sua relação com a comunidade e o território. Espera-se que a tese possa influenciar e constituir-se como um instrumento que reúna informação sobre as empresas, capaz de dar pistas para a continuidade da construção da sua sustentabilidade e do território em que se inscrevem, assim como outras organizações e sua envolvente.

4. Estrutura

No primeiro capítulo propõe-se uma revisão de literatura, com uma abordagem a antecedentes e recentes desenvolvimentos em RSE, suas abordagens, práticas, organização e impacto. É abordada a teoria dos *stakeholders*, seguindo os tópicos: dos *stakeholders* aos *stakeholders*, conceito e tipos de *stakeholders*, as dimensões analítico-descritiva, estratégico instrumental, normativa, o modelo integral dos *stakeholders* para a gestão da RSE, o relacionamento com *stakeholders* e vantagens competitivas e, por fim, dedica-se um ponto à comunicação de responsabilidade social. Depois, no ponto seguinte dá-se continuidade ao quadro de referência teórico, apresentando a ligação da RSE à comunidade e território.

O segundo capítulo apresenta uma caracterização muito breve do Alentejo com os aspetos fundamentais que distinguem este território de Portugal e, após isto resume-se a estratégia de Desenvolvimento Regional Alentejo 2020.

A metodologia utilizada é explicada no terceiro capítulo, começando por abordar o método de estudo de casos múltiplos, o realismo crítico, a seleção dos casos de estudo, a pesquisa de campo, a qualidade do processo de investigação, os limites e críticas à metodologia, para depois se desenvolver a recolha de dados.

No quarto capítulo expõem-se, por ordem alfabética, os casos selecionados para estudo, procurando, para cada um deles, fazer uma breve caracterização.

O quinto capítulo é inteiramente dedicado à discussão dos resultados, onde estes são analisados, avaliados e interpretados, possibilitando responder a três questões: o que se descobriu, afirmando claramente se a problematização realizada se encontrou ou não no estudo; qual o significado dos resultados a que chegamos; e como os podemos interpretar, considerando a revisão de literatura apresentada no primeiro capítulo, e a caracterização e estratégia, enunciadas no capítulo dois, seguindo a metodologia enunciada no capítulo três.

Apresentam-se, na última parte, as conclusões, como resultado da análise e discussão dos dados decorrentes dos casos de estudo e de todas as etapas elencadas anteriormente. Aqui são ainda referidas as limitações a esta investigação e apresentam-se sugestões para futuros trabalhos.

1. Revisão de Literatura

1.1 Responsabilidade Social Empresarial

É cada vez mais importante falar de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), este é mesmo um conceito fundamental numa boa parte das decisões das empresas (Cochran, 2007), quando olhamos para as relações entre estas e a sociedade. A sua definição tem vindo a desenvolver-se, havendo inúmeras propostas de académicos, comentadores, consultores, empresas, sociedade civil e organizações governamentais.

1.1.1 Antecedentes e recentes desenvolvimentos

Dahlsrud (2006) analisou 37 definições de RSE propostas por 27 autores. Algumas concentram-se nos elementos que não são essenciais para o negócio, outras assumem que esta diz respeito a todas as áreas das empresas e há mesmo as que realçam o papel que a RSE deve ter para o bem da sociedade, incorporando as suas expectativas e selecionando as suas políticas.

Quadro 1.1: Definições de RSE

Dimensões	A dimensão é codificada para a definição se referir a	Frases de exemplo
A dimensão do ambiente	O ambiente natural	'um ambiente mais limpo' 'gestão ambiental' 'preocupações ambientais em operações comerciais'
A dimensão social	A relação entre negócio e sociedade	'contribuir para uma sociedade melhor' 'integrar preocupações sociais com impacto nas comunidades' 'considerar o escopo completo do seu impacto nas comunidades'
A dimensão económica	Aspetos socioeconómicos ou financeiros, incluindo descrição de RSE em termos de uma operação de negócios	'contribuir para o desenvolvimento económico' 'preservar a rentabilidade' 'operações de negócio'
A dimensão das partes interessadas	Partes interessadas ou grupos de partes interessadas	'interação com os seus stakeholders' 'como as organizações interagem com funcionários, fornecedores, clientes e comunidades' 'tratar as partes interessadas da empresa'
A dimensão da voluntariedade	Ações não previstas na lei	'com base em valores éticos' 'além das obrigações legais' 'voluntariado'

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2006: 4)

“Existem muitas definições disponíveis de RSE e estão consistentemente referindo-se a cinco dimensões, e embora apliquem frases diferentes, as definições são predominantemente congruentes, tornando a falta de uma definição universalmente aceite menos problemática do que parece à primeira vista” (Dahlsrud, 2006: 6).

Ao investigar diversas formas de definir RSE, Banerjee (2008) conclui que, em relação às empresas, em todas encontramos três aspetos: 1) devem gerar riqueza, atendendo a questões ambientais e sociais; 2) devem comportar-se de forma ética, revelando elevadas integridade e transparência; e 3) devem envolver-se com a comunidade onde realizam a sua atividade, melhorando o seu bem-estar e apoiando-a, através da filantropia ou de outras formas que tenham ao seu alcance.

Em geral, a RSE é vista como uma forma da empresa se autorregular, monitorizando as suas atividades, respeitando o espírito da lei, os padrões éticos e as normas internacionais, objetivando impactos positivos sobre o meio ambiente, consumidores, funcionários, comunidades e todas as outras partes interessadas (Torrecchia, 2013).

A RSE não é um conceito fácil de definir (Walter, 2014): pode ser uma ideia, um conjunto de expectativas sociais ou de práticas de negócios. Estas ideias e práticas subjacentes são contextuais, refletindo particularmente uma empresa, um setor, uma nacionalidade, etnia ou localização cultural, que se sobrepõem a conceitos como ética, sustentabilidade ou cidadania. Já na primeira metade do século XX, Henry Ford argumentava que “o propósito da empresa é fazer o máximo para todas as pessoas envolvidas, ganhar dinheiro e usá-lo, criar emprego e desenvolver carros que as pessoas possam usar e, por acaso, ganhar dinheiro” (Lee, 2008: 54).

Cada vez mais central na gestão (He, António e Trigo, 2001), a RSE tem sido abraçada por todos os tipos de negócios, em empresas nacionais ou multinacionais, pequenas, médias e grandes empresas. Mas há outras organizações que também têm levado a RS a sério e a adotam, nela se envolvem e a promovem: organizações sindicais; governos locais, regionais e nacionais, internacionais; organizações não governamentais

A RS vem reforçar a ideia de que qualquer organização deve ser responsável pelas suas ações e impactos, associando-se agora a relatórios formais de ações e impactos sociais e

ambientais, que integram os relatórios gerais da empresa ou através de relatórios específicos dedicados à RSE.

Desde o início da primeira década do século XXI que um crescente número de empresas tem publicado relatórios de RSE (KPMG, 2011). A própria redação e publicação de relatórios de RSE acaba por definir a responsabilidade da empresa para com as partes interessadas, destacando os seus valores e construindo uma relação de confiança. O autor que assim o afirma Tanimoto (2015) também reforça a ideia de ser indispensável a exatidão, credibilidade e comparabilidade das informações já que, se cada empresa fornece informações de acordo com os seus próprios critérios, não será possível comparar informações entre empresas e justifica o papel do *Global Reporting Initiative* (GRI) como forma de garantir a necessária validação e certificação dos relatórios de RS e acrescenta ainda outro desafio: os governos nacionais deveriam controlar a existência deste tipo de relatórios, acreditando que estes podem aumentar o valor para o negócio e os níveis de confiança para com as partes interessadas.

Há na história antecedentes para a RSE. A filantropia, associada ao alívio da pobreza, aos avanços na educação, ciência e artes, é talvez o que se considera mais presente naquilo que hoje se entende integrar naquela definição e suas práticas. Há referências a contribuições filantrópicas para apoiar ações de caridade por parte dos donos de empresas no século XIX, ou mais recentemente através da criação de fundações por parte daqueles que adquiriram vasta riqueza pessoal no exercício da atividade empresarial. Recorde-se que a palavra filantropia deriva de duas palavras gregas, *philos* (amor) e *anthropos* (humanidade), podendo significar amor à humanidade, beneficiação generosa e felicidade (McCully, 2008), sendo também descrita como "ação voluntária para o bem público" (Payton, 1988), fundamental para o conceito de RS (Carroll, 1991).

Um outro aspeto a referir é o paternalismo industrial na industrialização do século XIX, que se manifestava em comunidades específicas através, por exemplo, da provisão de moradias, educação e instalações recreativas e oportunidades para os trabalhadores.

A era moderna da RSE teve início nos anos 50, ainda quando apenas se fazia referência a RS. O termo deve-se a Bowen (1953) e muitos autores sugerem que este foi o primeiro a refletir sobre as relações entre a empresa e a sociedade (Carroll, 1999; Wartick e Cochran, 1985) tendo já nessa altura afirmado que as empresas devem preocupar-se com os valores e os objetivos das sociedades onde se inserem, porque embora não sendo uma solução para todas as questões, o seu desenvolvimento deve ser encorajado e incentivado.

Em 1960, Keith Davis refere-se à RS como as decisões de empresas e ações por razões que vão, pelo menos parcialmente, além do interesse direto, económico ou técnico, da empresa. Por sua vez, Eells e Walton, em 1961, afirmam que quando as pessoas falam de RSE, pensam nos problemas que surgem quando a empresa se estende ao cenário social e adota princípios éticos que devem governar as suas relações com a sociedade. Joseph McGuire, em 1963, reconheceu o lugar cimeiro das preocupações económicas, mas assumiu também uma visão mais alargada das responsabilidades sociais da empresa, defendendo que a RSE deve integrar não apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que vão além dessas.

As diversas dimensões do desempenho social das empresas estão discutidas e classificadas em concordância com o seu comportamento social num artigo de Sethi (1975): obrigação social (resposta das empresas a forças do mercado e restrições legais); RS (ações da empresa alinhadas com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho) e Responsividade Social (atuação da empresa em função de necessidades sociais). Deve-se a Carroll (1979) a primeira visão estrutural da RS das empresas, na qual integra as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações. Segundo Frederick (1987, *apud* Jorge, 2008: 26),

“a evolução do pensamento sobre as relações empresa-sociedade tem-se desenvolvido à volta de três teorias sobre a performance social. A primeira teoria que surgiu foi a Responsabilidade Social da Empresa, tendo tido um grande eco entre os investigadores e gestores durante os anos 50 e 60 do século passado. Nos anos 70 apareceu com força uma teoria mais orientada para a ação e para os resultados, denominada resposta social da empresa que suplantava, mas não substituíu a primeira teoria. Em meados dos anos 70 começou a formar-se a teoria ética empresarial, impulsionada pelas preocupações que foram surgindo sobre a qualidade ética das decisões empresariais”.

A RSE na década de 80 do século XX começa a ser vista como um processo, ficando para trás a ideia de resultado, sendo mesmo identificada com “obrigações com grupos existentes na sociedade que não são acionistas para além do que está escrito na lei e nos contractos de trabalho” (Jones, 1980: 60).

Davis e Frederick (1984) resumem “os principais argumentos a favor da Responsabilidade Social:

- As necessidades públicas têm vindo a alterar-se e com elas as expectativas da sociedade. É da sociedade que as empresas recebem o poder e, por conseguinte, devem responder pelo seu uso;
- Um bom ambiente social beneficia tanto a sociedade como as empresas. Além disso a sociedade é a fonte dos seus recursos humanos e dos consumidores dos seus produtos;
- A maior responsabilização social espontânea desencoraja a intervenção dos governos. O resultado é uma maior liberdade e maior flexibilidade nas decisões de gestão;
- As empresas lidam com uma grande dose de poder que deve ser acompanhado por um correspondente grau de responsabilidade;
- A sociedade moderna é um sistema interdependente, e as atividades internas da empresa acabam por ter um impacto significativo no seu ambiente externo;
- O envolvimento social pode ser do interesse dos acionistas. Os problemas, por vezes podem transformar-se em proveitos. Aquilo que outrora era considerado desperdício pode ser agora aproveitado com lucro;
- O envolvimento social cria uma imagem pública positiva, o que pode resultar em atracção de clientes, colaboradores e investigadores;
- As novas ideias geralmente nascem nas empresas. As empresas deveriam, portanto, tentar resolver os problemas que outras instituições não conseguem resolver;
- As empresas são detentoras dos recursos. Especificamente, as empresas deveriam usar as capacidades dos seus gestores e especialistas, bem como os seus recursos de capital para resolver alguns problemas da sociedade;
- É preferível evitar os problemas sociais através do envolvimento social do que ter de os tratar.” (Teixeira, 1998: 209 *apud* Jorge, 2008: 27)

Muito mais recente, Miguel, Jorge e Canadas (2017) afirmam, a favor da RS, que empresas com melhor desempenho de RSE têm menos restrições de financiamento e sugerem que estas podem encarar a RSE como uma alavanca da sua reputação no mercado, e de diferenciação face à concorrência, o que é favorável não só para atrair investidores institucionais, como para fomentar as relações existentes com as principais instituições de crédito.

A partir dos anos 90 do século passado, altura em que se considera a gestão estratégica e a integração da teoria de *Stakeholders*, a RSE deu maior destaque aos impactos sociais das operações empresariais, tais como: saúde e segurança dos trabalhadores; políticas de diversidade; igualdade de oportunidades; consumo de recursos escassos; condições de vida

das populações trabalhadoras nas indústrias agrícolas, têxteis ou outras, em países em desenvolvimento, que integram as cadeias de abastecimento; utilização dos produtos e serviços, suas embalagens e reciclagem; consumo responsável de álcool. Há ainda empresas que se preocupam em selecionar e comercializar produtos atendendo a critérios de RS, nomeadamente o comércio justo.

Grandes empresas pressionadas por entidades representativas da sociedade, começam, portanto, a aderir à RS de variadas formas, dando resposta a diversas procuras sociais (Torres, 2005). Em função disto, algumas apropriam-se do discurso social e são uma influência para outras organizações, ao adotar ou reproduzir o mesmo tipo de discursos e práticas que começam a ser divulgados como boas e positivas práticas nas áreas social e ambiental. Algum enfraquecimento por parte das ações do Estado naquelas áreas e a percepção por parte de alguns empresários que poderiam perder investidores e consumidores mais ativos e conscientes, que escolheriam outra empresa ou marca considerada mais ambientalmente e/ou socialmente responsável – poderia conduzir a médio e longo prazos, à ruína da marca ou imagem corporativa (Torres, 2005: 97-98).

Wood (1991) apresentou uma nova definição de RSE, incluindo dois modelos, o de Carroll (1979) e o de Wartick e Cochran (1985), em que uma organização empresarial se apresenta com princípios de RS; processos de responsividade social; políticas, programas e resultados observáveis. A década de 90 terminou com um desdobramento da terminologia de RSE por Frederick (1998) em: responsividade social corporativa; retitude social corporativa; cosmo, ciência e religião.

Já em 2002, Porter e Kramer diziam que as ações de responsabilidade de uma empresa deveriam estar ligadas ao seu *core business* pois se assim não acontecer, tenderão a ser colocadas de parte em situação económica difícil (Brunch e Walter, 2005).

Mais recente e muito atual é o facto de a RSE refletir a consciência e o envolvimento da sociedade, deixando de ser apenas uma preocupação exclusiva com o negócio, isto é, as atividades empresariais e os seus impactos passaram a estar no centro da atenção da sociedade, a começar pelas comunidades em que se inserem. Os gestores de empresas

devem dar cada vez mais atenção às expectativas sociais, pois qualquer ação ou impacto da empresa pode ser facilmente divulgado, e o olhar social passa assim a ser uma forma de regulação das empresas, já que estas “são socialmente responsáveis se agirem de duas formas: primeiro, não devem fazer nada conscientemente que lese os seus *Stakeholders*; (...) segundo, se as empresas prejudicarem os *Stakeholders*, devem retificar esses danos” (Campbell, 2007: 951).

Indo além dos impactos diretos do negócio, nas últimas décadas, a RSE tem dado atenção também a condições sociais, económicas e ambientais mais amplas, em que o negócio também possibilita o seu impulso. A RSE pode surgir de forma espontânea por parte das empresas, para além de poder ser um reflexo da comunidade em que se insere, justificando assim algumas estratégias defendidas e que se materializam em práticas nas empresas. É disto exemplo a Shell que se tornou, em 1997, a primeira grande empresa a assumir um compromisso explícito com o desenvolvimento sustentável e direitos, na sua orientação de princípios gerais de negócios (Moody-Stuart, 2014).

A opinião pública sobre questões de RS já chegou a ser objeto de investigação. Uma das mais importantes sondagens sobre o tema - *a Millennium Poll on CSR* (1999), que envolveu 25000 pessoas de 23 países dos 6 continentes, evidenciou bem as expectativas do público em relação à RSE, sendo ali evidente que esta é um fator crítico (maior do que a própria marca e a performance financeira), pois mais de metade dos entrevistados tem em atenção o comportamento social das empresas e afirma que não se satisfaz com caridade ou doações comunitárias. Os entrevistados entendem que a RSE deve abranger boas práticas com os recursos humanos, ética empresarial, responsabilidade pela sociedade em geral e impactos ambientais. Daquele estudo também se depreende que a sociedade civil está de facto cada vez mais atenta à responsabilidade e irresponsabilidade das empresas.

Com uma economia cada vez mais globalizada, neste novo milénio surgiram organizações internacionais que muito têm contribuído para formalizar e padronizar atividades de RSE (Bolton *et al.*, 2011), expondo também novas medidas de avaliação de ações de RSE. Exemplo disso é a já referida *Global Reporting Initiative*,

“uma organização internacional independente que ajuda empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade, como as mudanças climáticas, os direitos humanos, a corrupção e muitos outros” (GRI, 2017).

A existência de vários índices de bolsa, cujas empresas cotadas têm que cumprir uma série de condições exigentes em áreas como o ambiente, social e de *governance*, comprovam o facto dos mercados financeiros valorizarem estas matérias. Nos Estados Unidos, o *Down Jones Sustainability Index* surgiu em 1999 e o FTSE4GOOD, no Reino Unido, surgiu em 2001.

Em 1999 foi lançado pelo Secretário-geral da ONU, uma iniciativa que, em matéria de RS, pretende assumir um compromisso entre as entidades de todos os países, desafiando as empresas a aderirem e a implementarem, no âmbito da sua ação, princípios e valores no domínio dos direitos humanos, das condições de trabalho, do ambiente e das ações anticorrupção. Trata-se do Pacto Mundial das Nações Unidas que pretende que as empresas considerem nas suas estratégias e operações 10 princípios (Global Compact Network Portugal, 2011):

- Direitos Humanos
 - Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos, reconhecidos internacionalmente;
 - Princípio 2: Garantir a sua não participação em violações dos direitos humanos.
- Práticas Laborais
 - Princípio 3: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo à negociação coletiva;
 - Princípio 4: A abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório;
 - Princípio 5: Abolição efetiva do trabalho infantil;
 - Princípio 6: Eliminação da discriminação no emprego.
- Proteção ambiental
 - Princípio 7: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
 - Princípio 8: Realizar iniciativas para promover a responsabilidade ambiental;
 - Princípio 9: Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.
- Anticorrupção
 - Princípio 10: As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

De entre os códigos, princípios e normas já existentes no domínio da RS, sintetizam-se algumas iniciativas:

- SA8000 Responsabilidade Social: É a primeira norma específica relacionada com a RS, produzida e promovida pela *Social Accountability*, em 1997; apresenta-se como um sistema de auditoria similar à ISO9000, mas com requisitos baseados

nas diretrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT); SA8000: 2014 é a sua versão mais recente lançada em junho de 2014. Uma melhoria central foi a inclusão de *Social Fingerprint*, um conjunto de ferramentas que ajudam as organizações a medir e a melhorar continuamente o seu sistema de gestão para o desempenho social, ajudando-os a cumprir os requisitos do Sistema de Gestão da SA8000, permitindo identificar os pontos fracos do sistema de gestão da organização e orientar a introdução de melhorias específicas e priorizar as áreas de atuação (SAI, 2017).

- A série de normas AA1000 da *AccountAbility* lançadas em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), de Londres, são ferramentas de trabalho baseadas em princípios usados por um amplo espectro de organizações - empresas globais, empresas privadas, governos e sociedades civis - para demonstrar liderança e desempenho na prestação de contas, responsabilidade e sustentabilidade (ISEA, 2017), integra o processo de levantamento de informação, auditoria e relato social e ético, com destaque para o diálogo com as partes interessadas (*Stakeholders* internos e externos).
- ISO 14000: É uma norma que especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental, permitindo a uma organização desenvolver uma estrutura capaz de proteger o meio ambiente e dar resposta às mudanças ambientais, tendo em conta aspetos ambientais influenciados pela organização e outros passíveis de serem controlados por ela.
- ISO 26000: É uma norma da *International Standards for Business, Government and Society* finalizada em 2010 (ISO, 2017); É uma norma de orientação que não está voltada apenas para as empresas, não contém requisitos, está voltada para os utilizadores; não prevê certificação e destaca o envolvimento dos *Stakeholders*; Foca os domínios dos direitos humanos, do trabalho, das práticas legais de operação, dos consumidores, do meio ambiente, do envolvimento com a comunidade e o desenvolvimento. Veio clarificar o conceito de RS segundo a qual é a

“Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização”.

Refira-se que, no quadro do desenvolvimento da ISO 26000, foi recomendado que “cada país ou região criasse uma resposta de acordo com a sua realidade de modo a que as organizações possuam instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da Responsabilidade Social”. Surge então, com o estatuto de norma nacional neste domínio (publicada em 2008), a Norma Portuguesa, elaborada pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT 164 Responsabilidade Social, cujo funcionamento se deve à Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). Trata-se do Sistema de Gestão da responsabilidade social N4469-1:2008.

- NP 4460: Ética nas Organizações – Tem duas partes: NP 4460-1:2007 (Parte 1) e NP 4460-2:2010 (Parte 2). É uma norma guia não certificável, elaborada pela APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial, enquanto organismo de normalização sectorial para as áreas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social, que se constitui como uma ferramenta para melhorar o desempenho ético nas organizações.
- NP 4469: Sistema de Gestão da RS – também elaborada pela APEE, esta norma pretende incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável, no âmbito dos desafios do Desenvolvimento Sustentável.
- NP 4522: Norma portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis.

“A Norma tem como objetivo disponibilizar orientações às organizações que pretendam incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria.” (IPQ).

Um dos contributos que o sector privado tem dado para o desenvolvimento sustentável pode atribuir-se à fundação, em 1992, do *World Business Council for Sustainable Development* (WBSCD, 2017), organização líder mundial na abordagem empresarial das temáticas do Desenvolvimento Sustentável, que congrega atualmente mais de 200 empresas líderes das suas áreas de negócio ao nível global, e 70 conselhos empresariais

nacionais. A missão do WBSCD é assegurar a liderança empresarial, catalisadora para a mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, apoiando a gestão empresarial para operar, inovar e crescer num mundo cada vez mais moldado pelas questões do desenvolvimento sustentável (WBSCD, 2017). O WBSCD tem promovido a RSE que define como

“um compromisso assumido por empresas que contribuem para um desenvolvimento económico sustentável trabalhando em conjunto com os seus empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para aumentar a sua qualidade de vida” (Tsoi, 2010: 391).

O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável agrega cerca de 80 membros, com ampla representação sectorial, integra a maioria das empresas do índice bolsista PSI20 (BCSD Portugal, 2017).

O Instituto Ethos no Brasil tem desempenhado um importante papel ao difundir a RSE e refere-se a esta como (Ethos, 2013: 78):

“uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”

Em Portugal existem ainda outras instituições que promovem a Responsabilidade Social:

- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE) – Formado em 25 de fevereiro de 2000 por um conjunto de empresas, maioritariamente multinacionais, que tinham como denominador comum o interesse em aprofundar o papel do sector empresarial no desenvolvimento social; foi pioneiro enquanto associação portuguesa sem fins lucrativos dedicada à problemática da RSE. A sua missão é a reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de RSE (GRACE, 2017).
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE)

“Fundada em novembro de 2002 por um grupo de Profissionais e Empresários; o objetivo inicial da Associação foi o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente. A sua missão é promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional, visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas

práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica do modelo de desenvolvimento adotado” (APEE, 2017).

- Rede Nacional de Responsabilidade Social - RSO.pt – Surgiu em 2008, “com a missão prioritária de trabalhar as diferentes dimensões da responsabilidade social criando e tratando indicadores, realizando e divulgando estudos, promovendo formação e campanhas de informação e sensibilização; promover a convergência e disseminação de conhecimentos e práticas de RSO” (Rede RSO.pt).

Enquanto principal impulsionador da RSE na Europa e pretendendo reforçar a estratégia europeia para a responsabilidade empresarial, a Comissão Europeia lançou em 2001 o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, apresentando a RSE como um conceito no qual estas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com os *Stakeholders* numa base voluntária. Nele se descreve a responsabilidade social das empresas como

“um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um «maior» investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (Comissão Europeia, 2001: 4).

Quanto ao impacto económico da RSE, o Livro Verde refere que este traduz-se em efeitos diretos e indiretos. Acrescenta ainda que

“os resultados positivos diretos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenho e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indiretos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado. Inversamente, as críticas dirigidas à prática de uma empresa poderão, por vezes, ter um efeito negativo sobre a sua reputação, afetando ativos fundamentais - as suas marcas e a sua imagem” (Comissão Europeia, 2001: 7).

Podem ler-se no Livro Verde um conjunto de ações correspondentes às dimensões externas e internas da Responsabilidade Social das empresas (Quadro 1.2) que, ao serem consideradas, abrem caminho para “uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada” (Comissão Europeia, 2001: 10-18).

Quadro 1.2: Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas

Dimensões Internas	Dimensões Externas
Gestão dos Recursos Humanos - Aprendizagem ao longo da vida - Responsabilização dos trabalhadores - Circulação da Informação - Equilíbrio entre a vida profissional e família/tempos livres - Diversidade dos Recursos Humanos - Igualdade de Géneros - Participação no capital e proveitos da organização - Empregabilidade e Segurança dos postos de trabalho - Práticas de recrutamento não discriminatórias	Comunidades Locais - Integração social na comunidade local ao nível do emprego, remunerações benefícios e impostos - Controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade - Integração com o meio físico, ambiental e rede viária - Envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, meios humanos e patrocínios
Saúde e Segurança no Trabalho - Aplicação das medidas legislativas correntes - Cultura de prevenção do risco - Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de SST - Programas de certificação e rotulagem para produtos, serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de segurança e saúde no trabalho - Existência de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de concursos e adjudicações dos diversos contractos	Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores - Parcerias e alianças com empresas comuns e franquizadas - Responsabilização social dos clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes - Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras - Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços
Adaptação à mudança - Redução de despesas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes - Motivação, lealdade, criatividade e produtividade do trabalho - Identificação dos riscos, previsão de custos, execução de planos de contingência e minimização dos despedimentos - Formação profissional suplementar, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos, definição de procedimentos, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias - Capacidade de inserção profissional dos trabalhadores dentro e fora da organização - Participação no desenvolvimento local e em estratégias cativas de inclusão no mercado de trabalho	Direitos Humanos - Respeito pelas normas laborais, proteção do ambiente e direitos humanos - Rejeição de práticas de suborno e corrupção - Adoção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspetos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados - Observação do impacto das atividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local - Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados - Políticas de diálogo e informação total complementadas com abordagens perfectivas ao nível dos órgãos de gestão, restantes trabalhadores e comunidade local - Verificação contínua do respeito pelos direitos humanos segundo as normas e os padrões definidos pela denominada “auditoria social”, garantindo a credibilidade dos relatórios apresentados
Impacto ambiental - Redução na exploração de recursos - Redução na emissão de poluentes - Redução na produção de resíduos - Redução nos gastos energéticos - Eliminação de resíduos - Monitorização dos custos ambientais da matéria-prima - Monitorização dos custos ambientais da despoluição	Ambiente global - Desempenho ambiental ao longo de toda a cadeia de produção - Incrementos globais ao nível social e ambiental de forma a contribuir para um desenvolvimento sustentável integral

Fonte: Livro Verde (Comissão Europeia, 2001: 10 - 18)

No Livro Verde é destacado o importante papel que pode ser desempenhado pelas diversas partes interessadas:

“Embora a RSE só possa ser assumida pelas próprias empresas, as partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores, os consumidores e os investidores podem desempenhar, no seu próprio interesse ou em nome de outras partes, um papel decisivo ao incentivarem as empresas a adotar práticas socialmente responsáveis em domínios como as condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos. Exigem uma transparência efetiva quanto ao desempenho social e ambiental das empresas, veiculado através de relatórios de informação social” (Comissão Europeia, 2001: 17).

Em julho de 2002, a Comissão Europeia apresentou um outro documento de referência – a comunicação “Responsabilidade social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”. Aí, a Comissão Europeia vem definir que “cabe às organizações a adoção de uma atitude de responsabilidade social, no quadro de uma dinâmica de integração entre todos os agentes envolvidos nas suas atividades” (Comissão Europeia, 2002: 347). Nessa comunicação, a Comissão define uma política de promoção da responsabilidade social das empresas, assente num conjunto de princípios, que remete para a realização de um conjunto de ações e medidas concretas.

Em *Building Our Common Future* (Comissão Europeia, 2004), uma comunicação da Comissão Europeia de 2004 ao Conselho e ao Parlamento Europeu, são apontados três objetivos para os anos de 2007 a 2013: desenvolvimento sustentável nas dimensões social, económica e ambiental; cidadania europeia, enquanto liberdade, justiça, segurança e acesso aos bens públicos elementares; e projetar a Europa como parceiro global.

A Comissão Europeia publicou em 2011 a sua nova política de Responsabilidade Social Corporativa, apresentando uma nova definição, mais simples, de RSE: “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade” (Comissão Europeia, 2011). A Comissão antecipou que iria apresentar uma nova proposta legislativa relativa à comunicação e à criação de um prémio europeu e apelou às empresas para incorporarem a responsabilidade social nas estratégias de negócios. Esta nova definição é consistente com os princípios reconhecidos internacionalmente da RSE e com outras orientações, tais como as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, a ISO 26000 e os Princípios Orientadores sobre

Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas. Esta nova política de RSE propôs uma agenda de ação para o período 2011-2014, com 8 áreas (Comissão Europeia, 2011: 8 - 11):

- 1) Aumentar a visibilidade da RSE e divulgação de boas práticas;
- 2) Melhorar e monitorar os níveis de confiança nos negócios;
- 3) Melhorar a autorregulação e a correlação;
- 4) Recompensa do mercado para melhorar a RSE;
- 5) Melhorar a disseminação de informações sociais e ambientais da empresa;
- 6) Maior integração da RSE na educação, formação e investigação;
- 7) Enfatizar a importância das políticas nacionais e subnacionais de RSE;
- 8) Alinhar as abordagens europeias e globais de RSE.

Com o crescente envolvimento com outros atores, as atividades de RSE nas empresas continuam a ser fundamentais, pelo seu poder junto de compradores, fornecedores e também junto de formadores de opinião que podem chegar a ter um alcance internacional.

“As suas atividades não são efetivamente suficientes para resolver problemas que exigem a interação entre empresas, governos e sociedade civil, pois muito embora as suas políticas e práticas reflitam a sua responsabilidade em relação ao bem social mais abrangente, a manifestação precisa de uma direção da responsabilidade é uma decisão da empresa” (Matten e Moon, 2008: 12).

Estes mesmos autores referem que a RSE manifesta-se de forma diferente de país para país, havendo diferenças por exemplo dos Estados Unidos da América, onde terá nascido e mais se popularizou com contributos de grandes magnatas e empresas a causas sociais, para Europa que a adotou mais tarde e de forma mais discreta, em termos de linguagem, orçamentos e maturidade, e que nos últimos anos regista um forte interesse (Carroll e Shabana, 2010) com o aumento de práticas nas organizações.

Atualmente tem havido na UE pressões regulatórias para que haja alterações nos relatórios de RSE (UE, 2014b), tendo a UE já introduzido alterações (2013/34/ UE) para as divulgações não financeiras das empresas que tenham que divulgar o seu desempenho não-financeiro.

Contudo, apesar do descrito, têm surgido ao longo dos anos, vozes críticas em relação à RSE, havendo mesmo quem afirme que “os negócios terão mais hipóteses de sobreviver se não existirem estes disparates, ou seja, a maximização do lucro no longo prazo deve ser o objetivo dominante, quer na prática, quer na teoria” (Levitt, 1958: 49). Também nos anos 70, Friedman refere que é contra qualquer atividade empresarial que não defenda os interesses económicos da empresa e que, por isso mesmo, pode prejudicar os acionistas,

afirmando que “a responsabilidade social das empresas é aumentar os lucros para os seus proprietários”. Deste modo, os executivos são responsáveis por conduzir o negócio de acordo com os desejos dos proprietários, que passam geralmente por querer obter a maior rentabilidade possível, um argumento a favor da Teoria dos Acionistas (Schaefer, 2008). Conforme Baez (1996, *apud* Jorge, 2008: 27), os argumentos mais utilizados contra a RS são os seguintes:

- O primeiro argumento radica na visão tradicional que afirma que a empresa tem apenas uma RS: maximizar o benefício dos proprietários e acionistas. Esta posição teve grande aceitação e é liderada pelo economista Milton Friedman (1970);
- Uma segunda objeção importante suporta-se no argumento que as empresas não estão preparadas para dirigir atividades ou assuntos sociais;
- Estreitamente ligada com esta objeção é apresentada uma terceira: se as empresas tivessem como finalidade a resolução de problemas sociais, não cumpririam a principal finalidade para que foram criadas;
- Outra posição contrária à RS afirma que a empresa tem já tanto poder que não lhe deverá ser atribuído um poder adicional, incumbindo-lhe a resolução de problemas sociais;
- Um último argumento contra a RS refere que ao incluir-se aspetos sociais no funcionamento da empresa, isso implicaria a subida de preços nos produtos e serviços, tornando-os menos competitivos nos mercados internacionais.”

Como já mencionado, o interesse pela RSE tem vindo a aumentar na Europa e isto é o reflexo das iniciativas da Comissão Europeia e também da contínua atividade das associações (Matten e Moon, 2008). Refira-se que em Portugal, a preocupação das empresas está mais focada nas questões externas (Abreu *et al.*, 2005). Branco (2015) nota que até recentemente a divulgação da RSE tem sido incipiente, mas que no início deste século houve uma mudança no sentido da promoção do conceito e de práticas socialmente responsáveis e dá como exemplo que, em 2013, quatro grandes empresas portuguesas integraram o *Dow Jones Sustainability Index* - PT, EDP, BES e Galp Energia. Muito embora a RSE esteja presente nas PME portuguesas como importante recurso de gestão interna, ainda existem pontos fracos a enfrentar, designadamente, a luta contra a corrupção, conclui o investigador.

1.1.2 Abordagens, práticas, organização e impacto

Neste ponto vamos abordar a forma como as empresas se organizam e gerem a RSE, o tipo de práticas em que se envolvem e como medem o seu desempenho e impacto. São cruciais todos estes aspetos, já que, primeiramente, a empresa deve pensar sobre o que é, para quem e porquê assume a sua responsabilidade. Através de diversas ferramentas, a empresa poderá gerir melhor, afetando de forma eficaz recursos, assegurando a implementação coerente de políticas de RSE e por sua vez a sua comunicação.

1.1.2.1 Abordagens

Em síntese, salientamos as seguintes abordagens à RS:

- A pirâmide de Carroll, com enorme influência formativa na RSE;
- A teoria dos *Stakeholders*, desenhada para a estratégia de negócios em geral e adotada no contexto da RSE;
- A abordagem *Triple Bottom Line* (TBL), que oferece uma forma de integração da responsabilidade económica, social e ambiental;
- A abordagem da criação de valor partilhado, que salienta o argumento de negócio na RSE.

1.1.2.1.1 A pirâmide de Carroll

Carroll (1979) defende que a RS aborda integralmente todas as obrigações que uma empresa deve ter para com a sociedade, devendo incorporar as categorias económicas, legais, éticas e discricionárias do desempenho do negócio. Estas categorias não são mutuamente exclusivas, mas acabam por sugerir o seu papel na evolução da sua importância. Apesar de todos esses tipos de responsabilidades existirem simultaneamente nas empresas, a história sugere uma ênfase precoce nos aspetos económicos e depois jurídicos e só depois uma preocupação com os aspetos éticos e discricionários. Além disso, a autora explica também que qualquer responsabilidade ou ação empresarial poderá incorporar motivos económicos, legais, éticos ou discricionários.

Ao começar por conceber o seu modelo conceptual em pirâmide, Carroll distingue quatro tipos de responsabilidades (1979, 2016):

- Económicas: Estão na base da pirâmide; tem que haver rentabilidade e esta é exigida pela sociedade; a empresa tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los, obtendo deste modo lucro;
- Legais: A sociedade tem regras básicas - as leis e os regulamentos - sob os quais o negócio se deverá operacionalizar, isto é, a sociedade espera que a empresa cumpra a sua missão económica no âmbito das exigências legais;
- Éticas: A sociedade espera que seja feito o que é certo, há comportamentos e atividades que não estão codificados na lei, mas são esperados pela sociedade; muito do debate sobre o que é ou não ético continua sendo por isso das responsabilidades mais difíceis com que as empresas têm que lidar e estão claramente enfatizadas, na atualidade;
- Discricionárias: Estão no topo da pirâmide, onde se encontra a filantropia e a cidadania corporativa esperadas pela sociedade; ainda menos do que no caso das responsabilidades éticas, não há uma mensagem clara para a empresa, sendo deixadas ao critério individual e à sua escolha, muito embora haja expectativas sociais para que a empresa vá além das outras descritas; Diz respeito à contribuição ativa e voluntária das empresas para a resolução de problemas sociais e à melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral.

Neste modelo muito descritivo, é reforçada a ideia de que a RSE se desenvolve a partir da responsabilidade económica, isto é, a partir do negócio, da sua rentabilidade, do modo como se obtém lucros, para além do que se faz com eles. Cada uma das responsabilidades é apenas uma parte da RS total do negócio. Nele encontramos descrito o que é que a sociedade espera da empresa: 1) O que se inclui na RSE? 2) Quais as questões sociais que a empresa deve abordar? e 3) Qual a forma de responder socialmente?

Carroll identifica ainda as questões sociais às quais as empresas podem ter de responder, sublinhando a importância de gerir as suas agendas não comerciais, antecipando aqui de certo modo a gestão de *Stakeholders*, ao salientar as possibilidades de poder dar resposta

de negócio às questões daquelas agendas, antecipando uma abordagem estratégica para a RSE. Ao sistematizar o pensamento sobre questões sociais, potenciando um melhor desempenho social, este modelo reforça também a ideia de que as considerações económicas estão presentes na RSE. Mais tarde, Schwartz e Carroll (2003) consideraram apenas os domínios económico, ético e legal na RSE, utilizando o modelo de Venn, abdicando do modelo em pirâmide com 4 categorias.

1.1.2.1.2 A teoria dos *stakeholders*

Popularizada pelo professor de ética nos negócios e consultor de empresas Edward Freeman (1984), a teoria dos *Stakeholders* propõe-nos uma outra abordagem sobre a RSE. O âmago da questão reside no facto de a direção das empresas não se dever cingir apenas aos interesses dos acionistas/ proprietários – mas também aos interesses de outros *Stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

As partes interessadas são assim todas aquelas de quem a empresa depende para realizar o seu negócio e são afetadas por este. As empresas, ao utilizarem este modelo para gerir a sua RSE conseguem priorizar as partes interessadas de acordo com a natureza da empresa e o próprio negócio.

Acionistas, clientes, fornecedores, credores e funcionários, que têm uma relação formal, oficial ou contratual com a empresa, são consideradas partes interessadas primárias (Freeman, 1984).

"Aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa, mas não estão envolvidos em transações com esta e não são essenciais para a sua sobrevivência" (Clarkson, 1995), são partes interessadas secundárias. Uma caracterização útil sobre partes interessadas secundárias pode ser construída com base nos três critérios de urgência, poder e legitimidade (Mitchell, Agle e Wood, 1997; Mitchell, Lee, Agle, 2017).

Quando as empresas operam em diversos países com diferenças socioculturais, políticas, tecnológicas e económicas, é crucial que identifiquem as suas partes interessadas secundárias, relevantes a nível nacional e internacional, para que estabeleçam e mantenham relações mutuamente benéficas (Harrison e John, 2010).

Ao gerir as partes interessadas significativas, integrando os seus interesses e valores nas suas práticas, a empresa está em condições de melhor gerir o negócio. Podemos dizer que a gestão das partes interessadas combina boa gestão e ética, já que o seu sucesso empresarial advém de um alinhamento positivo entre os interesses das partes e o desenvolvimento do negócio.

Para Carroll (1991, *apud* Rego *et al.*, 2007: 112),

“estas partes interessadas merecem consideração, por vários motivos, normalmente relacionados:

- Com a sua ação, a empresa pode beneficiá-las ou prejudicá-las.
- Estes *Stakeholders* têm poder suficiente para afetar a empresa, pelo que os seus interesses devem ser contemplados nas decisões de gestão.
- Há direitos e reivindicações legítimas dessas partes interessadas a que a empresa deve responder”.

Muito embora Freeman tenha já afirmado que a gestão de *Stakeholders* não é exclusiva da RSE, certo é que este modelo tem sido adotado por muitas empresas como uma forma de pensar e gerir as suas responsabilidades, acreditando no envolvimento, na colaboração e na comunicação com as partes interessadas.

Este modelo pode, porém, trazer alguns constrangimentos se pensarmos na relação da empresa com um elemento central em matéria de RSE - o meio ambiente. As empresas tiram partido do meio ambiente, nele participam e não é clara a forma como com ele comunicam. Por outro lado, podemos ser levados a subestimar, através deste modelo, os impactos sociais mais amplos.

Como pontos fortes nesta abordagem das partes interessadas em matéria de RSE há a referir a responsabilidade de a empresa poder encontrar soluções que refletem os interesses e valores das partes interessadas, podendo naturalmente ser recompensada em

termos comerciais também por isso, facto que desafia a suposta separação entre ética e sucesso do negócio.

A título de exemplo, refira-se que 51% das Pequenas e Médias Empresas em Itália adota a abordagem dos *Stakeholders*, escolhendo a RSE não só por questões éticas e morais, mas também porque esta melhora a imagem, ajuda a fidelizar clientes e favorece o relacionamento com funcionários e comunidade local (Longo, Mura e Bonoli, 2005).

1.1.2.1.3 A abordagem *Triple Bottom Line*

A abordagem *triple bottom line*, também conhecida pelos três Ps - lucro, pessoas e planeta, é uma outra forma de abordar a RSE. Desenvolvido por John Elkington (1997), da consultora britânica SustainAbility, este é um modelo perfeito para entender a sustentabilidade, já que nele estão contidos os aspetos económicos, ambientais e sociais que devem, de forma holística, interagir para que sejam sustentáveis.

Muito embora nem sempre seja óbvio medir os desempenhos empresariais, sociais e ambientais, em resultado das suas interações, esta é uma abordagem que tem sido utilizada em relatórios de RSE e/ou por empresas que estão a procurar compatibilizar agendas de RSE com as de sustentabilidade.

O *triple bottom line* foi reconhecido ao surgir no contexto da consultoria e das mudanças climáticas, do buraco do ozono, da RSE, do comércio justo, muito embora seja criticado pela dificuldade em medir “pessoas” e “planeta”, comparativamente com o lucro (Norman e MacDonald, 2003) ou porque é sinónimo de RSE e não apresenta novidades em relação a outras propostas, como por exemplo a SEAAR – *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting* (Norman e MacDonald, 2003), “o processo de definição, observação e relato de medidas do comportamento ético e do impacto social de uma organização em relação aos seus objetivos e aos seus *Stakeholders*” (Zadek, 1994).

1.1.2.1.4 Valor Partilhado

Porter e Kramer (2011) sugerem a "criação de valor partilhado" (CVP) nos negócios, uma abordagem que tem sido adotada por algumas empresas quando configuram a RSE numa perspetiva estratégica de atuação, o mesmo é dizer, o modelo de criação de valor partilhado de abordagem à RSE, de que poderíamos dar como exemplo, o caso da Nestlé.

Antes de avançarmos convém distinguir valor partilhado de RSE, a partir de Moore (2014: 5):

- Na RSE retira-se, fundamentalmente, recursos do negócio (dinheiro, funcionários, recursos físicos) e investe-se em causas sociais, ambientais, culturais. No valor partilhado, o objetivo é a alteração da forma como o negócio da empresa se operacionaliza (estratégicos e operacionais), por forma a obter retorno em termos económicos, sociais e ambientais.
- Com a RSE promovem-se ações de filantropia, ambicionando envolver e motivar os diversos *stakeholders* da empresa (colaboradores, media, fornecedores, ...), no intuito de gerir o risco do negócio e as pressões externas. Com o valor partilhado procura-se reconfigurar a cadeia de valor da empresa, conceber novos produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades ambientais e sociais e que simultaneamente geram retorno económico, acesso a novos mercados, bem como o apoio à criação ou fortalecimento de *clusters* locais.

O valor partilhado assenta na lógica das partes interessadas, mas centra-se mais no objetivo do valor partilhado, enquanto fonte de inovação e vantagem competitiva para as empresas e não propriamente no método de gestão das partes interessadas. Às empresas aqueles autores recomendam: a conceção de produtos e a escolha dos mercados em função das necessidades das sociedades; a redefinição da produtividade na cadeia de valor, de modo a que se reduzam os impactos negativos e se maximizem os positivos. Para além disso, defendem o desenvolvimento de *clusters* locais para que se possam obter benefícios da constituição de redes de negócios e societais que possibilitem a resolução de problemas.

Há, no entanto, críticas de académicos e profissionais em relação a esta abordagem em RSE, pois entendem que há uma excessiva orientação para os interesses da empresa. Por outro lado, no meio empresarial esta é uma abordagem que tem sido bem recebida uma vez que faz a ligação da RS ao sucesso empresarial, evidenciando o valor acrescentado financeiro através de investimentos sociais e ambientais.

Ainda seguindo Porter e Kramer (2011), o valor partilhado pode ser criado de três formas: concentrando-se nas necessidades sociais; através de uma avaliação holística dos impactos

da cadeia de valor; e através do estabelecimento de *clusters* de apoio estreitamente ligados às comunidades locais.

Os *clusters* são consensualmente considerados por investigadores e formuladores de políticas, fontes de inovação e a “capacidade de uma empresa integrar a cadeia de valor global tanto verticalmente ou horizontalmente através de ligações extra-*cluster* determina o desempenho de inovação de uma empresa num *cluster*” (Chandrashekar e Subrahmanya, 2019). “Em condições modernas de globalização os *clusters* são uma ferramenta que garante o desenvolvimento sustentável da economia nacional” (Akif, et al, 2019) e a última década mostrou que a formação de *clusters* é uma parte importante e integrante da política dos países no campo do desenvolvimento regional (Akif, et al, 2019; Karlsson, 2019), e talvez também por isso têm “sido objeto de pesquisa durante décadas devido a vantagens competitivas locais que impulsionam o desenvolvimento regional” (Schmidt e Zen, 2019).

Em todo o mundo, as políticas de *cluster* estão em fase de adaptação às atividades específicas de governos, economia, ciência e educação, negócios e sociedade (Vahid, 2019: 113).

“Para a implementação de programas de *cluster*, destacam-se três fatores importantes: a seleção dos participantes; a organização dos serviços prestados; e a participação no financiamento de pesquisa/ financiamento de projetos. A avaliação desses fatores está no estágio de criação de *clusters*. A direção e o volume da proteção do Estado dependem diretamente da especificidade dos *clusters* criados.”

No contexto europeu, em termos de políticas públicas, os *clusters* têm um papel importante

“no apoio às PME e à implementação da especialização inteligente, diagnosticando no terreno as dificuldades das empresas de determinado setor, fornecendo às entidades responsáveis dados imprescindíveis à elaboração e implementação de políticas efetivas que beneficiem o crescimento das empresas” (IAPMEI, 2019).

Em Portugal, o Regulamento de Reconhecimento dos *Clusters* de Competitividade define-os como

“plataformas agregadoras de conhecimento e competências, constituídas por parcerias e redes que integram empresas, associações empresariais, entidades públicas e instituições de suporte relevantes, nomeadamente entidades não empresariais do Sistema de Investigação e Inovação, que partilham uma visão estratégica comum, para, através da cooperação e da obtenção de

economias de aglomeração, atingir níveis superiores de capacidade competitiva.” (IAPMEI, 2019).

Kramer e Pfitzer (2016) vêm reafirmar a criação de valor partilhado “como um imperativo para as empresas, embora estas operem dentro de um ecossistema de condições sociais que podem bloquear estratégias de CVP” (Kramer e Pfitzer, 2016). Melhor explicando, “as empresas não operam isoladamente, estando sujeitas a restrições de mercado e produtividade, políticas governamentais e normas culturais que as limitam” (Kramer e Pfitzer, 2016).

Perante isto, as empresas “devem iniciar o impacto coletivo, enquanto movimento, que deve envolver todos os membros da sociedade, que desenvolvem esforços nos seus ecossistemas e participando de coligações multissetoriais que podem promover esforços conjuntos” (Kramer e Pfitzer, 2016). Os autores baseiam o impacto coletivo na ideia de que

problemas surgem e persistem por causa de uma combinação complexa de ações e omissões em todos os setores - e, portanto, só podem ser resolvidos pelos esforços coordenados de todos os “jogadores”, desde empresas a agências governamentais, instituições de caridade ou organizações e membros de populações afetados.

Sulkowski, Edwards e Freeman (2017: 223) vêm dar continuidade à ideia de Kramer e Pfitzer (2016) relativa ao facto de serem as empresas a iniciarem o impacto coletivo quando vêm propor que sejam estas a desempenhar um papel crítico na “agitação” das partes interessadas:

Agitar as partes interessadas significa iniciar proactivamente a cooperação com os afetados por uma empresa para alterar a consciência, o comportamento e redes, de modo a catalisar a mudança na sociedade e no mercado para recompensar a cocriação de inovações nas principais operações da empresa que melhoram os impactos sociais e ambientais. (...) A empresa lidera o envolvimento com as partes interessadas, o que desincentiva as partes interessadas da complacência. As empresas podem catalisar relacionamentos colaborativos para cocriar valor sustentável que é partilhado com as partes interessadas.

Mas para que o impacto coletivo se efetive, para que mudanças sociais de grande escala se concretizem, há um caminho a seguir que, para Kramer e Pfitzer (2016) contém cinco elementos necessários, que aqui indicamos, resumidamente:

- Uma agenda comum: deve chegar-se a uma visão partilhada de mudança e a uma abordagem conjunta de solução entre os participantes; a agenda deve ter o desempenho de cada participante e os aspetos e interesses em consideração.

- Um sistema de medição partilhado: os participantes devem concordar com uma lista curta de indicadores que determinam como o sucesso será medido e reportado.
- Atividades de reforço mútuo: diversas partes interessadas envolvem-se em atividades que se reforçam mutuamente; cada organização concentra-se no que pode fazer melhor e formam-se grupos de trabalho.
- Comunicação constante: todos os participantes devem envolver-se em comunicação frequente e estruturada para construir confiança e coordenar objetivos mútuos.
- Apoio à estrutura principal: deve ser financiada de forma independente, com apoios próprios ao projeto ou iniciativa, para o que se devem mobilizar recursos próprios, o que a sua gestão poderá implicar uma organização ou várias, com diferentes competências de organização ou coorganização da estrutura principal.

Apesar dos incentivos e capacidades das empresas para apoiar a mudança social em larga escala, o que é certo é que estas raramente o fazem (Kramer e Pfitzer, 2016), o que se justifica pelos seguintes obstáculos (Kramer e Pfitzer, 2016):

- Questões de legitimidade: a confiança é uma condição para uma colaboração bem-sucedida.
- Custos de ser pioneira: quando uma empresa melhora o ecossistema do mercado, quase sempre melhora as condições para seus concorrentes.
- Justificação do investimento: a maioria das empresas relega as questões sociais à sua filantropia, ou departamentos de RSE, perpetuando a separação dos problemas sociais de operações centrais e estratégicas.

Marques-Mendes e Santos (2015) reforçam a ideia de que para haver RSE estratégica, a par de preocupações da empresa com questões sociais e ambientais, contribuindo para os seus níveis de desempenho, está a noção de benefícios económicos, que alguns autores referem como 'valor partilhado', e outros de 'valor combinado', 'benefício mútuo' ou 'valor de participação social'.

“Não importa muito qual a designação, o importante é reconhecer que pensar estrategicamente sobre RSE implica necessariamente considerar as suas implicações para o processo de conservação, criação ou apropriação de valor, não apenas para uma empresa, mas também para a sociedade e o meio ambiente” (Marques-Mendes e Santos, 2015: 83).

Por outro lado, as organizações e os seus líderes, precisam entender os relacionamentos entre as partes interessadas que geram valor, reconhecendo os interesses conjuntos destas, considerando-as e criando com e para elas, valor partilhado (Kujala, Lehtimäki e Freeman, 2019).

1.1.2.2 Práticas de RSE

Para adotar práticas de RSE decorrentes de princípios de desenvolvimento sustentável é necessário atender às diferentes dimensões em que uma empresa pode atuar. Habitualmente, consideram-se três dimensões: social, económica e ambiental.

Segundo Santos *et al.* (2005, 31), a dimensão social integra as ações orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (componente interna) e as ações orientadas para a comunidade envolvente (componente externa).

A dimensão social interna inclui ações relativas ao local de trabalho e é essencial para os bons resultados da empresa, dado que a produtividade, a inovação e a qualidade dependem dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores da empresa. Nesta dimensão podem incluir-se práticas de responsabilidade social ligadas a: Gestão de Recursos Humanos; Informação e Comunicação; Serviços Sociais; Gestão da Mudança Organizacional; Empregabilidade; e Saúde, Segurança e Higiene do Trabalho.

Segundo Kirschner (2009), as empresas da atualidade não se devem limitar a gerir e manter recursos económicos, técnicos e humanos, pois a invenção e o desenvolvimento de novos recursos é uma exigência de sobrevivência económica e uma forma de resolver esta questão é investir na qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho, pois esta é uma fonte de criatividade. Não se pode apostar na adaptação mecânica da empresa às imposições económicas e técnicas do exterior, já que os atores internos também fazem escolhas possíveis e são eles que constroem a organização cujos resultados são avaliados pelo exterior.

Ao alinhar a estratégia de RS com a estratégia global da empresa, Kashmanian *et al.* (2011: 122), referem que isso passa obrigatoriamente pelo envolvimento dos colaboradores, já que “abordar questões ambientais, quer ao nível de uma unidade fabril, quer ao nível local, nacional ou internacional, pode proporcionar um maior apoio e *feedback* dos funcionários”.

Na dimensão social externa integram-se práticas destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local. Nos Anexos I e II apresenta-se o sumário de

indicadores sociais mais significativos relativos à dimensão social interna e dimensão social externa, respetivamente.

A sociedade é um dos aspetos mais importantes da atividade de RS de qualquer tipo de organização. Assim, a sociedade espera poder contar com o contributo destas entidades para preservar o meio ambiente e para tornar a comunidade um lugar melhor para viver e trabalhar através de atividades de RS (Kanji e Chopra, 2010). Estes autores descrevem a RS como um “contrato tácito entre empresa e comunidade, pelo qual a comunidade permite à empresa operar dentro de sua jurisdição para obter empregos para os locais e receita através da tributação” (Kanji e Chopra, 2010: 121).

A dimensão económica das empresas relaciona-se com três tipos de parceiros: clientes, fornecedores e investidores ou acionistas.

“Abordar a dimensão económica da responsabilidade empresarial implica apresentar indicadores de mensuração económica para os impactes provocados. Impactes refletidos em termos do valor da organização para os acionistas e das repercussões nos sistemas económicos locais, regionais, nacionais e globais onde se insere” (Santos *et al.*, 2005: 31).

Tais impactos devem ser observados segundo duas componentes diferentes: a componente interna e a componente externa. Cada uma das componentes deve, por sua vez, ser mensurada ao nível dos impactos diretos e indiretos que gera (Anexos III e IV). É, pois, desejável a articulação da estratégia da organização, os seus recursos e parcerias, para que estes sejam o suporte do desenvolvimento de ações e políticas de RS que possibilitam a redução do risco da atividade, bem como a melhoria do retorno económico para os detentores do capital. A relação entre o desempenho económico e a RS nem sempre é clara, havendo autores que evidenciam impactos positivos e outros negativos.

“A responsabilidade ambiental das empresas passa pela integração das questões ambientais na gestão estratégica, atribuindo-lhes a devida importância, a par das questões de carácter económico e social” (Santos *et al.*, 2005: 51).

“A componente interna da responsabilidade ambiental das empresas refere-se, de uma forma geral, à adoção das políticas e procedimentos internos que conduzem a uma melhoria contínua do desempenho ambiental e à sua introdução no quotidiano da atividade das empresas” (Santos *et al.*, 2005: 52). “A componente externa refere-se de uma forma geral à interação das empresas com os seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores, clientes, comunidade

em geral, organizações não governamentais de ambiente, entre outros” (Santos *et al.*, 2005: 53).

No anexo V apresenta-se um sumário de indicadores ambientais habitualmente utilizados.

Há empresas que sabem otimizar os seus custos ambientais, obtendo retornos positivos desse investimento e, noutro extremo, empresas que ainda estão num estágio embrionário das suas atividades ligadas à responsabilidade ambiental, as quais representam pura e simplesmente um custo (Okpara e Idowu, 2013). Amor-Esteban *et al* (2019) verificaram que as empresas mais poluentes com os maiores riscos ambientais (silvicultura e papel, mineração, petróleo e produtores de gás, setores de gás, água e multi-utilidades, tabaco e eletricidade) – têm predileção por políticas e relatórios ambientais, direitos humanos e participação das partes interessadas. Já as empresas menos poluentes (bancos, seguradoras, Mídias, telecomunicações, imóveis e comércio em geral) são mais intensivas em práticas de RS ligadas à dimensão social interna, implementando políticas que visam favorecer o equilíbrio pessoal e profissional com sistemas de formação e promoção de funcionários; a igualdade de oportunidades e participação, para além de procurarem manter boas relações com clientes e fornecedores; e implementarem medidas de combate à corrupção.

1.1.2.3 Organização, integração e impactos da RSE

A RSE pode ser amplamente definida como as práticas responsáveis que se espera que criem benefícios para a sociedade, bem como para os seus acionistas (Lantos, 2001 e Porter e Kramer, 2006). Uma vez que as obrigações de curto prazo, impedem investimentos indiscriminados neste tipo de criação de valor, dever-se-á encarar a RSE como um investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa (Porter e Kramer, 2006), sendo uma das principais vias pelas quais as empresas podem obter vantagem sobre os seus concorrentes (Orlitzky, Siegel e Waldman, 2011). Se as empresas investirem em RSE com as mesmas estruturas que estão na base das suas escolhas mais importantes, perceberão que a RS pode ir além de custos, obrigações ou obras de caridade – podendo revelar-se oportunidade, inovação e vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2006). E,

muito embora haja uma crescente valorização do desenvolvimento sustentável, Porter e Kramer (2006: 154) afirmam que raras são as empresas que sabem como fazer ações sociais de modo eficaz e sustentável, salientando que, “ao vincular a filantropia corporativa ao seu sector e à sua estratégia, a empresa pode, mais que outros doadores, melhorar o desempenho dos beneficiários, incrementando ainda mais o valor social”.

Numa perspetiva complementar, há quem defenda a RSE muito ligada à gestão de riscos, esta que é já parte integrante das estratégias organizacionais de empresas modernas. Repare-se que escândalos empresariais ou acidentes ambientais podem causar danos consideráveis numa empresa que poderá ter-se esforçado para construir uma boa reputação. Por forma a mitigar e antecipar aquele tipo de incidentes poder-se-á integrar a RS na cultura organizacional (Meulbroek, 2002).

Nadkarni e Barr (2008), através da análise de 112 estudos nos EUA, constataram que a participação em atividades de RS cria como que um “capital moral” que, quando acontecem eventos negativos, tendo como efeito a preservação do desempenho financeiro das empresas, minimiza riscos associados àquele tipo de eventos.

Para Mostovicz e Kakabadse (2011), o objetivo da RSE é restaurar a confiança - um dos recursos mais importantes para a sustentabilidade das empresas. Estes autores questionam se as atividades de RSE apenas aliviam a desconfiança no mercado, com “acrobacias publicitárias”, tentando agradar o público.

Sendo fundamental o compromisso de liderança para a eficácia das iniciativas, alguns líderes empresariais têm procurado ser eles próprios porta-voz da RSE, associando-a a novas estratégias de negócios, incorporando por isso novos valores e princípios, ao reconhecerem novos imperativos. Tal não acontece por acaso:

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade” (Comissão Europeia, 2001: 3).

A RSE é vista como um conceito de gestão que também cria benefícios para a própria empresa e para que se alcancem essas vantagens, a RSE precisa ser proactivamente alinhada com a estratégia de negócio principal (Hanke e Stark, 2009). Em seguida, pode ajudar a desenvolver estratégias de diferenciação para atrair novos clientes, entrar em novos mercados e criar vantagens competitivas, da mesma forma, pode contribuir para atrair e manter uma força de trabalho talentosa e aumentar a satisfação dos funcionários, que cada vez mais valorizam as atividades de RSE das empresas quando escolhem a sua entidade empregadora (Fox, 2007, e Riordan, Gatewood, Barnes, 1997). Outro exemplo é a redução de custos, em resultado da redução das externalidades nocivas, tais como resíduos e poluentes, que em simultâneo melhoram a eficiência dos recursos.

A estratégia de RSE surgiu como um conceito para incorporar metas num planeamento futuro que possibilite a gestão de desempenho empresarial que integre as abordagens de RSE (Werther e Chandler, 2006). No entanto, estas estratégias corporativas têm sido alvo de numerosas críticas, incluindo a sua falta de ambição, a sua tendência para se situarem em departamento ligados ao mercado, relações públicas e recursos humanos, o facto de serem generalistas, poderem variar de região para região e delas se poder obter consequências negativas, ainda que não intencionais (Werther e Chandler, 2006).

Atendendo a tais críticas, há já empresas que procuram um maior envolvimento com as suas partes interessadas, isto é, ONG, representantes dos trabalhadores e acionistas e incorporam as suas atividades de RSE de forma mais ampla na estratégia empresarial (Galbreath, 2006). Isto pressupõe que a empresa tenha claramente definida a direção das suas abordagens de RSE e as suas ligações aos seus objetivos estratégicos, o que implica que sejam analisadas, a curto e a longo prazos, as necessidades das partes interessadas, procurando avaliá-las e incorporá-las nos objetivos de negócio. Assim, o que se pretende é que a estratégia de RSE proporcione resultados benéficos para todas as partes, incluindo a comunidade, através de impactos positivos ao nível económico, ambiental e social (Katamba *et al*, 2012). A RS deve ser desenvolvida numa perspetiva de longo prazo, de tomada de consciência das organizações, incorporando na sua missão, cultura e mentalidade dos seus dirigentes e colaboradores, a procura pelo bem estar dos indivíduos,

não se resumindo a ações emergentes e pontuais de ajuda social, devendo compreender-se que o desenvolvimento da empresa depende diretamente da sociedade que integra (Araújo, 2006).

Por exemplo, se numa empresa se pretende perceber qual o impacto de investimentos em RSE, logo é necessário ter um sistema de contabilidade que integre as questões ambientais, sociais e económicas integradas na gestão. Se é objetivo de uma empresa garantir o cumprimento de determinadas normas de trabalho na sua cadeia de suprimentos, logo todos os seus compradores precisam agir em conformidade.

Levando a sério a RSE, é natural que as empresas se interessem pelo seu desempenho e impacto, isto é, qual o resultado do seu investimento, que normalmente é um contributo positivo, embora nem sempre fácil de medir, e que pode dizer respeito à reputação da empresa, redução de custos com tecnologias limpas e participações em mercados de forma responsável. Assim, para alcançar uma situação vantajosa para todos, as atividades realizadas têm que ter benefícios em termos sociais, mas tem que haver benefícios para as empresas que realizam essas atividades, isto é, tem que haver benefícios para o negócio (Habisch, 2006). As soluções *win-win* para problemas de negócios com dimensões éticas são múltiplas (Nielsen, 2009). No contexto da RSE, as situações *win-win* são o resultado esperado do envolvimento do negócio em questões sociais ou ambientais.

Quando se pretende avaliar o desempenho da RSE no ambiente, na sociedade e na governação, pode olhar-se por exemplo para questões que dizem respeito ao esforço da empresa em dispensar horas de trabalho para o exercício de voluntariado. Este desempenho não mostra se a empresa está efetivamente a contribuir para a resolução eficaz de um problema, ou mesmo se não seria mais vantajoso que a empresa se concentrasse exclusivamente no negócio, procurando atrair mais clientes, potenciando a necessidade de empregar mais pessoas e obtendo-se por essa via também mais receitas fiscais. Cada vez mais se encontram empresas preocupadas em avaliarem o impacto do seu envolvimento e investimento em RSE.

Existem diferentes posições relativamente aos benefícios da RSE, havendo vozes cétricas que negam a sua existência ou que enfatizam as dificuldades para identificar e medir os benefícios económicos da RSE e outras que apoiam o estudo das suas evidências para o negócio (Schreck, 2011). Há autores que estendem a terminologia *win-win* a situações de *win-win-win*, isto é, três situações em que as empresas melhoram o seu desempenho económico, social e ambiental, satisfazem as necessidades dos *Stakeholders* e contribuem para o desenvolvimento sustentável através de atividades voluntárias de RSE (Elkington, 1994).

Em relação à variedade de objetivos de negócios que podem ser alcançados com a RSE, os estudos chegaram a diferentes conclusões sobre os que são prosseguidos pelas empresas. Ditlev-Simonsen e Midttun (2011) evidenciaram que as empresas líderes consideraram "*branding*", "maximização de valor" e "*stakeholders*" como razões pelas quais eles perseguem a RSE estrategicamente. Por sua vez, "sustentabilidade" e "ética" representam para estas uma baixa prioridade na prossecução da RSE. A conclusões distintas chegam Hahn e Schermesser (2006), referindo que "responsabilidade ambiental e social" e "ética" foram as principais razões pelas quais as empresas adotaram práticas de RSE, tendo os "interesses das partes interessadas" recebido menor importância (Welford, Chan e Man, 2007). Por sua vez, estes autores consideraram que os objetivos de gestão de recursos humanos eram o principal motivo da RSE. A saúde, a segurança, a proteção do ambiente e a boa governação são fatores significativos, sendo a filantropia secundária. O estudo de Welford, Chan e Man (2007) também analisou as perspetivas das partes interessadas e concluiu que os objetivos que as empresas devem prosseguir através da RSE devem variar, em função dos diferentes grupos de partes interessadas, avaliando as suas opiniões e aspirações, através do diálogo que deve ser mantido com estas, o que é essencial para que as empresas sejam bem sucedidas na implementação da RSE. A RSE passou a ser uma necessidade estratégica das empresas, apesar de nem sempre os seus executivos compreenderem o seu papel na edificação da marca e da importância de a associar a ações sociais positivas, algo que pode revelar-se mais complexo do que operar com responsabilidade, já que isso exige a compreensão das múltiplas dimensões da RSE (Steenkamp, 2017).

1.2 Gestão de *Stakeholders*

Há que começar por referir a dificuldade existente em relação aos *Stakeholders* e que se prende com a imensa bibliografia e com as diferenças que encontramos quando pesquisamos sobre o seu conceito e aplicações. Por isso mesmo, vamos começar por assinalar o percurso dos *stakeholders* aos *Stakeholders* para, de seguida, verificarmos algumas definições, tipos, apresentarmos os seus usos na gestão empresarial da RSE e, por fim, referir uma utilização integral de todos esses usos e a gestão da relação da empresa com os seus públicos de interesse.

1.2.1 Dos *Stakeholders* aos *Stakeholders*

Na segunda metade do século XX, registou-se uma evolução do pensamento sobre responsabilidade social das empresas que teve como consequência o alargamento dos seus grupos de interesse. O Instituto Ethos (2013:7) apresenta a RSE como

“a forma de gestão que se define pela relação transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

De um grupo restrito, os acionistas, que investiam recursos necessários para o desenvolvimento dos negócios, passou-se a atender a outros grupos de interesse também importantes para a tomada de decisões das empresas. Um novo pensamento sobre a RSE traz consigo mudanças importantes, pois a empresa deixa de ser exclusivamente uma instituição económica, ganhando peso a sua atuação em matéria de desenvolvimento social e de atenção para com o meio ambiente, vendo-se assim claramente ampliados os seus grupos de interesse. A preocupação das empresas apenas com clientes e acionistas está pois longe de ser suficiente, devendo passar pela gestão das suas partes interessadas, isto é, os seus *Stakeholders*.

1.2.2 Conceito de *stakeholders* (partes interessadas)

De entre as várias definições do conceito de *stakeholders* citamos algumas que consideramos mais significativas, observando através destas a sua evolução:

- Escrito num memorando interno de 1963 do *Stanford Research Institute* (SRI), como assinala Lozano (1999: 122), o termo *stakeholders* referia-se a grupos de interesse, em que sem o seu apoio, a organização poderia deixar de existir, obrigando esta a não se centrar apenas nos acionistas ou *stakeholders*;
- São designados *Stakeholders* da empresa, todos aqueles para quem esta tem qualquer obrigação moral (George, 1982);
- É a Freeman (1984: 24) que se atribui a popularização do conceito quando este se referia a indivíduos ou grupos com impacto para alcançar objetivos numa organização, ou que possam ser impactados por esta, constatando-se assim uma relação de influência bidirecional em que a empresa e os *Stakeholders* se afetam mutuamente.

Freeman (1984) aborda os *Stakeholders* como independentes entre si, ideia com a qual não concorda Rowley (1997) defendendo que os *Stakeholders* também estabelecem relações entre si. Savage *et al.* (1991) consideram mesmo que cada *Stakeholder* pode ser uma ameaça para a organização, para além de poder cooperar.

O foco nos *Stakeholders* é uma tentativa de integrar numa só metodologia, mas a ideia básica de que a empresa tem responsabilidades perante estes. E para que se construam vantagens competitivas, qualquer organização precisa gerir os seus *Stakeholders*, também designados de partes interessadas, públicos de interesse ou públicos estratégicos, isto é, aqueles que afetam e são afetados de forma significativa pelas atividades da organização: acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, imprensa, governo, comunidade, entre outros (Harrison, 2005). A gestão dos *stakeholders* passa necessariamente pelo envolvimento de todos eles, o que implica também o desenvolvimento de ações de comunicação que devem ser planeadas em função das suas expectativas.

Já em 2007, Freeman, Harrison, e Wicks, vieram dar importância à gestão de *Stakeholders* para que se consiga criar valor, ambicionando a sustentabilidade das organizações. Através de relacionamentos positivos de longo prazo é possível identificar oportunidades ganhadoras para todas as partes, que sirvam a empresa, os *Stakeholders* e a sociedade (Goodstein e Wicks, 2007; Svendsen, 1998).

1.2.3 Tipos de *Stakeholders*

Gerir os interesses dos *stakeholders* é uma tarefa complexa e ainda mais assustadora em organizações que abrangem vários países (Harrison, Freeman e Sá de Abreu, 2015). Pela proximidade ao núcleo da empresa, podemos distinguir dois grandes grupos de *Stakeholders* (García, 2012: 89): internos (ex.: acionistas, sócios, gestores, trabalhadores – diretamente ligados à empresa e sua organização) e externos (ex.: clientes, fornecedores e subcontratados, autoridades, grupos de pressão, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais, ONG, concorrentes, consumidores – grupos de interesse não ligados diretamente à organização). Mas esta é apenas uma de muitas classificações, como adiante verificamos.

Referimo-nos a alguns tipos de *Stakeholders*, indicando alguns dos seus interesses legítimos (Quadro 1.3).

Quadro 1.3: Interesses legítimos dos *Stakeholders*

Tipo	Interesses legítimos
Sócios, acionistas e investidores	Benefício, rentabilidade do investimento, gestão
Empregados	Salário, prestações sociais, segurança, higiene, estabilidade, promoção, empregabilidade, participação, formação, desenvolvimento, não discriminação, clima laboral
Gestores	Capacidade de gestão, prestígio
Media, formadores de opinião	Transparência, informação verdadeira e atualizada
Clientes	Justa relação qualidade–preço, informação verdadeira, garantias, saúde e segurança, serviço pós-venda
Instituições financeiras	Transparência, solvência, luta contra a corrupção
Concorrentes	Respeito pelas regras da livre concorrência, cumprimento dos compromissos, cooperação
Fornecedores e subcontratados	Respeito pelas regras do mercado livre, capacidade de pagamento, informação clara das possibilidades comerciais, respeito pelas marcas e propriedade industrial.

Comunidades locais, países e sociedades	Respeito pela soberania nacional, legalidade, luta contra a corrupção, contribuição para o desenvolvimento, colaboração com instituições
Administração pública	Legalidade, contribuição para o desenvolvimento, colaboração com instituições científicas, culturais, universidades, meio ambiente, ONG
Partidos políticos	Legalidade, contribuição para o desenvolvimento
Igrejas	Respeito por suas crenças e valores morais, participação cidadã
Sindicatos	Respeito e promoção de direitos socio laborais.
Universidades	Investigação, desenvolvimento, formação...

Fonte: Adaptado de García (2012: 89)

Ao longos dos anos têm sido apresentadas várias propostas de classificação dos *Stakeholders*. Seguindo Mainardes *et al* (2011: 4-5) e Lopes (2015: 21-24) apresentamos, cronologicamente uma síntese (Quadro 1.4).

Quadro 1.4: Classificação dos *Stakeholders*

Autores	Classificação
Goodpaster, 1991	Propôs dois tipos de <i>Stakeholders</i> : o estratégico e o moral. O <i>stakeholder</i> estratégico tem o poder de afetar a organização e deve ser gerido pela organização a fim de atingir seus objetivos. Já o <i>Stakeholder</i> moral é afetado pela empresa e cabe à organização estabelecer um relacionamento ético com eles.
Savage <i>et al.</i> , 1991	Sugeriram avaliar o potencial de cada <i>Stakeholder</i> quanto ao seu poder de ameaçar ou cooperar com a organização, sendo que esta pode prevenir-se definindo que atitude assumir para cada um deles; classificam os <i>Stakeholders</i> em quatro grupos: marginal, contestador, incentivador e ambíguo.
Carroll, 1991	Identifica grupos com e sem interesse direto na organização (operações e decisão da empresa); (não atribui nomes diferenciados a cada um deles).
Clarkson <i>et al.</i> (1994)	Em função do grau de exposição e aceitação do risco, identificam dois grupos: <i>Stakeholders</i> voluntários (são os que suportam algumas formas de risco como resultado de terem investido na empresa); e <i>Stakeholders</i> involuntários (estão expostos ao risco como resultado das atividades da empresa).
Clarkson, 1995	Os <i>Stakeholders</i> podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros) e os secundários (que não possuem tais contractos, como governos, comunidade local).
Mitchell, Agle e Wood, 1997	Propuseram o modelo <i>Stakeholder Salience</i> , no qual definiram que é preciso classificar os <i>Stakeholders</i> em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de <i>Stakeholders</i> permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos.
Atkinson, Waterhous e Wells, 1997	Em função da contribuição para o desempenho organizacional (acionista como o principal), identificam dois grupos: <i>Stakeholders</i> ambientais e processuais: Ambientais (clientes, proprietários e comunidade); e processuais (empregados e fornecedores).
Rowley, 1997	Baseou-se na Teoria das Redes Sociais, pois as empresas não respondem simplesmente a cada <i>Stakeholder</i> individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de <i>Stakeholders</i> ; a sua proposta sustenta-se em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal.
Scholes e Clutterbuck, 1998	Estabeleceram como meio de classificar os <i>Stakeholders</i> os seguintes fatores: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização.

Frooman, 1999	Baseou-se nos recursos necessários para a organização, e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado <i>Stakeholder</i> .
Luoma e Godstein, 1999	Identificam se existe ou não uma relação comercial com a empresa e identificam dois grupos: privados e públicos. Os <i>Stakeholders</i> privados são os clientes, os fornecedores ou os credores. Os <i>Stakeholders</i> públicos são as entidades governamentais, acadêmicas ou a comunidade.
Henriques e Sadorky, 1999	Distinguem quatro grupos: organizacionais, comunitários, reguladores e media. Os organizacionais são os clientes, empregados, fornecedores e acionistas; os comunitários incluem grupos da comunidade, organizações ambientais e outros <i>lobbies</i> ; os reguladores incluem o governo, as associações comerciais, as redes informais e os concorrentes; e os media; De acordo com a sua capacidade de: impactar a organização (1.º grupo); influenciar a opinião pública (2.º grupo); regular (3.º grupo) e influenciar a percepção da sociedade em relação à empresa (4.º grupo).
Kochan e Rubinstein, 2000	Distingue três grupos sem os nomear em função da amplitude e capacidade de influência na organização. O primeiro inclui os <i>Stakeholders</i> que fornecem recursos críticos; o segundo os que assumem algum tipo de risco; e o terceiro os que têm poder suficiente para afetar a organização.
Post, Preston, e Sachs, 2002	Define os grupos em função da capacidade de criação de riqueza organizacional gerada nas relações entre os <i>Stakeholders</i> e de acordo com os recursos básicos, a estrutura da indústria e a arena política social; Nos recursos básicos encontram-se os empregados, os investidores e os clientes / utilizadores; na estrutura da indústria os sindicatos, as autoridades legisladoras, os distribuidores e as <i>joint-ventures</i> ; e na arena política social a comunidade local e os cidadãos, os governos e as organizações privadas.
Sirgy, 2002	São identificados três grupos, em função da capacidade de influência na organização: internos (todos os que resultam da organização interna da empresa), externos (são aqueles com quem a empresa troca recursos vitais) e periféricos (grupos que influenciam diretamente a sobrevivência e crescimento da empresa pela capacidade que têm em influenciar os outros <i>Stakeholders</i> externos). Os <i>Stakeholders</i> externos incluem clientes, acionistas, distribuidores, fornecedores, empregados, comunidade local, etc. Os internos são os empregados. Por último, os periféricos incluem as entidades de defesa de consumidores e ambientalistas, sindicatos, auditores, associações industriais, etc...
Philips, 2003	Classifica os <i>Stakeholders</i> em dois grupos: normativos e derivados. Nos normativos inclui acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade local. Nos derivados inclui a concorrência, os ativistas, os terroristas, os media, os chantagistas e os ladrões.
Lépineux, 2005	Identifica dois grupos de acordo com os interesses de cada um que podem ser económicos ou morais: <i>Stakeholders</i> societais e <i>Stakeholders</i> de negócios; Os <i>Stakeholders</i> societais incluem a sociedade em geral, as sociedades nacionais e as instituições ou os grupos sociais (por exemplo, comunidades locais, ONG ou governos). Os <i>Stakeholders</i> de negócios incluem os acionistas, os <i>Stakeholders</i> internos e os <i>Stakeholders</i> de negócios externos (por exemplo, acionistas, executivos e gestores, empregados, sindicatos, clientes ou fornecedores).
Kamann, 2007	Relacionou o poder e o nível de interesse para separar e classificar os diversos tipos de <i>Stakeholders</i> . Nesta classificação, procura encontrar os <i>Stakeholders</i> chave, os <i>Stakeholders</i> a manter (informados ou satisfeitos) e os <i>Stakeholders</i> onde o esforço de relacionamento é mínimo, pois possuem pouco poder e pouco interesse na empresa.
Fassin, 2009	Propôs uma nova terminologia para diferenciar os <i>Stakeholders</i> . Primeiro, existem os atores reais, essencialmente, os <i>Stakeholders</i> clássicos da abordagem original restrita, aqueles que têm um interesse concreto, como funcionários, clientes, fornecedores. Há também aqueles <i>Stakeholders</i> , tais como grupos de pressão, que realmente não têm um interesse direto na empresa, mas que protegem os interesses das partes reais, muitas vezes, como procuradores ou intermediários. O autor chamou-os de <i>stakewatchers</i> . Existe ainda outro grupo que está ainda mais distante da empresa: as entidades reguladoras independentes, que não têm interesse na empresa, mas têm influência e controle. Estes impõem regras e restrições, tendo a empresa pouco impacto direto sobre eles. Estes foram designados de <i>stakekeepers</i> .
Fassin, 2010	Cinco grupos: <i>Stakeholders</i> , <i>stakewatchers</i> , <i>stakekeepers</i> , <i>stakeseekers</i> e <i>não-Stakeholders</i> ; Mantém as mesmas definições anteriores com a integração dos <i>stakeseekers</i> que pretendem ter uma voz ativa na organização como ativistas ou as ONG.

	Clarifica também o conceito de <i>não-Stakeholders</i> como os grupos que não têm qualquer relação com a empresa e que não a afetam.
Parmar <i>et al.</i> , 2010	Apesar de não detalhar a classificação de <i>Stakeholders</i> , apresenta uma representação gráfica com <i>Stakeholders</i> primários e secundários. Os primários (ou de definição) são os empregados, fornecedores, clientes, comunidade e acionistas; os secundários são os media, governo, concorrentes, defesa do consumidor e grupos de interesses especiais. Usa como critério a capacidade de criação de valor de cada <i>Stakeholder</i> .
Harrison, Bosse e Phillips, 2010	Inclui apenas os <i>Stakeholders</i> primários como empregadores ou gestores, clientes, fornecedores e proprietários; considera apenas os que estão próximos e associados aos objetivos e operações da empresa excluindo todos os que não têm, nem objetivos, nem operações coincidentes.
Crane e Ruebottom, 2011	Classifica os <i>Stakeholders</i> de acordo com a sua identidade social; apresenta uma matriz de dupla entrada, com diversos <i>Stakeholders</i> que consideram tradicionais (investidores, clientes, empregados, concorrência, fornecedores, governo, media, ONG) e relaciona-os com diferentes identidades sociais (por ex. grupos de idades ou por opções políticas); na matriz apresentada podem surgir 80 tipos diferentes de <i>Stakeholders</i> .
Hult <i>et al.</i> , 2011	Identifica dois grupos: <i>Stakeholders</i> primários (grupos de que a firma depende para a sua sobrevivência e contínuo sucesso); e secundários (grupos que não têm obrigações contratuais com a empresa nem exercem qualquer autoridade legal sobre ela); <i>Stakeholders</i> primários - clientes, empregados, fornecedores, acionistas e públicos (inclui governo e comunidade) e <i>Stakeholders</i> secundários - concorrência, media, associações de comércio e grupos de interesses especiais (por ex. advogados).
Mainardes <i>et al.</i> , 2012	Consoante a capacidade de influência dos <i>Stakeholders</i> na organização e vice-versa, identifica seis grupos: regulador, controlador, parceiro, passivo, dependente e <i>não-Stakeholder</i> .
Garriga, 2014	Sendo os que contribuem para a criação de valor, identifica clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, financiadores e outros.

Fonte: Adaptado de Lopes (2015: 21-24) e Mainardes et al (2011: 4-5)

1.2.4 Do triplo uso da abordagem dos *Stakeholders* ao modelo integrado dos *Stakeholders* para a gestão da RSE

Antes de nos debruçarmos sobre o modelo integrado dos *Stakeholders*, enquanto ferramenta para gerir a RSE, indicamos três dimensões de foco nos *Stakeholders*, a saber: analítico-descritiva, estratégico-instrumental e normativa (González, 1999: 65-80; González, 2002: 101-108).

1.2.4.1 A dimensão analítico-descritiva

Já identificado antes, Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentaram um dos modelos mais conhecidos de classificação de *Stakeholders*, em função de três características:

- Legitimidade – Interesses, exigências e legítimas expectativas;

- Poder – Capacidade para influenciar a gestão e a estratégia da empresa, para comunicar e defender os seus interesses;
- Urgência – Com que são apresentados os interesses e pressão que pode ser exigida sobre a empresa.

A partir destes atributos podemos distinguir os seguintes níveis de *Stakeholders*:

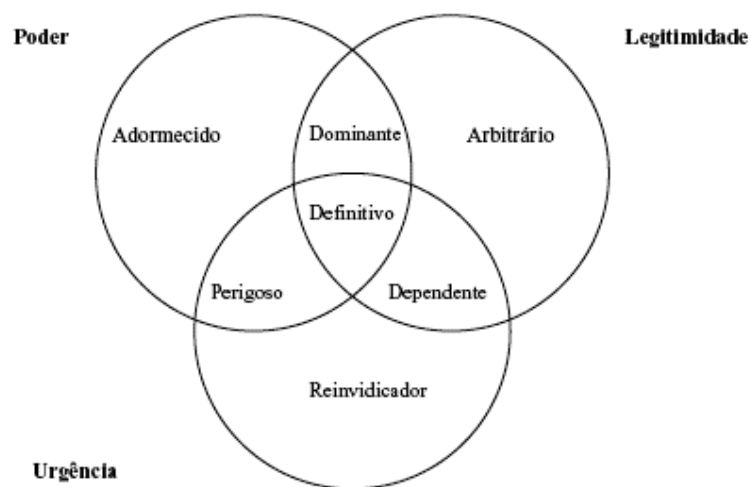
1. Definitivos – quando possuem as três características (legitimidade, poder e urgência);
2. Expectantes – quando têm duas características;
3. Latentes – quando têm só uma característica;
4. Não tendo qualquer destes, não são *Stakeholders*.

A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *Stakeholders* conforme se pode ver na figura 2.1, e que passamos a explicar (Mitchell, Agle e Wood, 1997: 874 *apud* Lyra, Gomes e Jacovine, 2009: 43):

1. *Stakeholder* Adormecido: Tem poder para impor a sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, o seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa; a empresa deve conhecer esse *Stakeholder* para monitorizar o seu potencial para conseguir um segundo atributo.
2. *Stakeholder* Arbitrário: Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência; a atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à RSE, pois tende a ser mais recetiva.
3. *Stakeholder* Reivindicador: Quando o atributo mais importante na administração do *Stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorizado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
4. *Stakeholder* Dominante: Tem a sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
5. *Stakeholder* Perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *Stakeholder* autoritário e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.

6. *Stakeholder* Dependente: Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro *Stakeholder* para ver as suas reivindicações serem levadas em consideração.
7. *Stakeholder* Definitivo. Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e prioridade a esse *Stakeholder*.

Figura 1.1: Classificação qualitativa de *Stakeholders*



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997: 874)

Como se pode depreender do exposto, é possível, através do modelo apresentado recolher informação sobre as diferentes partes interessadas na empresa, o que é importante para definir a RSE. Não sendo fácil identificar concretamente os *Stakeholders* de uma organização e os seus respetivos interesses (García, 2012: 92-93), poderá ser útil a criação de um mapa de *Stakeholders* (descrevendo as relações existentes e eventuais propostas de estratégias a desenvolver pela empresa) e/ou a definição de mecanismos de diálogo regulares, para que estes possam ser seguidos, pelo que devem ser caracterizados os mecanismos de comunicação e as respetivas ligações que podem existir entre cada um deles.

1.2.4.2 A dimensão estratégico-instrumental

O foco nos *Stakeholders* pode ser utilizado estrategicamente pela empresa, com o objetivo de dar respostas à RSE, desenvolvendo modelos de gestão que tenham em consideração os seus relevantes interesses e que possam ir ao encontro dos seus objetivos económicos, que assentam essencialmente em dois pressupostos (García, 2012: 92-93):

1. O objetivo final da estratégia da empresa é o êxito no mercado, isto é, os seus interesses económicos, em que por isso, a gestão dos *Stakeholders* é um meio e não um fim para a empresa, já que a sua gestão deve melhorar e manter a rentabilidade da empresa;
2. As relações estabelecidas com os *Stakeholders* que não se revelem produtivas, ou que impliquem um excessivo investimento de recursos, serão interrompidas ou evitadas.

A abordagem dos *Stakeholders* pode levar à identificação de grupos de interesse, que devem ser geridos estrategicamente para que se alcancem benefícios económicos ou, pelo contrário, que se considerem de forma marginal na estratégia adotada. A decisão sobre em qual dos grupos se incluem uns e outros *Stakeholders* implica a aplicação da abordagem analítica para que, em termos instrumentais, a empresa defina estratégias.

Um dos contributos mais relevantes da dimensão estratégico-instrumental foi apresentado por Jones (1995). O autor entende que as organizações têm que começar por atender os interesses dos acionistas e no seu modelo apresenta mesmo relações de causalidade para cada um dos objetivos e ações específicos. Na sua teoria instrumental de *Stakeholders* parte de duas premissas: as empresas têm relações contratuais com os seus *Stakeholders* e são dirigidas por gestores profissionais que têm como função negociar e supervisionar aqueles contractos.

Nesta dimensão há que considerar benefícios ao nível do desempenho para as empresas com relações éticas com as partes interessadas, caracterizadas por altos níveis de confiança, cooperação e partilha de informações (Jones, Harrison e Felps, 2018), muito embora este não seja o tipo de relação dominante das organizações com os *stakeholders*, o que Jones, Harrison e Felps (2018: 371) justificam com o seguinte:

1. Existe pouca teoria sobre a existência de vantagem competitiva sustentável deste tipo de relação;
2. A literatura tem negligenciado as desvantagens potenciais (isto é, os custos) associados a este tipo de relação com as partes interessadas.
3. Há uma escassez de teoria sobre os contextos nos quais os benefícios adicionais desta teoria tem probabilidade de exceder os custos.

Perante aqueles três aspetos, Jones, Harrison e Felps (2018) afirmam que as capacidades que advém do estreito relacionamento com as partes interessadas podem exceder os custos de uma estratégia desenhada para manter aquela dimensão, desfrutando-se assim de uma vantagem competitiva sustentável, porque tais capacidades são provavelmente raras e difíceis de imitar.

1.2.4.3 A dimensão normativa

A dimensão normativa é a base fundamental da teoria dos *Stakeholders* e implica a aceitação de que os *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos substanciais da atividade da empresa e por isso nem todos os grupos que se relacionam com a empresa devem ser considerados *Stakeholders* (García, 2012: 98), tal como já mencionado antes.

Originalmente apresentada por Donaldson e Preston (1995), na perspetiva normativa, as políticas empresariais dirigidas a empresas justificam-se, partindo do pressuposto de que os *Stakeholders* têm interesses legítimos na atividade da empresa, tendo por base princípios de justiça e ética, em que os *Stakeholders* devem ser considerados como um fim em si mesmos e não como meios para atingir certos fins (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995), em que o que importa é o processo e não o resultado.

Não procurando apenas a descrição de relações de causa-efeito, a dimensão normativa recomenda procedimentos e ações aos *Stakeholders*, dando atenção aos interesses legítimos de todos os identificados e estabelecendo políticas generalistas que facilitem a sua integração e tomada de decisão.

1.2.4.4 O modelo integral dos *Stakeholders* para a gestão da RSE

Neste ponto apresentamos uma proposta que utiliza as três abordagens aos *Stakeholders* que permite uma gestão empresarial que integre a RSE. Trata-se de um modelo integral que inclui as três anteriores dimensões que devem ser compreendidas em conjunto na gestão da empresa, nunca podendo a empresa socialmente responsável entendê-lo como um programa ou simples ação breve, mas que deve sim estar integrado no núcleo central da estrutura de gestão da empresa (González, 1999, 2002): descritivo-analítica, estratégico-instrumental e normativo.

García (2012: 99) identifica cinco consequências que resultam da utilização do modelo integral dos *Stakeholders* na gestão da empresa:

- Os interesses podem ser qualificados e são de três tipos: particulares, grupais e generalistas; estes últimos podem constituir-se como um guia para a definição de suas estratégias empresariais e da RSE;
- Um *Stakeholder* não deve ser interpretado somente como um atingido pela atividade empresarial, mas como um interlocutor válido; todos os atingidos pela atividade da empresa devem ser considerados válidos, cujos interesses é preciso ter em conta na tomada de decisões;
- Um *Stakeholder* válido tem poder estratégico ou instrumental como comunicativo, isto é, pode gerar entendimentos ou acordos sobre interesses generalizados;
- Exigência de diálogo para obtenção de acordos sobre normas e procedimentos empresariais que respondam a interesses genéricos que guiam a gestão da empresa;
- O diálogo deverá ter por base quatro princípios básicos: sinceridade dos interlocutores; inclusão de todos os afetados; reciprocidade entre os participantes; e simetria entre todos os interesses planeados.

Neste modelo, a conceção da RSE não se cinge apenas a interesses particulares ou de alguns grupos, incluindo também a possibilidade de alcançar acordos sobre interesses genéricos, logo estamos perante uma conceção ética da RSE, ou responsabilidade moral da empresa, em que a RSE não tem apenas um valor estratégico instrumental para a organização, mas tem valor intrínseco, sendo considerada uma instituição social em que convergem diferentes tipos de interesse (García, 2012: 99).

1.2.5 Relacionamento com *Stakeholders* e vantagens competitivas

Uma empresa deve considerar ser influenciada para os *Stakeholders* e ser influenciada por estes. Exemplo disto é o facto de a sociedade fornecer à empresa credibilidade para ela desenvolver a sua atividade e em troca serem pagos impostos, criados postos de trabalho e ainda poder fazer doações.

Lambim (2000: 336) define vantagem competitiva como o conjunto de características ou atributos de uma empresa que a colocam em posição superior face aos seus mais imediatos concorrentes. As empresas da atualidade procuram vantagens competitivas e para as construir podem seguir vários caminhos: visão tradicional, visão baseada em recursos e visão baseada na gestão superior de *Stakeholders* (Rocha, 2010).

Na visão tradicional é percorrido o processo de administração estratégica composto por cinco etapas (Certo e Peter, 2005):

1. Análise do ambiente (interno e externo);
2. Estabelecimento da diretriz da organização;
3. Formulação da estratégia;
4. Implementação da estratégia
5. Controle estratégico.

Na visão baseada em recursos, uma organização é um conjunto de recursos que se integram em categorias (Goldschmidt, 2010):

1. Recursos financeiros;
2. Recursos físicos (fábrica, equipamentos, instalações e acesso a matérias primas);
3. Recursos humanos (englobam habilidades e formação);
4. Conhecimento e aprendizagem organizacional;
5. Recursos organizacionais (estrutura formal, sistemas, controle e coordenação, cultura e reputação).

Na visão baseada na gestão superior de *Stakeholders*, o caminho para a construção da vantagem competitiva constrói-se com um olhar para fora, isto é, para clientes,

concorrentes, parceiros, imprensa e sociedade, procurando novas formas de criar e entregar um maior valor que a concorrência (Rocha, 2010).

Quadro 1.5: Três visões para a construção de vantagens competitivas

	Visão tradicional	Visão baseada em recursos	Visão baseada na gestão superior de <i>Stakeholders</i>
Origem	Economia, outras disciplinas de administração e empresas de consultoria	Economia, competências e capacidade de gestão	Ética empresarial e Responsabilidade Social
Visão da empresa	Uma entidade económica	Um conjunto de recursos, habilidades e aptidões	Uma rede de relações entre a empresa e os seus <i>Stakeholders</i>
Método de formulação da estratégia	Análise da situação dos ambientes interno e externo, levando à formulação da missão e das estratégias	Análise dos recursos, habilidades e aptidões profissionais; aquisição de recursos, habilidades e aptidões superiores	Análise do interesse e do poder de influência dos vários <i>Stakeholders</i>
Fonte de vantagem competitiva	Melhor adaptação da organização ao seu ambiente, tirando vantagem dos seus pontos fortes e oportunidades, superando os seus pontos fortes e ameaças	Posse de recursos, habilidades e aptidões que sejam valiosos, raros e difíceis de serem imitados pelos concorrentes	Ligação superior com os <i>Stakeholders</i> , gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais, bem como o desempenho da empresa

Fonte: Adaptado de Harrison (2005: 27)

Harrison (2005) resume num quadro as três visões para a construção da vantagem competitiva, em que se pode verificar que essas visões não são excludentes e mostram a evolução no processo de gestão de empresas. Inicialmente as empresas elaboram planos de negócio e percorrem as etapas que integram a visão tradicional. Com o desenvolvimento do negócio, a empresa começa a ter outro tipo de preocupações com os seus recursos, percebendo o que é valioso e oferece dificuldade de imitação pelos seus concorrentes

(Barney e Hesterly, 2007). Numa fase posterior, em que a empresa já está mais desenvolvida, começa a olhar para o exterior, focando-se não só nos clientes e concorrentes, mas em todos os *Stakeholders*.

Figura 1.2: Matriz de classificação dos *Stakeholders*: interesse x poder

INTERESSE DO STAKEHOLDER	Propriedade	Diretores com ações Acionistas Proprietários		
	Interesse Económico	Parceiros Credores Receitas Fiscais	Funcionários Clientes Distribuidores Fornecedores Credores	Governos estrangeiros Comunidades locais Concorrentes
	Interesse Social	Agências Reguladoras	Comunidade Financeira	Grupos ativistas Governo Imprensa
		Formal	Económico	Político
PODER DO STAKEHOLDER				

Fonte: Adaptado de Harrison (2005: 67).

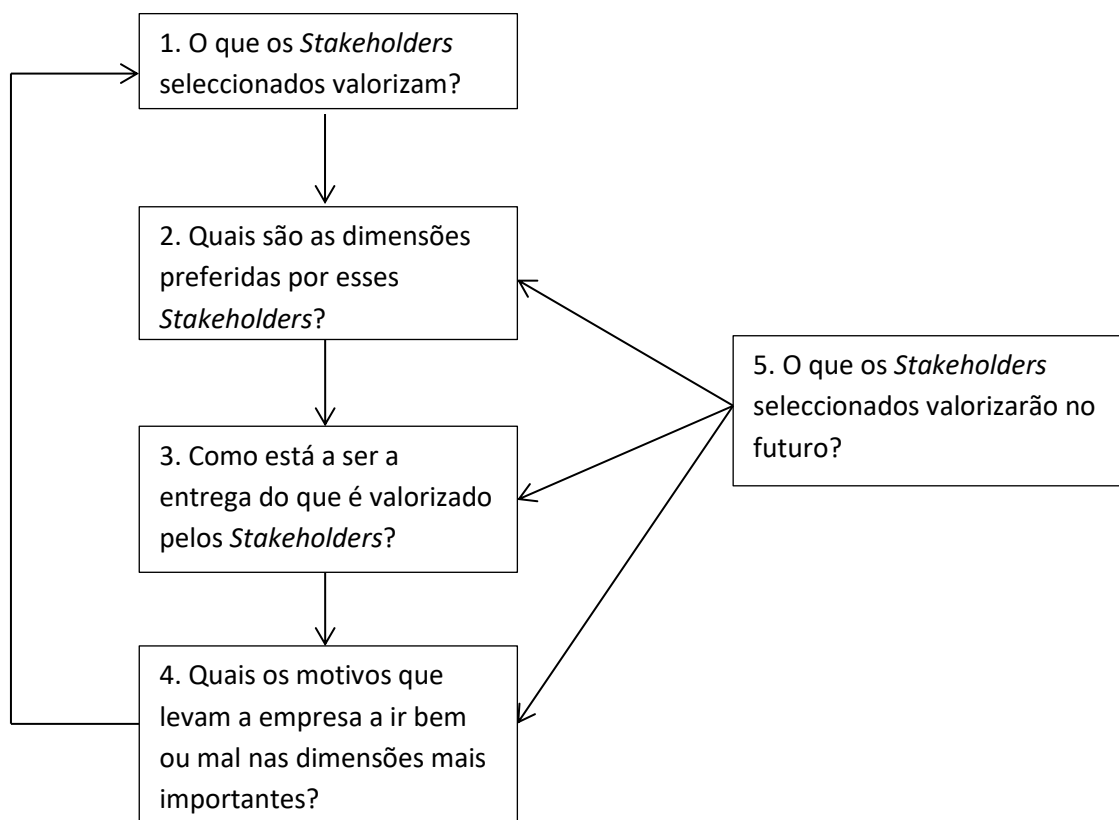
Numa matriz, Harrison (2005) apresenta uma análise dos públicos, baseada na identificação dos interesses e no poder que os *Stakeholders* têm sobre a empresa, sendo uma forma de priorizar e alocar recursos:

- Interesse de propriedade (os ganhos dos *Stakeholders* dependem do valor da empresa e das suas atividades);
- Interesses económicos (os *Stakeholders* têm uma relação económica com a empresa);

- Interesse social (quando os *Stakeholders* não estão diretamente ligados à organização, mas têm interesse que ela tenha um comportamento socialmente responsável);
- Poder formal (quando os *Stakeholders* têm um direito legal ou contratual para tomar decisões em nome da empresa);
- Poder económico (relaciona-se com o facto de o *Stakeholder* ter algo que a empresa valoriza);
- Poder político (associado à capacidade de a empresa persuadir vários *Stakeholders*).

É certo que os *Stakeholders* criam expectativas sobre o modo como as empresas se comportam e os resultados que obtêm, pelo que é importante que elas comecem por compreender o que é que os *Stakeholders* valorizam, tal como nos é sugerido por Woodruff (1997) no seu processo de determinação de valor para os *Stakeholders*.

Figura 1.3: Processo de determinação do valor para os *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Woodruff (1997: 146)

Considerando o seu poder e interesse para a empresa, os *Stakeholders* devem ser tratados em função destas duas variáveis, podendo considerar-se diversas formas de agir, conforme exemplifica Harrison (2005) e se pode ver no quadro adaptado.

Quadro 1.6: Exemplos de formas de agir para aumentar a inclusão dos *Stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Administração tradicional	Parceria estratégica de inclusão
Funcionários	Formação Newsletter Reuniões Motivacionais	Incentivo ao trabalho em equipa Programas de incentivo baseados na satisfação dos <i>Stakeholders</i> Programas de voluntariado
Clientes	Departamento de apoio ao cliente Marketing e Pesquisa de Marketing Visitas locais Linhas de telefónicas e e-mails dedicadas a clientes Contractos de longo prazo	Envolvimento em equipas de projeto ou testes de produtos Programas conjuntos de formação/ serviços Sessões de planeamento conjuntas Investimentos financeiros
Fornecedores	Departamentos de compras Encorajar a concorrência entre fornecedores Patrocinar novos fornecedores Ameaça de integração vertical Contractos de longo prazo	Envolvimento em equipas de projeto ou testes de produtos Integração de sistemas de pedido de produção Sistemas de informação partilhados Controlo de qualidade coordenado
Concorrentes	Concorrência direta baseada em diferenciação Sistemas de informação Espionagem corporativa (problemas éticos)	Joint ventures ou consórcios para pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, etc. Alianças para alcançar diversos objetivos Associações comerciais para partilhar informações e fazer lobby coletivo Liderança informal de preço ou conluio (pode ser ilegal)
Agências administradores e	Jurídico, tributário ou escritórios de relações com o governo Comités para fazer lobby e ações políticas Presentes pessoais para políticos (problemas éticos)	Pesquisa conjunta ou patrocinada pelo Governo Projetos conjuntos de desenvolvimento estrangeiro Forças-tarefas para solução de problemas delicados Indicação de responsáveis governativos aposentados para a direção da empresa
Comunidades locais	Escritórios de relações com a comunidade Propaganda de relações públicas Envolvimento em serviços comunitários Doações para causas locais	Forças-tarefas para trabalhar as necessidades especiais da comunidade Programas de formação e educação Desenvolvimento de comités/ conselhos Programas conjuntos de criação de emprego
Grupos de ativistas	Decisões organizacionais para satisfazer a procura Esforços de relações públicas/ políticas Doações financeiras	Consulta aos representantes em questões delicadas Programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento Indicação para a direção da empresa
Media	Esforços de relações públicas/ políticas Especialistas em média, comunicados à imprensa	Entrevistas exclusivas ou antecipação de informação à imprensa Inclusão em eventos especiais ou outros cuidados especiais
Sindicatos	Evitar a sindicalização por meio de um tratamento excelente aos funcionários Contratação de negociadores profissionais Contractos de trabalho mutuamente satisfatórios Proteção para renegociar contractos	Cláusulas contratuais que associem pagamento a desempenho Comités conjuntos de segurança e outras questões Painéis conjuntos indústria/ trabalhadores Inclusão em comissões de gestão Indicação para a direção
Intermediários	Relatórios financeiros Correspondência fechada Departamento financeiro e contabilístico Auditoria	Inclusão nas decisões de gestão que exigem financiamento Contractos e associações com outros clientes do financiador Indicação para a direção

Fonte: Adaptado de Harrison (2005: 220)

Para Goldschmidt (2010), de acordo com os princípios da sustentabilidade nos negócios, as mensagens emitidas pelas empresas aos seus *Stakeholders* podem estar relacionadas a qualquer um dos três itens que compõem o tripé da sustentabilidade (desempenho ambiental, económico e social), o que implica práticas éticas e transparentes para todos os

tipos de públicos com os quais a empresa se relaciona. A sustentabilidade pode assim apresentar-se como fonte de vantagem competitiva, contribuindo para isso a forma como os seus diferentes aspetos se ligam ao modelo de geração de valor da empresa.

Para que a sustentabilidade da empresa contribua para a promoção do desenvolvimento sustentável poder-se-á então apostar num processo de envolvimento de *Stakeholders*. Sabe-se hoje que não basta perguntar o que cada um deles quer saber adicionalmente sobre a empresa, mas é cada vez mais exigido um claro esforço para que se tenham em consideração os seus interesses e expectativas que estão em constante mutação, o que implica um processo de relacionamento mais amplo, entre a empresa e os *Stakeholders* potencialmente impactados, compreendendo várias atividades e abordagens.

Podemos identificar vários benefícios para a empresa que se preocupa com o envolvimento dos seus *Stakeholders* (Goldschmidt, 2010: 29):

- A identificação de necessidades de públicos importantes;
- A antecipação e a gestão de conflitos;
- A melhoria na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, considerando opiniões de pessoas externas à empresa;
- A construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista;
- A obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão;
- A construção de laços de confiança entre o público envolvido e a empresa;
- O aumento do conhecimento dos *Stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa.

A consultora Sustainability (2007) define três gerações de envolvimento com os *Stakeholders*:

1. Reativa – a empresa abre-se à participação dos *Stakeholders*, mas mais por pressão dos *Stakeholders* do que dela própria
2. Gestão de riscos e reputação – percebendo a importância de se aproximar de alguns *Stakeholders*, a empresa começa a ser mais proactiva do que na primeira geração;
3. Inovação – nesta geração a proatividade é ainda maior e tem como objetivo a colaboração com públicos externos, melhorar processos e gerar inovação.

Uma outra consultora, a Accountability (2005: 21), avalia o envolvimento com os *Stakeholders* de outro modo, a que correspondem diferentes formas de comunicar. São

também três níveis, sendo o mais básico o consultar e o mais elevado o empoderar e colaborar:

1. Consultar – consiste na obtenção de informação ou feedback dos *Stakeholders* para a tomada de decisão e a comunicação dá-se de forma limitada em que se recebe uma resposta a uma pergunta feita pela empresa;
2. Envolver – consiste em procurar compreender e considerar a opinião dos *Stakeholders* no processo de tomada de decisão, em que a comunicação já se dá em duas vias, proporcionando a aprendizagem dos dois lados;
3. Empoderar e colaborar – consiste no estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento mútuo, podendo haver integração de *Stakeholders* em processos de gestão e na estrutura de governança da empresa, em que a comunicação ocorre em múltiplas vias, com aprendizagem, negociação e tomada de decisão de ambas as partes.

Sendo um processo evolutivo, diferentes áreas de uma empresa podem estar em níveis diferentes de envolvimento, não querendo dizer que o objetivo da empresa seja sempre atingir o nível mais elevado de envolvimento, pois há situações em que os objetivos de envolvimento podem ficar por um nível mais básico (Goldschmidt, 2010). Esta autora defende que num adequado processo de envolvimento, dever-se-á começar por definir quem (dentro de uma empresa) necessita de receber informação, de que forma isso será feito, como terá acesso ao retorno dos *Stakeholders* e ainda como serão acompanhadas as oportunidades e procuras que surgirem. A investigadora refere ainda a necessidade de definir o posicionamento da empresa com os *Stakeholders*, um mapa deste público, bem como um mapa de iniciativas de envolvimento. Na prática poderão ser desenvolvidos novos canais de comunicação com os *Stakeholders* de interesse e, em simultâneo, dar uso ao relatório de sustentabilidade, enquanto ferramenta de gestão.

Calahorra (2008: 36) refere-se à necessidade de elaborar um Plano de Relação como base de apoio ao plano estratégico para a gestão da RSE, que sintetiza em seis pontos:

1. Identificar e catalogar os distintos grupos de *Stakeholders*;
2. Analisar as expectativas de cada um deles;
3. Estabelecer prioridades entre as diferentes ações que procuram cada um dos grupos;
4. Definir programas;
5. Concretizar o calendário dos diferentes programas;
6. Desenhar um modelo de comunicação com os diferentes públicos.

Após a identificação dos *Stakeholders* e apesar da complexidade do tema, dever-se-á analisar individualmente cada um, com as suas responsabilidades e interesses, tendo em

conta o tipo de relações que estabelecem com a organização. A governança corporativa, a transparência e a prestação de informações de forma clara aos sócios da empresa e a todos os seus públicos de interesse revelam-se cada vez mais importantes como forma de obter licença social para qualquer empresa operar, desenvolver atividades no longo prazo com sustentabilidade. Esta transparência implica uma comunicação sincera, rápida e espontânea, próxima dos *Stakeholders*. Tudo isto se revela cada vez mais importante num mundo cada vez mais competitivo em que temos sido surpreendidos com escândalos empresariais.

A propósito, Hohnen (2007) refere-se ao *Stakeholder Engagement*, referindo-se a formas formais e informais de a empresa manter uma ligação com os seus *Stakeholders*, isto é, compreender o modo como os *Stakeholders* entendem e interpretam a empresa, mas também a forma como estes são tidos em conta, relatam informação estratégica e consideram as ideias e informações, que possam revelar-se importantes, inclusive para promover a inovação. O *Stakeholder engagement* pode referir-se exclusivamente à informação que a empresa presta aos *Stakeholders*, em termos de relatórios, planos e outra informação publicada, como pode ir além disso, envolvendo os *Stakeholders* numa fase inicial dos processos de planeamento e decisão (Hohnen, 2007). Se, ao contrário desta solução de trabalho, o *engagement* não for feito, os clientes poderão achar que as suas necessidades e opiniões não deverão ser consideradas, os colaboradores não se sentirão valorizados, os fornecedores poderão confiar menos na empresa e as comunidades locais poderão sentir menos vontade de cooperar com a empresa e até os investidores poderão ficar “nervosos” (Hohnen, 2007: 10). Este autor aponta mesmo três razões para que uma empresa adote uma postura de *Stakeholder Engagement*:

1. Construir o capital social da empresa (numa altura em que a reputação da empresa é de extrema importância, é essencial que esta olhe para a sua relação com a sociedade, como ela é reconhecida e percebida);
2. Redução de risco (uma perceção positiva por parte dos *Stakeholders* poderá prevenir questões de difícil resolução, especialmente no que toca à reputação; atenta aos *Stakeholders*, com mais facilidade e em menos tempo a empresa dará resposta às suas preocupações, podendo evitar questões de difícil gestão);
3. Impulsionar a inovação (se a relação da empresa com os *Stakeholders* passar pela adoção desta postura, novas ideias e oportunidades de negócio poderão revelar-se com maior facilidade).

O nível de envolvimento da empresa com os *Stakeholders* tem evoluído e não é idêntico em todas as organizações, podendo ser classificado em três gerações (AccountAbility, 2005a: 10):

- 1.^a Geração: Envolvimento impulsionado por pressões externas, limitando-se a questões que reduzem conflitos e proporcionam benefícios específicos;
- 2.^a Geração: Envolvimento sistemático com *Stakeholders* sistemático para melhor gestão e redução do risco, passando pela compreensão dos *Stakeholders*, em que com uma ação mais proactiva, ampla e diálogo contínuo, as empresas desenvolvem de forma mais sofisticada e sistemática abordagens para o envolvimento dos *Stakeholders*, percebendo que essas aumentam uma melhor compreensão e gestão de riscos, potenciando a resolução de conflitos de forma mais eficaz;
- 3.^a Geração: Integração do envolvimento de *Stakeholders* na gestão estratégica da empresa, que compreende como o envolvimento com os *Stakeholders* pode contribuir para a aprendizagem e inovação em produtos, serviços e processos, bem como para melhorar a sustentabilidade das decisões estratégicas dentro e fora da empresa, permitindo que esta alinhe o seu desempenho social, ambiental e económico com a estratégia principal.

Por outro lado, segundo os mesmos autores, a relação que se estabelece com os *Stakeholders* pode ser analisada de diferentes perspetivas (Quadro 1.7).

Os autores daquele manual (AccountAbility, 2005a: 11), elencaram os benefícios do *Stakeholder Engagement*, o que outros autores, como o já referido Hohnen (2007) vieram mais tarde a salientar:

- Conduzir a um desenvolvimento social mais equitativo e sustentável, dando aos que têm um direito a serem ouvidos a oportunidade de serem considerados nos processos de tomada de decisão;
- Permitir uma melhor gestão do risco e da reputação;
- Permitir a partilha de recursos (conhecimento, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e atingir objetivos que não podem ser alcançados por organizações individuais;
- Permitir a compreensão do complexo ambiente de negócios, incluindo a identificação e o desenvolvimento de novas oportunidades estratégicas;

Quadro 1.7: Níveis de Envolvimento

Nível de envolvimento	Objetivo do envolvimento	Tipo de Comunicação	Natureza da relação	Abordagens ao envolvimento
Ausência de relação	Sem objetivos; Sem qualquer envolvimento.	Sem comunicação ativa	Sem qualquer tipo de relação	Preocupações dos <i>Stakeholders</i> manifestadas através de protestos, cartas, <i>media</i> , redes sociais ou por pressão de entidades reguladoras
Monitorização	Vigiar as expectativas dos <i>Stakeholders</i>	Apenas num sentido: do <i>Stakeholder</i> para a empresa	Sem qualquer tipo de relação	Rastreio da informação libertada pelos media
Informativo	Informar ou educar os <i>Stakeholders</i>	Apenas num sentido: da empresa para o <i>Stakeholder</i> , sem direito de resposta	Existência de relação mediante a necessidade de informar sobre uma questão concreta	Cartas, brochuras, relatórios, <i>website</i> , apresentações públicas, notas de imprensa, conferências de imprensa e publicidade
Transacional	Trabalhar juntos numa relação contratual	Comunicação nos 2 sentidos, mas limitada, trabalhada e monitorizada de acordo com os termos do contrato	Os termos da relação são estabelecidos contratualmente	Parcerias público-privadas, iniciativas de financiamento privado, concessões
Consultivo	Obter informação e feedback dos <i>Stakeholders</i> para informar acerca de decisões tomadas internamente	Comunicação nos 2 sentidos, mas limitada: a empresa faz perguntas e os <i>Stakeholders</i> respondem	Existência de relação mediante a necessidade de informar ou de ouvir acerca de uma questão concreta	Inquéritos, <i>Focus Group</i> , Avaliações no local de trabalho, reuniões pessoais, reuniões públicas e workshops
Envolvente	Trabalhar diretamente com os <i>Stakeholders</i> para assegurar que as suas preocupações são completamente compreendidas	Comunicação nos 2 sentidos sem restrições entre a empresa e os seus <i>Stakeholders</i> . A aprendizagem e a ação ocorrem em ambos os lados	Relação de longo prazo	Multi- <i>Stakeholders</i> fórum, <i>Advisory boards</i> , processos de desenvolvimento de reforço de consenso, processo de decisão participativo
Colaborativo	Relação de parceria que visa o desenvolvimento de soluções e planos que ação que sejam benéficos para ambas as partes	Comunicação multidirecional. A negociação, a aprendizagem e o processo de decisão são partilhados. Todos os <i>Stakeholders</i> trabalham juntos para agir e tomar decisões	Relação de longo prazo	Projetos conjuntos, voluntariado, iniciativas multi- <i>Stakeholders</i> , parcerias
Capacitador	Delegar a tomada de decisões sobre determinados assuntos nos <i>Stakeholders</i>	Novas formas organizacionais de assunção de responsabilidade: os <i>Stakeholders</i> têm um lugar formal na gestão da organização	Relação de longo prazo	Integração dos <i>Stakeholders</i> na estrutura dirigente da organização.

Fonte: Adaptado de AccountAbility (2005 a: 62)

Por seu lado, O'Riordan e Fairbrass (2008) referem-se a uma clara ligação entre os conceitos de *Stakeholder engagement* e *Stakeholder dialogue*, em que as empresas, ao desenvolverem as suas estratégias de RS envolvem diretamente os *Stakeholders*, promovendo o debate no sentido de influenciar comportamentos empresariais que vão ao encontro da comunidade relativamente a questões económicas, sociais e ambientais, algo que pode ser estratégico para a troca de experiências e antecipar a aprovação e apoio por parte dos *Stakeholders*.

1.2.5.1 Acionistas

Os acionistas ou proprietários participam na empresa arriscando o seu capital e têm por isso interesse financeiro, esperando ser recompensados e obter rendimento em troca do seu investimento. Danielson, Heck e Shaffer (2008) defendem que a principal responsabilidade dos gestores é maximizar o valor acionista. Não se opondo ao direito de os acionistas obterem rentabilidade nas organizações onde investem, a teoria dos *Stakeholders* vem chamar à atenção de que devem ser considerados outros *Stakeholders*, prossequindo objetivos que possam ir além do lucro. E um dos aspetos que é discutido entre os investigadores é inclusivamente se os gestores devem ter em conta os interesses de outros *Stakeholders*, quando isso implica a redução da rentabilidade da empresa (Smith, 2003a).

1.2.5.2 Público Interno (trabalhadores)

São várias as designações dadas às pessoas que trabalham nas empresas – para além de colaboradores, também trabalhadores, empregados, pessoal, funcionários, operários, recursos humanos, capital intelectual, talento humano, capital humano. Para Chiavenato (2004: 5), a denominação adotada numa organização reflete aí o seu grau de importância.

Nos últimos anos, a maioria das empresas já constatou que os seus colaboradores podem interferir nos resultados apresentados por esta, de forma direta ou indireta, pois a

produção e a prestação de serviços estão intimamente ligadas ao seu envolvimento (Fonseca, 2010).

O público interno é um dos mais importantes *Stakeholders* para uma empresa e alcançar os objetivos de negócio sem o envolver é hoje algo a reconsiderar, se pensarmos que este é formado pelos funcionários legalmente contratados que, antes de o serem, já eram cidadãos a desempenhar o seu papel na sociedade, devendo por isso a empresa procurar compreendê-los também nessa sua dimensão.

Repare-se que em qualquer empresa os colaboradores terão oportunidade de transmitir os valores da marca e materializar o seu posicionamento no mercado, sendo, portanto, fundamental desenvolver uma comunicação interna que promova um salutar fluxo de informações, imprescindíveis para atingir objetivos de negócio e atender a necessidades dos clientes, consciencializando os colaboradores para a sua importância na obtenção de resultados.

Com enorme poder e legitimidade (Mitchell, Agle e Wood, 1997), Henriques e Sadowsky (1999) referem que os colaboradores são fundamentais e a fonte do sucesso das empresas que integram. Não será de estranhar que, em relação à RSE, nas empresas com políticas sociais desenvolvidas, os colaboradores envolvem-se mais e gostam de aí poderem trabalhar (Smith, 2003).

1.2.5.3 Consumidores e clientes

O grau de competitividade do sector, o grau de maturidade dos produtos atuais, a atuação da concorrência e o perfil da base de clientes atuais e potenciais são quatro fatores que impulsionam a necessidade de criar estratégias de gestão de relacionamento com clientes por parte das empresas, através do desenvolvimento de diversas ações, tais como programas de fidelização e ações de retenção de clientes (Rocha, 2010). Pepper e Rogers (1993) afirma que esse relacionamento deve ser personalizado para que a empresa compreenda o cliente individualmente. “Cliente é uma pessoa que nos traz os seus desejos” (Kotler, 2000: 71) e pode caracterizar-se por repetir as suas compras com

frequência, divulgar os produtos e serviços a outras pessoas, sendo imunes à pressão dos concorrentes, suportando problemas sem abandonar a empresa (Harrison, 2010).

Daí o destaque dado ao marketing de relacionamento, uma forma de integrar o cliente na empresa, criando e sustentando um relacionamento entre a empresa e o cliente a médio e longo prazos (Mckenna, 1991), ações que serão facilitadas se se descobrir a origem da sua adesão e lealdade aos produtos e serviços da empresa e o que eles efetivamente valorizam. Refira-se que há consumidores que dizem que as suas compras são orientadas pela reputação de RSE (Peloza, 2006).

1.2.5.4 Fornecedores

Chiavenato (2007) refere-se a fornecedores, enquanto empresas e indivíduos que fornecem recursos (fatores de produção ou matérias primas) para o negócio. Os fornecedores são *Stakeholders* primários (Clarkson, 1995; Harrison, Bosse e Phillips, 2010) nas empresas, pois têm nelas interesses diretos e sobre elas exercem um forte impacto (Carroll e Buchholtz, 2000). São parte integrante da cadeia produtiva e por isso os clientes têm hoje uma nova missão que passa por monitorizarem os seus impactos, podendo ou não os certificar em função do seu compromisso social, cumprimento da legislação e implementação de práticas de RSE (Waddock, Bodwell e Graves, 2002). Tudo isto implica conhecê-los, identificar os seus processos produtivos para que se selecionem os parceiros que correspondam a requisitos de qualidade, preço, mas que impliquem a minimização de riscos de atuação ou de imagem. As empresas clientes e fornecedoras acabam assim por ter necessidade de se aproximar em termos de atuação.

1.2.5.5 Comunidade e sociedade

Para Tönnies (1944) sociedade é o que é público, é o contexto geral, o mundo e comunidade é o local onde o Homem está. De acordo com Durkheim (2004), a sociedade é como um corpo em que cada órgão tem a sua função, e cada uma das suas partes constituintes (os factos sociais) existem em função de um todo (a sociedade). É por isso

esperado que as empresas preservem o meio ambiente e façam da comunidade um lugar melhor, onde se possa viver e trabalhar, por meio de atividades filantrópicas (Kanji e Chopra, 2010). Portanto, não é de estranhar que o relacionamento das empresas com os públicos não comerciais tenha vindo a crescer, bem como os investimentos realizados por estas nas áreas sociais, facto que não é consensual, quando se assiste ao desenvolvimento de ações. No entanto, há um princípio que está na base desta nova perspetiva das empresas que olham também para questões sociais e que assenta no facto de estas também serem organizações sociais, que utilizam recursos, afetam a qualidade de vida das comunidades locais e da sociedade em geral e por isso se justifica a sua contribuição para o fortalecimento social.

Zadek (2005: 45) explica como os problemas sociais evoluem na sociedade, deixando de ser uma questão secundária, passando a ser um problema crítico que exige a mobilização de todos para que seja pensado e resolvido. O autor identifica quatro estágios por onde passam as questões sociais:

- Latente: apenas grupos científicos ou ONGs conhecem o problema social que as empresas e a sociedade em geral desconhecem ou dá pouca importância;
- Emergente: novos *Stakeholders* têm contacto com o problema, sua importância e impacto, havendo empresas pioneiras que desenvolvem ações que minimizam o impacto social do problema;
- Consolidado: a opinião pública conhece a questão e exige mudanças nas empresas;
- Institucionalizado: a sociedade procura criar regulamentos que inibam ou minimizem o problema social.

Através desta formulação, o autor ajuda-nos a perceber a necessidade de as empresas continuarem a relacionar-se com os *Stakeholders*, particularmente as instituições sociais, por forma a anteciparem problemas e as suas soluções. Austin, Herrero e Reficco (2004), por sua vez, afirmam que o crescimento deste tipo de instituições contribuiu para incrementar a RSE, já que exercem pressão sobre as empresas para que estas se desenvolvam com a sociedade, através de um relacionamento mais forte com estas.

1.2.5.6 Imprensa

O relacionamento da empresa com a imprensa revela-se estratégico no mundo atual dos negócios, que exige das empresas um crescente cuidado com a sua reputação. Originalmente reconhecida como importante (Freeman, 1984), a imprensa desempenha um papel significativo na formação de opinião e revela-se um excelente aliado na divulgação de informações empresariais importantes. Assim sendo, as empresas não têm que ter preocupação idêntica à que têm com os acionistas, no que se refere ao seu bem-estar (Phillips, 2003). Mas, sendo certo que a imprensa pode afetar a performance e bem-estar da empresa, deve haver especial atenção na gestão da relação com este grupo, considerado estratégico, um importante fator de credibilidade e gerador de negócios, pelo que as atividades inerentes devem ser planejadas, controladas e objeto de medição de resultados. De forma dinâmica, criativa e eficiente, a empresa deve procurar investir e manter um canal comunicativo de mão dupla com a imprensa, pelo que muitas vezes se recorre a assessoria externa.

1.2.5.7 Governo e autoridades reguladoras

O Governo e as autoridades reguladoras podem constituir-se um grupo de extrema importância para as empresas, já que por meio de legislação, ou mesmo de forma indireta, podem exercer sobre estas enorme pressão, devendo, portanto, ser considerado como um dos principais grupos de *Stakeholders* a analisar por estas. O Governo espera obter benefícios da atividade das empresas, que para além de gerarem emprego, permitem o aumento de receitas através de cobrança de impostos e as entidades reguladoras, ao regularem as atividades produtivas e as condições de trabalho e de produtos e sua produção, tem repercussões nos custos das empresas, principalmente quando estas se vêm obrigadas a atender a determinados requisitos (Hult *et al.*, 2011).

1.2.5.8 Organizações ambientais, de defesa do consumidor e outras

De um modo geral, os membros das sociedades estão cada vez mais consciencializados dos seus direitos e deveres, pelo que se têm organizado em associações, que têm procurado também influenciar as políticas e as atuações de governos e empresas (Yang e Rivers, 2009). Não é, pois, de estranhar que haja políticas fiscais ambientais, leis ambientais europeias e nacionais, regulamentação ambiental que procure ter implicações nas empresas e no seu cumprimento, no que toca a leis ambientais (Lewis e Harvey, 2001).

Tendo em conta os casos graves de empresas que na sua atividade impactaram negativamente o meio ambiente, é importante que estas entendam o meio ambiente como um *Stakeholder* primário, para que planos e ações empresariais sejam bem sucedidos (Driscoll e Starik, 2004), pois a resolução de problemas sociais mundiais e desafios ambientais (alterações climáticas, poluição, desigualdade de rendimentos) são demasiado complexos para serem solucionados apenas por políticos (Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald, 2009).

1.2.5.9 Concorrentes

A inclusão dos concorrentes como *Stakeholders* foi inicialmente proposta por Freeman (1984) e está longe de ser considerada unânime pois muito embora uma empresa e os seus concorrentes possam desenvolver iniciativas em conjunto, certo é que esta não o fará tendo em vista o sucesso destes (Donaldson e Preston, 1995). Não sendo unânime a decisão de considerar ou não os concorrentes como *Stakeholders*, não será de estranhar que nem todas as abordagens à teoria dos *Stakeholders* os tenham em consideração, argumentando que a sua existência não é fundamental para a sobrevivência da empresa. Por outro lado, verificam-se situações em que as empresas e os seus concorrentes trabalham em conjunto, objetivando obter vantagens, por exemplo, junto de governos e/ou entidades reguladoras.

1.3 Comunicação de Responsabilidade Social

Descrita por McShane e Von Glinow (2003) como o processo pelo qual a informação é transmitida e entendida entre duas ou mais partes, a comunicação tem vindo a ganhar uma crescente importância nas empresas, considerando-se mesmo estratégica. Sendo essencial para a durabilidade da relação da empresa com os *stakeholders*, a comunicação possibilita a criação de associações e reforços positivos (Kim e Rader, 2010).

A comunicação empresarial pode definir-se como um instrumento de gestão através do qual toda a forma de comunicação interna e externa, conscientemente utilizada, está harmonizada tão efetiva e eficazmente quanto possível, para criar uma base favorável para as relações com os públicos dos quais a empresa depende (Van Riel, 2005: 26).

Para Taylor (2003: 11), um dos pioneiros e principal representante da Escola de Montreal, “a comunicação organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”.

Na nossa investigação consideramos desde cedo estudar a comunicação e muito em particular a comunicação de RS, influenciados pela Escola de Montreal que, como nos explica Casali (2009), tem como visão norteadora explicar as organizações através da comunicação. Para aquela escola, ‘comunicação’ e ‘organização’ são equivalentes, ou seja, não existe precedência entre uma e outra. Não existe organização sem comunicação e não existe comunicação sem organização. Surge assim, o dilema da precedência de um em relação ao outro, ou do desenvolvimento concomitantemente. (Casali, 2007).

De facto, a sociedade está cada vez mais a querer conhecer as atividades das empresas e por isso estas terão de atender a este aspeto, procurando manter bons fluxos de informação que deverão satisfazer os seus públicos internos e externos. Em primeiro lugar deve ser dada particular atenção ao público interno (colaboradores), que serão os primeiros a serem impactados pelas políticas de RS e para quem se deve comunicar, permitindo que se abordem ideias, mesmo que sejam divergentes, mas que acima de tudo

se estimule a troca de informação e se mobilizem todos os elementos para a concretização de objetivos comuns.

Se a RSE é um reflexo da atitude da empresa perante o ambiente e a sociedade, afirmamos que a comunicação empresarial assegurará o diálogo desta com os seus públicos de interesse, viabilizando efetivamente aquela responsabilidade.

Podemos falar de comunicação da sustentabilidade quando a empresa dá uso a diversos canais e linguagens, adequados aos seus mais variados públicos, informando-os deste modo das suas práticas de responsabilidade social. Desta forma, a empresa tem oportunidade de consciencializar os diversos públicos e estimular a ocorrência deste tipo de atividades (Formentini, 2003: 4), dando a conhecer o que tem feito, como e para quem o fez, esperando dessa forma agregar valor.

“Quando desenvolvida com ética, transparência e muita competência, a comunicação empresarial consegue sintetizar o compromisso da empresa para com a sociedade e todos os seus públicos de interesse, permitindo a agregação de valor ao negócio, o que pode contribuir para formar uma imagem pública positiva” (Araújo, 2009 e Bueno, 2003: 118-119),

ou seja, perceção mental positiva que os diferentes públicos têm de uma organização e que terá sido construída pelo conjunto de mensagens recebidas por estes em todas as suas relações com ela (Calahorro, 2008: 81). Não esqueçamos que uma sólida reputação da empresa tendencialmente motiva colaboradores, atrai investidores, novos clientes, mantendo os atuais, podendo mesmo fazer diminuir o custo do capital.

Noutra perspetiva, também podemos falar de comunicação para a sustentabilidade, numa ótica em que se partilham aprendizagens, se promove, por exemplo, a educação para a sustentabilidade, alargando deste modo o interesse e foco a novos interesses que vão além da empresa.

Quando uma empresa decide que a RS incorpora a gestão da empresa e é transversal a toda ela, todas as suas ações devem integrar-se nas suas políticas, logo a comunicação não deve ficar de fora, devendo ser submetida às políticas de RS para que sejam vistas como autênticas pela sociedade. E o sucesso de uma estratégia de comunicação empresarial depende muito da sua integração na estratégia geral da empresa (Clutterbuck, 2001: 30).

A comunicação da responsabilidade social das empresas pode definir-se como "um processo de antecipação das partes interessadas" (Nielsen, 2009), expectativas, articulação da política de RSE e gestão, apoiando-se em diferentes ferramentas de comunicação, desenvolvidas para fornecer informações verdadeiras sobre a empresa ou marca, ao integrar operações comerciais e sociais (Morsing e Schultz, 2006).

Em RSE a comunicação é muito importante, começando pela sua conceção estratégica e implementação de programas e atividades. Relatórios de Sustentabilidade, códigos de ética, princípios, normas e conteúdos de mensagens nos mais diversos materiais de *marketing* e publicidade podem ser considerados ferramentas de comunicação da responsabilidade social de uma organização.

Como se depreende, a RSE é comunicada através do modelo tradicional de transmissão de mensagens que implica: quem diz? o quê? através de que canal? com que efeito? Os processos e ações de comunicação não podem estar separados dos programas e atividades de RSE. Sendo um processo interativo, a comunicação implica a existência de diálogo, assente em estratégias de comunicação bidirecionais e unidirecionais. Há determinados contextos organizacionais em que apenas se transmitem informações sobre RSE, havendo outros em que o ideal é discutir e negociar a RSE com determinados públicos de interesse. Com uma política de comunicação estrategicamente definida, organizada e implementada, é possível que os princípios de RS da empresa sejam compreendidos e interiorizados pelos seus públicos de interesse.

A propósito da comunicação bidirecional Hodggers e Grayson (2002: 260) afirmam que para que as partes interessadas sejam efetivamente envolvidas, uma empresa socialmente responsável deve ter como princípio a transparência e a promoção do diálogo com e entre *Stakeholders*, pelo que terão que dispor de um canal de comunicação aberto em ambas as direções, em que todas se sintam comprometidas e tenham possibilidade de participar ativamente nas mais diversas políticas, avaliando as necessidades da comunidade, definindo e compreendendo a participação da empresa para dar resposta a tais necessidades.

O diálogo com os *stakeholders*, definido por Arenas *et al.* (2009: 178) como interação das empresas com as partes interessadas para trocar informação, discutir opiniões e expectativas, pode definir um caminho muito válido de criação de um plano estratégico de RS nas empresas, já que muitos *Stakeholders*, para além dos gestores e proprietários, impactam a empresa ou são impactados por esta (Argandoña e Hovik, 2009: 229).

A comunicação de RSE enfrenta um desafio particular que tem a ver com o facto de cada vez mais as empresas se sentirem pressionadas para informar os seus públicos de interesse sobre como estão a contribuir para a sociedade, mas por outro lado, correm o risco de os diferentes *Stakeholders* poderem interpretar a comunicação de RS da empresa, apenas como um ato de autopromoção (Coombs e Holladay, 2011). E é também por este motivo que as empresas devem procurar que a perceção dos *Stakeholders* em relação às ações de RS que realizam estejam em conformidade com os seus objetivos estratégicos, mantendo a coerência com a sua imagem e identidade (Formentini, 2003: 4). E é por isso que os princípios e objetivos de RSE devem estar estrategicamente alinhados com outros objetivos de gestão, sendo parte indissociável desta, em conformidade com a sua cultura relacional.

Como sabemos, as organizações da sociedade civil, os políticos e as autoridades locais, o público interno da empresa, os meios de comunicação social são partes interessadas de uma empresa. Embora com interesses e agendas muito diferentes, estas têm maior probabilidade de procurar informações sobre RSE do que os consumidores e o público em geral, que conseqüentemente são mais facilmente alcançados através de terceiros (Morsing e Schultz, 2006), ou dos meios de comunicação social (Coombs e Holladay, 2011).

É já com alguma frequência que a comunicação social divulga casos de sucesso de empresas ligadas ao terceiro sector, ou apenas informação relevante acerca de iniciativas sociais das empresas, o mesmo acontecendo com a divulgação de ações de empresas que de forma irresponsável desenvolveram práticas nocivas em termos ambientais, sociais e económicos. Por esta via, as empresas acabam também por ser alvo de avaliação pela sociedade, cada vez mais vigilante em relação às condutas empresariais, à medida que os problemas sociais se agravam e há uma cada vez maior necessidade de debater questões de cidadania, de direitos humanos e ambientais.

As ações de comunicação empresariais devem dirigir-se aos públicos para os quais devem ser formuladas em concordância com o ambiente social (Kunsh, 2003, *apud* AAVV, 2005), tendências culturais, económicas e políticas. Para esta autora, a comunicação deve assumir alguns aspetos perante a responsabilidade social:

- mostrar a todos os colaboradores da empresa a importância de ser socialmente responsável;
- construir a imagem corporativa, orientando-se para a RS;
- alinhar a empresa às necessidades do mercado, destacando a importância da RS em termos de imagem, destacando-a entre os concorrentes, procurando construir uma sociedade melhor e impulsionando o relacionamento com os colaboradores;
- apoiar outras áreas que gerem projetos de RS;
- gerir projetos sociais.

De referir que, principalmente desde o final do século XX, as relações das empresas têm vindo a alterar-se (Bueno, 2003: 33), o que assume particular relevo quando se pensa na relação das empresas com os consumidores, já que estes são cada vez mais conscientes dos seus direitos, passando a exigir cada vez mais, com ou sem a ajuda de instituições criadas para trabalharem a defesa dos seus interesses. É natural que muitos dos acionistas das empresas comecem a aproximar-se cada vez mais da sua gestão, preocupados com o seu desempenho, estando, pois, sensibilizados com questões de cidadania, indo além das suas tradicionais preocupações com os desempenhos financeiros.

A clareza e transparência são duas características que a comunicação das empresas deve apresentar para com todos os seus públicos e aqui incluímos naturalmente os fornecedores, para quem a política de RS deve ser apresentada, já que é com base nela que a empresa poderá não querer vincular-se a certa empresa fornecedora de bens e/ ou serviços, ao tomar conhecimento da incompatibilidade de algum dos seus comportamentos.

A empresa poderá procurar melhorar a vida da comunidade à qual pertence, o que implica dar atenção aos seus anseios, necessidades e expectativas, para que, em função das suas competências, crie ações de resposta. Para que isto seja uma realidade, a empresa deve ter um canal de comunicação aberto que permita fazer chegar informação pertinente a quem decide sobre a execução daquele tipo de ações.

Através de ações de RS, a empresa tem ainda a possibilidade de agregar valores intangíveis ao produto e/ou serviço que se dirige ao cliente, que está cada vez mais atento e procura através da satisfação das suas necessidades de consumo viver boas experiências, associadas ao processo de compra. O foco deve estar no cliente e a comunicação aliada à RS pode ser muito útil, visto poder garantir ao cliente a experiência de solidariedade, ajuda e missão enquanto cidadão. Deste modo, a empresa está também a trabalhar a sua imagem e pode proporcionar uma experiência inesquecível ao consumidor, se conseguir apresentar algo memorável. E as ações de RS promovidas pela empresa, se tiverem uma relação lógica com o negócio, facilitam a sua associação com a organização, levando a que essas permaneçam na mente dos clientes e ajudem a reforçar a sua imagem corporativa.

Bhattacharya e Sen (2004) acreditam que os consumidores consideram a informação sobre RS que lhes é dirigida e isso poderá influenciar positivamente o impulso de compra. Segundo McWilliams e Siegel (2001), as empresas que desenvolvem ações de RS merecem uma maior confiança por parte dos consumidores, que confiam estar perante produtos e serviços de superior qualidade. Com estas empresas, os consumidores têm a possibilidade de desenvolver uma relação de empatia duradoura, ao identificarem-se com os seus valores. E para que as empresas beneficiem das potenciais vantagens de RS, os consumidores deverão conhecer naturalmente as suas práticas, isto é, se a notoriedade das ações de RS por parte dos consumidores for reduzida, haverá apenas um efeito teórico daquelas iniciativas no comportamento de compra dos consumidores (Pomeroy e Dolnicar, 2009). Para estes dois autores, a ausência de ação por parte do consumidor e a falta de conhecimento daquelas práticas é o resultado de uma comunicação empresarial pouco eficaz, motivo pelo qual Tixer (2003) já havia afirmado que as empresas devem trabalhar a notoriedade das suas práticas e compromissos de RS.

Reputação, diferenciação do produto e fidelização do consumidor são, segundo Birth *et al* (2008), os três objetivos de comunicar a RS. Para Jahdi e Acikdilli (2009) a comunicação com os *Stakeholders* deve ser assegurada para que a conduta responsável das empresas possa ser verdadeiramente considerada e venha a ter repercussões positivas em termos de melhoria de imagem e sua manutenção no longo prazo, em termos de competitividade,

podendo igualmente considerar-se como uma barreira à entrada de outras organizações no mesmo mercado.

É agora fácil entender porque a comunicação de RS deve ser vista como um investimento em que se espera retorno e que influencie positivamente as percepções sobre a empresa, podendo considerar-se como um veículo de relações públicas (Capriotti e Moreno, 2007: 84),

sendo certo que

"as empresas não podem esperar tirar benefícios concretos da Responsabilidade Social Corporativa, a não ser que comuniquem de uma forma inteligente sobre as suas iniciativas aos *Stakeholders* mais relevantes" (Maignan e Ferrel, 2004: 5).

Através do marketing muitas empresas utilizam a RSE como forma de trabalhar a sua reputação e criar uma imagem mais positiva, o que não reflete por si só um compromisso social por parte da empresa e é por isso que Dawkins e Lewis (2003), entendem que as empresas que têm um compromisso sério com a RS, têm à sua frente o desafio de saber se devem ou não comunicar a RS e se decidem fazê-lo, como devem proceder, já que a comunicação de RS também pode correr o risco de ser vista como uma forma de obter lucros através da exploração de boas causas, ou uma oportunidade de a empresa se “gabar” das suas iniciativas sociais (Dun *et al.*, 2010: 12). Waddock e Googins (2011) afirmam mesmo que quanto mais a empresa comunica as suas práticas de RSE, menos os *Stakeholders* acreditam na veracidade das suas intenções e iniciativas, o que pode parecer um paradoxo e por sua vez pode levar à redução do investimento de comunicação de RS, mesmo que haja uma evolução positiva das suas políticas de RS, antecipando uma possível desconfiança por parte de clientes, fornecedores e comunidades, em relação à sua atuação.

Será desejável que os *Stakeholders* se tornem parceiros e a comunicação de RS tenha como missão convidar, envolver e criar parcerias estratégicas com os seus *Stakeholders* chave da RS. Assim é a comunicação de RS definida por Podnar (2008: 75): o processo de antecipar expectativas dos *Stakeholders*, articulando a política de RS, gerindo diferentes ferramentas de comunicação, destinadas a fornecer informações verdadeiras e transparentes sobre a empresa ou a integrar uma marca de suas operações. A comunicação deixa apenas de ter como objetivo informar, tornando-se numa comunicação participativa, fundamental em matéria de políticas de RS, permitindo que a empresa se posicione de forma diferenciada

no mercado, podendo mesmo acompanhar as tendências em matéria social, ambiental e sustentabilidade económica em termos internacionais. Para que isto possa cada vez mais ser uma realidade será desejável um envolvimento cada vez maior de profissionais dos departamentos de comunicação das empresas, no desenvolvimento e decisões de RSE e sustentabilidade. Mas o que se verifica ainda em muitas empresas é que a sua participação nestas matérias se resume à elaboração de relatórios (balanços sociais, relatórios de sustentabilidade), quando na verdade seria desejável que aqueles profissionais estivessem implicados em todos os processos de envolvimento das partes interessadas, com estas procurando construir relações e prestando-lhes contas, conforme o caso, objetivando obter impactos e melhores resultados para a própria empresa, sociedade e ambiente.

No que se refere aos relatórios, cada vez mais encontramos empresas a elaborar relatórios de RS ou de sustentabilidade. Tendencialmente estes têm um carácter quase exclusivamente informativo, sendo, na maioria das vezes longos, o que por si só não é um incentivo à leitura e interesse por parte do público em geral e dos *Stakeholders*. É também por esta razão que Witkowska (2016: 28) não tem uma opinião muito favorável em relação aos relatórios de sustentabilidade:

- são tão longos que a informação não é facilmente consultada pelos *Stakeholders*;
- os *Stakeholders* não localizam a informação que pesquisam ou simplesmente não os chegam a ler;
- a maioria deles não apresentam uma forma de *feedback*;
- uma vez que o relatório é voluntário, as empresas publicam o que é do seu interesse, ficando de fora informação relevante para os *Stakeholders*, apenas divulgando histórias bem-sucedidas;
- uma vez que o seu conteúdo não é obrigatoriamente objeto de verificação, estes poderão ser vistos como promocionais.

Dun *et al.* (2010) afirmam que a empresa pode comunicar o seu compromisso de RS, isto é, o tipo de envolvimento que a empresa tem com iniciativas sociais em matéria de RSE (exemplo: donativos, voluntariado corporativo e o seu envolvimento em causas que a empresa apoia). Uma vez que o envolvimento dos *Stakeholders* depende do interesse e participação da empresa em determinadas causas sociais, Dawkins (2004), Morsing e Schultz (2006) entendem que os *Stakeholders* devem ser informados relativamente às causas sociais que a empresa apoia, bem como os impactos do seu envolvimento nessas causas; quanto mais duradouro for tal compromisso, maior é a probabilidade de ele se

tornar mais perceptível por parte dos diversos públicos da empresa. As empresas que desenvolvem práticas de RS em consonância com o seu *core business*, devem procurar comunicar articulando o seu compromisso social com o benefício económico, de forma transparente, procurando ganhar a confiança dos seus *Stakeholders* (Dun *et al.*, 2010).

Muitas empresas estão preocupadas em ganhar legitimidade por meio da integração de expectativas dos seus *stakeholders* na estratégia geral da empresa (Nielsen e Thomsen, 2018), o que pode mesmo ser necessário para garantir a continuidade da existência da empresa (Dawkins, 2004: 110). Numa investigação no Reino Unido, este autor concluiu o seguinte, relativamente à comunicação de RS:

- de acordo com as expectativas dos *Stakeholders*, a comunicação deve estar alinhada com o seu *core business* e deve ser feita à medida para cada grupo de *Stakeholders*;
- a comunicação deve ser estratégica, clara e relevante no que concerne à reputação da empresa e das principais preocupações dos *Stakeholders*;
- os *Stakeholders* da empresa devem ser consultados no que se refere ao desenvolvimento de conteúdos de RS;
- a empresa deverá consultar os seus *Stakeholders* no desenvolvimento e revisão de conteúdos da comunicação da RS;
- a empresa deve valorizar a comunicação interna de RS, já que os colaboradores são uma poderosa forma de melhorar a reputação da empresa.

Através de um estudo norte americano que analisa diferentes públicos consumidores, Kim e Ferguson (2014: 17) concluíram sobre o que comunicar, como comunicar e onde deve ser comunicada a RSE:

- quando a estratégia de RSE e apoio a causas sociais específicas é consonante com o *core-business* da empresa, tal influência a percepção que o público tem sobre a veracidade das intenções de RS da empresa;
- a empresa deve ser modesta nas suas mensagens que não deverão ter um carácter promocional;
- a mensagem da empresa deve ser muito palpável em termos de factos relacionados com a RSE;
- a transparência deve ser uma característica da informação que não deve omitir propositadamente informação negativa;
- a empresa deve informar quem são os beneficiários das suas práticas de RS, bem como os resultados das iniciativas já realizadas;
- as parcerias estratégicas que as empresas têm com organizações do terceiro sector devem ser comunicadas;
- as empresas devem procurar mostrar como as ações de RS relevantes para o seu público externo podem ter impacto positivo nas suas vidas;
- o meio preferencial para os consumidores receberem informação são os seus estabelecimentos físicos, seguidos do seu *website*.

No que se refere ao último aspeto das conclusões de Kim e Ferguson (2014), Moreno e Capriotti (2009) já tinham defendido que as empresas devem utilizar a internet como um meio para comunicar a sua RS aos seus públicos de interesse.

Também Ellerup e Thomsen em 2012, fizeram referência ao potencial das publicações *online* que as empresas realizam e que cada vez mais tem uma importância crucial para divulgar as ações de RS das empresas e de estas estarem ligadas aos seus *Stakeholders* que, desse modo ficam informados do seu desempenho ambiental, económico e social.

De acordo com a exposição anterior poderemos ser levados a concluir que não existem fórmulas únicas e perfeitas para desenvolver a RS numa organização, bem como envolver e dialogar com as suas principais partes interessadas, e nem mesmo uma única regra que deva ser seguida para uma política de comunicação e RS exemplares, tanto mais que esta deve ser influenciada pelo meio cultural, social e político, onde a empresa se insere.

Morsing e Schultz (2006: 326) apresentam três formas de olhar para a comunicação de RS, indo além da informação unidirecional de práticas de RS das empresas. Verifica-se uma evolução das formas de comunicação da primeira para a terceira forma, conforme se pode ler:

1. Estratégia de informação dos *Stakeholders* - trata-se de comunicação unilateral por parte da empresa, em que esta comunica a sua estratégia de RS, sem considerar devidamente os *Stakeholders* (exemplos disso é a divulgação de ações de RS nas redes sociais, nos relatórios de sustentabilidade, notas de imprensa) em que os *Stakeholders* apenas são informados sobre iniciativas que já aconteceram; embora esta informação seja importante não é de facto suficiente para aqueles autores, havendo necessidade de haver uma maior participação dos *Stakeholders* para que haja um impacto mais positivo;
2. Estratégia de resposta dos *Stakeholders* - este é um modelo “bilateral assimétrico” de comunicação, pois a informação flui da empresa para o público e do público para a empresa. No entanto, muito embora a comunicação seja bilateral, ela é o reflexo da decisão da empresa em função dos seus interesses, sem que seja uma resposta à informação obtida por parte dos *Stakeholders*; a empresa usa os seus meios de comunicação para alterar a opinião e as atitudes dos *Stakeholders*; neste sentido é vulgar a realização de sondagens e questionários de opinião realizados pelos responsáveis de comunicação da empresa por forma a tentar melhorar a sua estratégia de RS e de comunicação de RS; no fundo esta estratégia não é verdadeiramente bilateral, dado que não há um envolvimento estratégico dos *Stakeholders*.
3. Estratégia de envolvimento dos *Stakeholders* - nesta estratégia há uma relação entre empresa e *Stakeholders* que estão envolvidos de forma a que a empresa entende e incorpora as suas preocupações, indo assim além daquilo que as sondagens e inquéritos revelam na anterior estratégia, integrando as preocupações e expectativas dos *Stakeholders* no desenvolvimento de iniciativas de RS, fruto do diálogo com os *Stakeholders*, que aqui também tentam influenciar as decisões da empresa, através de uma comunicação contínua e sistemática.

De acordo com Morsing e Schultz (2006) a terceira estratégia não é aquela que responde à realidade da maioria das empresas.

Para McWilliams, Siegel, Wright (2006: 8) e Podnar (2008: 77) há dois modos de comunicar a RS:

- Comunicação persuasiva (objetiva influenciar positivamente o consumidor, mostrando através da comunicação a sua responsabilidade em fazer escolhas conscientes de produtos mais socialmente responsáveis, disso são exemplo os produtos biológicos);
- Comunicação informativa (a empresa comunica a estratégia de RS, para obter notoriedade e uma melhor reputação).

Por forma a simplificar a implementação da RSE e a sua comunicação têm vindo a ser desenvolvidas diversas atividades que Witkowska (2016: 30) agrupou do seguinte modo:

1. Padrões de processos (possibilitam a identificação da forma como as empresas se relacionam com os *Stakeholders* e como com estes comunicam; exemplos: a série de normas AA1000 da AccountAbility e o *Global Reporting Initiative* (GRI), já referidas no capítulo 2.1):
 - a. AA1000 da AccountAbility
 - tem por base o processo, foi desenvolvido para permitir a criação de soluções inovadoras na gestão do negócio e não somente para a verificação de aspetos relacionados a RS;
 - integrada no AA1000, há ainda o AA1000 *Stakeholder engagement standard* (AA1000SES), embora não específico para a RS, mas que permite verificar se os processos de *Stakeholder engagement* estão bem estruturados e permitem obter resultados;
 - não estão identificadas formas de as empresas se envolverem com os *Stakeholders* nem qualquer referência a uma estratégia de comunicação de RS;
 - sugere diferentes métodos de *engagement*, de acordo com o objetivo dos mesmos, dividindo-os pelos seguintes níveis de comunicação:
 - não há referência à comunicação ativa (mantém-se passiva);
 - comunicação unilateral (apenas da empresa para o *Stakeholder*, com informação nos relatórios e no *website* da empresa);
 - a comunicação bilateral (*marketing* de causas, parcerias público-privadas, inquéritos, entre outros métodos de construção de processos de forma conjunta de parcerias e/ou projetos)
 - b. Global Reporting Initiative (GRI)
 - constitui uma ferramenta de apoio às empresas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, facilitadora da comunicação entre estas e os principais *Stakeholders* e está dividida em duas partes:
 - princípios para definir o conteúdo do relatório (em função das atividades da empresa, os seus impactos, expectativas e interesses dos seus *Stakeholders*);
 - princípios para definir a qualidade do relatório (identificando vários modos de assegurar a qualidade da informação, a sua apresentação, que permita aos *Stakeholders* avaliar desempenho da empresa e agir em conformidade);
 - em relação à comunicação, o GRI menciona só as questões de comunicação de *marketing* que se refere à venda de produtos

proibidos noutros mercados, ou sujeitos a dúvidas por parte dos *Stakeholders*, não havendo qualquer menção à utilização da comunicação de RS e a forma de envolver os *Stakeholders*, referindo-se somente à comunicação de marketing, suas normas de comunicação, publicidade, promoção e patrocínios.

2. Padrões de desempenho (apontam o que é considerado RS e não identificam o que é aceitável e o que não é – exemplo disso é o *Global Compact*, já indicado no capítulo 2.1, que muito embora seja um conjunto de dez princípios, não se refere a estratégias de comunicação de RS e/ou envolvimento com os *Stakeholders*).
3. Padrões relacionados com princípios (permitem fazer a avaliação das melhores práticas – exemplo disto é a ISO 26000 – também referida no capítulo 2.1, que disponibiliza informação sobre diversos temas de RS, incluindo o seu desempenho, a identificação e o envolvimento com os *Stakeholders* e a comunicação de compromissos).
4. Outros
 - a. Diretiva Europeia para o Relatório não-financeiro da União Europeia - "(...) certas grandes empresas deverão elaborar uma demonstração não financeira que contenha informações relativas, pelo menos, às questões ambientais, sociais e relacionadas com os trabalhadores, a respeito dos direitos humanos, do combate à corrupção e das tentativas de suborno. Essa demonstração não financeira deverá incluir uma descrição das políticas, dos resultados e dos riscos associados a essas questões, e deverá ser incluída no relatório anual de gestão da empresa em causa" (Jornal Oficial da União Europeia, 2014: 2).
 - nesta diretiva não há referência a boas práticas de comunicação de RS ou mesmo o envolvimento com os *Stakeholders*, ferramentas de avaliação ou que potenciem a comunicação de RS.
 - b. Empresas B Corp (uma forma de enquadrar as empresas na sociedade, certificadas pela B Lab, organização sem fins lucrativos, no que se refere ao cumprimento de padrões exigentes de desempenho social, ambiental, accountability e transparência) em que se destacamos o que se segue:
 - o modo como a empresa solicita aos *Stakeholders*, o feedback sobre o seu desempenho social e ambiental;
 - a forma como a empresa disponibiliza informação sobre o seu desempenho social e ambiental e o relevo dado a este tipo de informação no *website* da empresa;
 - a maneira da empresa interagir com a comunidade envolvente.

A par das empresas B Corp, as Benefit Corps representam um outro modelo empresarial que nasceu nos EUA, sendo Itália o primeiro país fora dos EUA a aprovar, em 2015, a legislação que permite a sua existência (Del Baldo, 2019). Ambos os modelos são vulgarmente descritos como empresas híbridas. Com aspetos em comum, entre as B Corp e as Benefit Corp há outros que as distinguem. Itália é um dos países que tem a maior concentração de B Corp e Benefit Corps (Nigri & Del Baldo, 2018).

É cada vez mais desejável que as empresas adotem uma comunicação estratégica, que permita não só informar os principais *stakeholders*, como também convidá-los a integrar iniciativas empresariais que entendam importantes, incentivando-os a partilhar a sua opinião em relação a ações de RS que a empresa deve criar ou apoiar. Transparência,

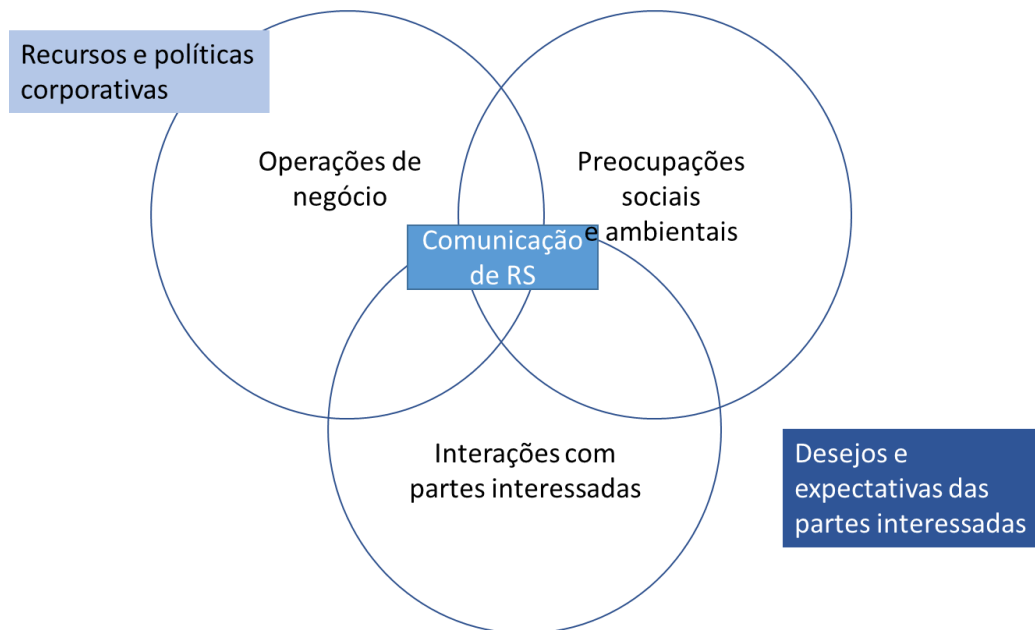
coerência, veracidade, credibilidade, relevância e regularidade são características fundamentais para construir uma comunicação que possibilite o compromisso e a partilha de valores entre a empresa e os *stakeholders*.

Nielsen e Thomsen (2018), indicam que, se as organizações pretendem aumentar a sua legitimidade, devem desenvolver as suas estratégias e práticas de comunicação em RSE, colaborando com as partes interessadas. Podem, por exemplo, repensar as suas comunicações unidirecionais, quer nos meios tradicionais, e/ou media sociais, alinhando-a com formas colaborativas e processos co-criativos. Os mesmos autores concluem que para se aumentar a legitimidade e criar valor para as partes interessadas, as empresas deverão envolver-se numa abordagem dialógica, em que invistam proactivamente em questões globais de RSE, com o objetivo de melhorar, simultaneamente, os negócios e a sociedade.

Nos últimos anos, tecnologias como a web 2.0 permitiram o surgimento das mídias sociais, que se têm constituído como novas possibilidades de comunicação corporativa, onde podem ser veiculados conteúdos de RSE. Como pontos fortes das mídias sociais podemos salientar os tempos de reação rápidos e a possibilidade de interagir com as partes interessadas, para além de permitirem também uma comunicação muito visual, editável e envolvente, algo que nem sempre é aproveitado em termos de comunicação de RS e construção de relacionamento e diálogo, sendo esta comunicação predominantemente unidirecional (Kent e Taylor, 2016) e apenas objeto de atenção de académicos (Wang e Huang, 2018).

As mídias sociais, enquanto tecnologias baseadas em computador e na internet, facilitam a partilha de ideias, pensamentos e informações, através da construção de redes e comunidades virtuais. Os conteúdos que nelas se podem incluir (fotos, vídeos, documentos e informações pessoais) são acedidos através de tablets, computadores ou smartphones, equipados com aplicações web. As mídias sociais incluem diversas atividades baseadas na Web, como por exemplo, redes sociais e blogs (Investopedia, 2019).

Figura 1.4: Comunicação de RS



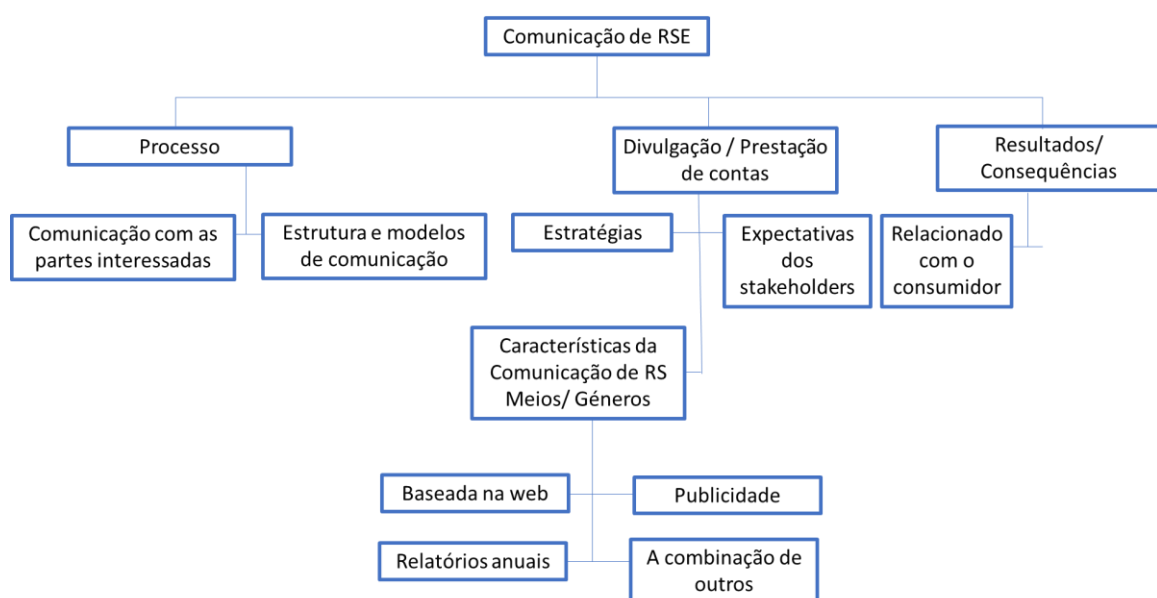
Fonte: Adaptado de Podnar (2008: 78)

O modelo de comunicação de RS de Podnar (2008) apresentado na figura mostra-nos onde ocorre a comunicação de RS. No entanto, o modelo não leva em conta a comunicação de mão dupla entre os *stakeholders* e a organização, um elemento de extrema importância numa comunicação de RS de sucesso, especialmente relevante nos media sociais. No modelo de Podnar não é esperada uma comunicação bidirecional entre a organização e as partes interessadas, mas sim que a organização monitorize e tente antecipar as expectativas dos *stakeholders* e a partir daí opere em termos de RS.

Analisando a comunicação de RS de uma organização, o efeito de sinalização deve ser considerado. Entenda-se que este efeito é o elemento central da teoria da sinalização que permite avaliar situações em que um sinalizador, por exemplo, uma empresa, transmite informações importantes sobre ela própria e os seus produtos a outra parte (Fletcher-Brown, 2018). No que diz respeito à comunicação de RS, Utgard (2018) indica que o foco da teoria da sinalização diz respeito ao “esforço que as empresas deverão fazer em termos de RS, quando esta é considerada rentável para o negócio e permite que os *stakeholders*

externos a distingam como boa”. Uma organização sinaliza o seu desempenho de RS apenas quando o benefício causado pelo envio do sinal é superior ao seu custo. O desempenho da RS pode ser sinalizado através de iniciativas, como código de ética, programas de formação, comunicados à imprensa, *sites*, certificações, associações e classificações (Zerbini, 2017).

Figura 1.5: Tópicos de literatura sobre comunicação de RSE



Fonte: Adaptado de Golob *et al.* (2013: 180)

Os diferentes temas abordados na literatura sobre comunicação de RS estão identificados na figura e classificados em três subtemas, que por sua vez se subdividem: resultados / consequências; divulgação/ responsabilidade; e processo (Golob *et al.*, 2013). O processo divide-se em comunicação com os *stakeholders* e em estrutura e modelos de comunicação. Divulgação e Responsabilidade está dividido em três subcategorias: estratégias; expectativas das partes interessadas e características da comunicação da RSE (meios / gêneros), que integra quatro categorias diferentes: baseada na web; relatórios anuais;

publicidade e outros canais. Os resultados/ consequências podem dividir-se em: relacionados com o consumidor e relacionados com o negócio.

Figura 1.6: Estrutura de comunicação de RS



Fonte: Adaptado de Du, Bhattacharya, Sen (2010: 12)

Na figura Du, Bhattacharya, Sen (2010) apresenta uma estrutura de comunicação de RS que retrata o processo de comunicação de RS e os seus resultados, tendo em conta as características dos *stakeholders* e da empresa, enquanto fatores de contingência.

Morsing e Spence (2019) ao estudarem a comunicação sobre RSE em pequenas e médias empresas não conseguem afirmar com clareza que a promoção de relatórios de RS melhore este tipo de comunicação, na forma explícita e implícita. No quadro resumimos o que, segundo aqueles autores, se trata de comunicação de RSE explícita e implícita.

Quadro 1.8: Comunicação de RSE explícita e implícita

	Comunicação de RSE Implícita	Comunicação de RSE Explícita
Racionalidade da comunicação de RSE	Valores. As crenças do fundador, integridade e ética são expressas em práticas e normas, reputação local/ setor, boca a boca	Estratégico. Marca corporativa. Relatórios de RSE, páginas web, declaração da visão corporativa, códigos de conduta, certificação de normas
Orientação da comunicação com as principais partes interessadas	Orientado para trabalhadores, famílias e comunidade local, clientes e fornecedores	Orientado para autoridades nacionais e internacionais, clientes e fornecedores
Contextualização da comunicação de RSE	Comunicação culturalmente dependente, definida pelo fundador, proximidade, “perto de casa”	Respostas padronizadas às expectativas externas, adesão às normas e diretrizes de RSE, definidas por autoridades externas
Apresentação da comunicação sobre práticas de RSE	Diálogo informal, envolvimento com as partes interessadas, natureza personalizada da comunicação	Formalizado em códigos de conduta que se supõe serem aplicáveis através das fronteiras geográficas organizacionais

Fonte: Adaptado de Morsing e Spence (2019: 1925)

Apresentamos neste ponto as referências que consideramos mais relevantes sobre comunicação de responsabilidade social. Entendemos que estas são importantes para melhor compreendermos as organizações que decidimos estudar, enquadradas num território e a estabelecer relações na e com a comunidade.

1.4 Responsabilidade Social Empresarial, Envolvimento da Comunidade e Território

Partindo do pressuposto de que ações de RSE vão muito além de objetivos de comunicação e marketing, certo é que há atualmente um número crescente de empresas, públicas e privadas, que reconhecem a sustentabilidade como estratégica em termos globais. Também por isso incluem novos valores na sua gestão, procurando uma transformação cultural que permita a afirmação dos negócios no longo prazo, ao envolver os interesses de um grupo alargado de *stakeholders*, que podem naturalmente ser recompensados em termos comerciais, facto que desafia a suposta separação entre ética e sucesso do negócio. A título de exemplo, refira-se que 51% das pequenas e médias empresas em Itália adota a abordagem dos *Stakeholders*, escolhendo a RSE não só por questões éticas e morais, mas também porque esta melhora a imagem, ajuda a fidelizar clientes e favorece o relacionamento com funcionários e comunidade local (Longo, Mura e Bonoli, 2005).

Empresas com melhor desempenho de RSE têm menos restrições de financiamento e esta sua atitude responsável funciona como uma alavanca da sua reputação no mercado, e de diferenciação face à concorrência, o que é favorável não só para atrair investidores institucionais, como para fomentar as relações existentes com as principais instituições de crédito (Miguel, Jorge e Candas, 2017). A RSE passou a ser uma necessidade estratégica das empresas, apesar de nem sempre os executivos compreenderem o seu papel na edificação da marca e da importância de esta se associar a ações sociais positivas, algo que pode revelar-se mais complexo do que operar com responsabilidade, já que isso exige a compreensão das múltiplas dimensões da RSE (Steenkamp, 2017).

Parece, pois, óbvio que uma organização assuma o compromisso da sustentabilidade empresarial e do desenvolvimento regional sustentável, numa abordagem que considere todas as partes interessadas, combinando valor para todas elas e não só para os acionistas. “Isto exige uma nova forma de ver o mundo – uma nova forma que redefina o objetivo do negócio no seio de um sistema de mercado democrático para satisfazer os acionistas e também todos os parceiros sociais” (Laszlo, 2007: 51).

Não podemos esquecer que:

“o bem-estar das regiões e a utilização da base de recursos físicos destas regiões são claramente mutuamente fenómenos interligados. Assim, é evidente que o desenvolvimento económico regional e as estratégias de sustentabilidade empresarial podem ser vistos como forças complementares entre si que podem reforçar-se mutuamente” (Capello e Nijkamp, 2009: 302).

A nossa pesquisa tenta, por isso, relacionar RSE com a estratégia das empresas e com o desenvolvimento sustentável do território. Juntamos aqui desenvolvimento sustentável e desenvolvimento territorial, partilhando da ideia de Abreu (2019: 15) que afirma que estes conceitos são difíceis de serem dissociados:

“É importante reconhecer que ambos os conceitos têm aplicação onde as pessoas conseguirem chegar a um nível mínimo de *empowerment*. Sem um processo adequado de desenvolvimento das capacidades, em que a educação e o bom emprego, as condições de habitação, acessibilidades, práticas saudáveis, assumem particular relevo, é inútil esperar que a população local possa *evoluir* para uma maior independência e bem-estar social”.

E afinal do que é que falamos quando nos referimos a território? Território tem origem na palavra latina *territoriu* que se refere a um “terreno mais ou menos extenso” (SLP, 1981: 593) embora não seja o equivalente a espaço:

“O território com contornos e limites precisos é uma construção histórica, produto da ação humana. Categoria aparentemente universal, falsamente natural, o território não tem nada de espontâneo. Para além das fronteiras naturais, a fronteira política é sempre uma linha abstrata e convencionada por alguns. Tal como os animais se apropriam da natureza definindo territórios, os homens «dilatam as suas conquistas», apropriam-se do espaço, percorrendo-o, conhecendo-o, nomeando-o e mapeando-o” (Bueno, 2004: 380).

O desenvolvimento territorial pode ser considerado como um processo ou como um objetivo (Fernandes, Trigal e Sposito, 2016: 262):

“No primeiro caso, procura entender as dinâmicas de transformação de um determinado território, isto é, os fatores e as condições que condicionam positiva ou negativamente o seu desenvolvimento. O recurso crescente ao conceito de desenvolvimento territorial verificado a partir dos anos 1980 e 1990 tem um triplo significado. Por um lado, os fatores tradicionalmente considerados, como clima, localização, recursos locais, dotação de infraestruturas e equipamentos ou características do capital e do trabalho, tendem a ser complementados ou mesmo substituídos por outros, de natureza imaterial, como a aprendizagem, a confiança, o sentimento de pertença, o capital social, a cooperação ou a governança. Por outro lado, o desenvolvimento de cada território passa a ser considerado indissociável da forma como este se insere nos processos de globalização das economias e das sociedades, no âmbito de dinâmicas multiescala que tornam obsoleta a diferenciação rígida, até então prevalecente, entre desenvolvimento local e desenvolvimento regional. (...) A ideia de desenvolvimento territorial como objetivo de políticas públicas específicas tem vindo a afirmar-se nas últimas décadas. A necessidade de garantir uma maior articulação entre políticas setoriais com incidência num mesmo território e de envolver proactivamente as comunidades de cada território na valorização dos seus recursos, a par do crescente reconhecimento das limitações

das políticas regionais de natureza redistributiva, levaram diversos autores e organizações a salientar a importância das intervenções integradas de base territorial”.

Para Hopkins (2008) as empresas já constataram que a RS é boa para os seus principais *stakeholders* que, segundo ele, são os acionistas, os atuais e potenciais investidores, os gestores, os colaboradores, os clientes, os parceiros de negócios, os subcontratados, os fornecedores, o meio ambiente e as comunidades nas quais operam, incluindo os governos nacionais. Podemos aqui acrescentar também os decisores políticos locais e regionais.

“A ênfase nos *stakeholders* não evita o lucro”, bem pelo contrário: “é que uma gestão estratégica suportada na teoria dos *Stakeholders* propõe uma relação positiva entre a lealdade para com os *Stakeholders* e o desempenho da empresa” (Bridoux e Stoelhorst, 2014). E para as empresas atingirem as suas metas, têm de enfrentar novos desafios e assim também novos (por vezes maiores) riscos, surgindo a RSE como uma forma de os gerir.

Se pensarmos que os efeitos da crise financeira e económica de 2008, particularmente percecionados e sentidos ao nível local e regional, como sejam as questões do desemprego, a precaridade social, o endividamento dos indivíduos e das empresas, que culminou muitas vezes na insolvência com repercussões nefastas nas suas vivências diárias, as abordagens de RSE fazem ainda mais sentido, embora não exista concordância sobre os seus impactos em termos globais. Maioritariamente, reduzidas a um nível micro de atuação, as ações de RS das empresas não têm impacto ao nível macro e delas não resultam impactos significativos em termos de competitividade das regiões e sustentabilidade global (Santos *et al.*, 2006).

Havendo já evidências de benefícios para as empresas a diversos níveis em vários estudos, há agora que perceber de que forma é que o impacto dessas práticas de RSE se pode refletir no território e no desenvolvimento das regiões, nunca esquecendo que a RSE evolui, tal como evoluem as realidades das empresas, e a sua relação com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, o que torna o conceito ainda mais complexo.

A nível internacional, as resoluções das Nações Unidas chamam à atenção para a necessidade da RSE contribuir para o desenvolvimento sustentável que pressuponha

crescimento económico, equidade social e proteção ambiental. Tal implica que, na sua esfera de ação, todos os atores sociais, incluindo as empresas, interiorizem aquela necessidade e se envolvam nos caminhos que levam àquele estado de desenvolvimento.

Em setembro de 2015 os Estados Membros das Nações Unidas adotaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que sucedem aos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), definindo uma agenda global para o desenvolvimento até 2030, com um conjunto de metas a atingir, em que cada país vai ter de responder aos indicadores, e logo será de esperar que as empresas também estejam envolvidas na prossecução destas metas. O que se pretende é que estas interliguem as estratégias empresariais com as prioridades globais, exercício que implica análise de risco, decisão estratégica, reporte e relato integrado (BCSD Portugal). A sustentabilidade tem que ser o paradigma do séc. XXI e há uma urgência global para abordagens de governança territorial baseada em políticas multi-ator e multinível para que se alcancem os objetivos propostos (UN, 2015; OECD, 2016), o que implica formas de participação que reforcem a cooperação e colaboração a nível regional, local e entre os diferentes atores envolvidos.

Mas

“para quem observa a partir de uma empresa, os 17 objetivos e 169 metas que compõem os ODS, estes podem parecer nada mais que uma lista exagerada de aspirações e boas intenções. O que se espera de uma empresa frente a isso? A resposta simples e imediata é reduzir os ODS a instrumento de inspiração ou de comunicação corporativa, onde a empresa possa mostrar todas as suas contribuições para solução dos desafios apontados, o que pode gerar a falsa sensação de que «o assunto está sendo tratado e a empresa está fazendo a sua parte», essa abordagem é não só limitada, mas também perigosa” (Instituto Ethos GVces - Centro de Estudos em Sustentabilidade, 2016)

Neste sentido, o *World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*, em colaboração com *Global Reporting Initiative (GRI)* e *Global Compact* das Nações Unidas desenvolveram um guia para orientar as empresas sobre o alinhamento das metas dos ODS com a sua estratégia, que evidencia as ferramentas para a medição e contribuição das empresas para os ODS.

Em Portugal, coube à rede portuguesa *United Nations Global Compact Network Portugal* (UN GCNP), organizar a contribuição do sector empresarial para a realização dos ODS, sem

exceção, já que para todos se espera o contributo de empresas e organizações empresariais (*Global Compact Network Portugal*). Tendo em consideração particularmente o Objetivo 17: Parcerias para a Implementação dos Objetivos da Agenda 2030 (em especial nos seus pontos 16 e 17 - Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissectoriais que mobilizem e partilhem conhecimento, perícia, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos ODS em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento; e Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil que sejam eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias) (*Global Compact Network Portugal*), foi então criada, em janeiro de 2016, a Aliança ODS PORTUGAL “uma plataforma *multistakeholder*, sem personalidade jurídica, coordenada e representada pela *UN Global Compact Network Portugal*”.

“Pretende-se a organização dos seus membros consoante os ODS e metas que pretendem trabalhar, seleccionadas através de um formulário, de forma a promover pontes de diálogo e cooperação, como advoga o ODS 17, assim como criar bases sustentáveis para o desenvolvimento de parcerias e a criação de projetos, programas e ações” (*Global Compact Network Portugal*).

É já de 2011 a consideração da dimensão territorial da RSE pela Comissão Europeia, que veio incentivar as autoridades a utilizarem de forma inteligente os fundos estruturais para o desenvolvimento da RSE, em especial entre as PME, através do estabelecimento de parcerias que abordem problemas, tais como a pobreza e a inclusão social (CE, 2011: 12).

Recorde-se que as relações entre as empresas e a colaborações entre entidades privadas e públicas estão na base da criação de *clusters* e microgrupos de empresas que são social e economicamente relevantes (Hall, 1999 e 2005). Os relacionamentos de empresas dentro de regiões foram explicados através de conceitos como os distritos industriais (Becattini, 1990) e *clusters* (Porter, 2003) exigindo relações sociais com a comunidade territorial, enquanto elemento fundamental para o nascimento e sucesso das empresas.

A este respeito Del Baldo e Demartini (2019) voltam a sublinhar o que outros autores (Pellegrini *et al.*, 2015) haviam salientado: a atenção que deve ser dada à ligação entre os diferentes ecossistemas e as especificidades que distinguem os territórios, intimamente

ligada ao conceito de capital social – as relações pessoais, a confiança e os vínculos culturais, sociais, institucionais e económicos.

Há Estados-Membros da União Europeia que desenvolveram diferentes políticas para promover a RSE: o "modelo nórdico" ou "modelo de parceria" na Dinamarca, Suécia e Noruega; o modelo "empresas na comunidade", no Reino Unido; o modelo de "sustentabilidade e cidadania", na Alemanha e França, o modelo "agora", em Espanha; e o modelo de "Responsabilidade Social Territorial" (RST), em Itália (Albareda *et al*, 2007; Ferrão, 2012; Del Baldo e Demartini, 2016).

O modelo RST, baseia-se na partilha de responsabilidades económicas, sociais e institucionais num território (Del Baldo e Demartini, 2012a, b, Del Baldo, 2015, Del Baldo, 2016), justificado pela multidimensionalidade da RSE, que implica um envolvimento organizado de diferentes atores que colocam em prática as suas competências, levando a uma elevada presença de intervenções locais de RSE (Lombardo, 2010).

As primeiras referências explícitas a RST surgiram em 2006 (REVES Network). Mais tarde, a Del Baldo (2009), juntaram-se autores como Argiolas *et al* (2009), Constantino, Marchello e Mezzano (2010) que também entendem a necessidade de repensar o conceito de RSE, propondo a sua substituição pelo de RST. Estes últimos chegam mesmo a afirmar a RST como fator de desenvolvimento sustentável local.

Ferrão (2012: 25), ao fazer uma leitura dos contributos destes autores refere ser possível desenhar um quadro coerente para que a RST seja uma realidade:

“a necessidade de desenvolver o conceito de RST a partir do conceito, já bastante divulgado, de RSE; a razão de ser dessa extensão, visando que as empresas incluam na sua missão interesses e necessidades das comunidades locais em que se integram; a identificação dos atores e valores-chave para a afirmação dos princípios de RST; a importância desses princípios para a formação de parcerias público-privado orientadas por bons princípios de governança territorial; e, finalmente, o contributo desses bons princípios para a concretização de estratégias de desenvolvimento sustentável ao nível local”.

A RST

é uma forma de governança através da qual a RSE e as estratégias de sustentabilidade são promovidas por redes de entidades públicas e privadas (com e sem fins lucrativos), pertencentes a um mesmo território com políticas orientadas para o desenvolvimento e que

têm o objetivo comum de melhorar a qualidade de vida de pessoas e organizações a ele pertencentes (Del Baldo, 2015: 440).

Será possível falar de RST quando num território são partilhados valores de desenvolvimento económico e social, reforçados por sólidas redes de relacionamento, em que a aplicação da RSE ao território resulta de uma abordagem multi-*Stakeholders* que gira à volta da participação, respeito e reconhecimento dos papéis desempenhados, em que por exemplo as PME estão profundamente enraizadas nos locais (bairro, freguesia, concelho, região) e por isso aí desempenham um papel importante na promoção de caminhos de responsabilidade (Del Baldo, 2010). Depreende-se então que o território pode tornar-se num espaço onde o caminho para o desenvolvimento sustentável pode construir-se através de redes, que se tornam um laboratório de RSE (Ringov e Zollo, 2007).

Del Baldo e Demartini (2016: 23) articulam as suas reflexões em dois aspetos relevantes para a existência de RST, enfatizando o que autores como Porter e Kramer já haviam expresso:

1) Consciência dos intangíveis chave para a competitividade territorial e sustentabilidade, o que inclui o reforço do capital social (ética, legalidade, coesão social e atitudes orientadas para a responsabilidade social), o capital humano (habilidades, e especificidades de propriedade individual ou coletiva), infraestruturas, que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento, aquisição, gestão e difusão de conhecimento implícito e explícito ao nível regional (escolas e programas académicos, centros de investigação, infraestruturas tecnológicas, sistemas digitais...). Esses são os pré-requisitos para criar valor partilhado e ativar o desenvolvimento de *cluster*, um modelo capaz de produzir importantes efeitos de médio a longo prazo, com ferramentas e ações concretas para implementar programas de RS a nível local.

2) Redes sinérgicas partindo do argumento de Porter (1998, 2003) que referira que o propósito de uma empresa deve ser redefinido pela reavaliação da sua “proximidade” e “singularidade”, tendo interesse e necessidade em participar ativamente no “envolvimento local” para melhorar o ambiente de negócios local e o capital social local, uma vez que a saúde da comunidade local é importante para a saúde da empresa (Porter, 1998: 88). Porter e Kramer (2006: 89) enfatizam a importância de público e privado trabalharem em conjunto para criarem condições que promovam o desenvolvimento sustentável em que os governos, nacionais e locais, têm novos papéis a desempenhar e, através das suas políticas deve ser criado um ambiente de suporte. A RSE e os projetos de sustentabilidade são planeados e implementados por entidades com e sem fins lucrativos. Diferentes atores podem desempenhar papéis diversos no desenvolvimento da RSE e das redes de sustentabilidade. O papel de informante e educador, bem como o papel do regulador, controlador e supervisor de RSE e sustentabilidade pertence a organizações do setor do reino do público, que representam institucionalmente os interesses da sociedade civil. O papel motivador e visionário é típico do setor sem fins lucrativos. O papel do catalisador pode ser assumido por organizações públicas, organizações sem fins lucrativos ou empresas privadas, atuando em sinergia. O papel das organizações públicas é fundamental – aos níveis local, nacional e internacional - mas só se revela eficaz e

pró-ativa quando instituições públicas trabalham em sinergia com os atores com e sem fins lucrativos, superando visões fragmentadas. A integração promove convergências e vias interessantes de redes multisectoriais que misturam organizações públicas / privadas / sem fins lucrativos, nas quais a RSE e a sustentabilidade podem ser alcançadas se cada ator desempenhar o seu papel corretamente.

Por tudo isto, as próprias autoras Del Baldo e Demartini (2012b: 9) explicitam limitações à disseminação generalizada do modelo RST, muito embora este tenha sido difundido e a sua generalização possa beneficiar, por exemplo, de um documento no âmbito da REVES – Rede Europeia de Cidades e Regiões para a Economia Social (REVES Network, 2006), que visa sustentar esta metodologia de transformação para uma democracia local “mais robusta” (Ferrão, 2012), “a partir da responsabilidade social territorial”.

Recorde-se que a estratégia europeia (EC, 2011) – Europa 2020 - reitera três prioridades para o século 21: crescimento inteligente (desenvolvendo uma economia baseada em conhecimento e inovação); crescimento sustentável (promovendo uma economia mais eficiente em termos de recursos, mais verdes e mais competitivos); crescimento inclusivo (promovendo uma economia com uma elevada taxa de emprego que favoreça a coesão territorial). Importa referir que a estratégia europeia se baseia na centralidade das políticas nacionais e regionais e o modelo de RST que tem como protagonistas a rede de atores locais pode ser considerado um exemplo de uma nova geração de políticas (Del Baldo e Demartini (2012b: 20).

“Nos caminhos da RSE do território, passa-se explicitamente do governo para a governança, da lógica do plano para a do planeamento, enquanto processo interativo voltado para o desenvolvimento integrado e sustentável, numa lógica política de formas de cooperação multinível e transversal para dar origem a redes híbridas, da responsabilidade formal à capacidade de resposta, da divisão técnica do trabalho político-administrativo à coordenação e cooperação entre múltiplos atores, nos quais até os privados são impulsionadores ativos e responsáveis”.

A RST parece incluir em si um conjunto de características que podem posicioná-la como instrumento de desenvolvimento local e regional, ao enquadrar uma abordagem territorial e endógena de dinamização, de qualificação e de reforço da competitividade das comunidades locais (Santos, 2012) e por isso um novo campo de ação para a formulação de políticas públicas. Ferrão (2012: 36) sublinha o facto de a RST ser, “na maior parte dos casos, sobretudo uma questão de inovação social e não de reconstrução de tradições virtuosas preexistentes”.

Mirvis *et al* (2016) exploraram a forma como as empresas aprendem a participar de inovações sociais bem-sucedidas através da aquisição de conhecimento tácito das suas partes interessadas externas. A partir de interações e experiências partilhadas, os autores descrevem os relacionamentos de inovação social corporativa em duas dimensões: a distância do envolvimento à cadeia de valor da empresa; e a intensidade de investimentos e interações.

Por sua vez, a inovação social da empresa também se apoia em parcerias com inovadores sociais e outras empresas, realizando negócios que são soluções para as necessidades da sociedade.

Note-se ainda que a inovação social corporativa (ISC) difere dos esforços tradicionais de RSC em vários aspetos (Mirvis, Googins & Kiser, 2012: 12)

Primeiro, os programas tradicionais de RSE resultam de uma intenção filantrópica, enquanto a ISC representa um investimento estratégico que as empresas gerem como outros investimentos empresariais. Em segundo lugar, os programas de RSC envolvem contribuições de dinheiro e mão-de-obra, enquanto a ISC envolve investigação e desenvolvimento relevante e aplica toda a gama de ativos corporativos que tem à sua disposição. Terceiro, nos programas tradicionais de RSE geralmente têm empresas contratadas ou colaborações com organizações não-governamentais (ONG) para prestar serviços sociais. A ISC envolve uma colaboração mais profunda de várias funções da empresa com partes interessadas externas para cocriar algo novo que forneça uma solução sustentável para necessidades sociais. Finalmente, a RSE pode gerar boa imagem e reforçar a reputação das empresas, já a ISC também pretende produzir novas fontes de receita e gerar um relevante sistema de inovação e cultura corporativa, que pode traduzir-se em vantagem competitiva.

Para além da inovação corporativa, considere-se o conceito alargado de inovação – inovação territorial:

que valoriza o contexto, os recursos, os atores (nos domínios económico, social, cultural e institucional), as redes interativas estabelecidas (com diferentes densidades, frequências e intensidades) e uma estrutura de governança favorável à criação, acumulação, difusão e incorporação de conhecimento (Marques e Santos, 2016: 262).

Investigadores de diferentes disciplinas das ciências sociais reconhecem que as regiões são um foco importante de análise porque é lá que os processos políticos, sociais e de produção acontecem (Tomaney e Ward, 2000; Moulaert e Sekia, 2003; Del Baldo e Demartini, 2016). Logo, as análises regionais são fundamentais na investigação e formulação de políticas de competitividade e desenvolvimento económico, já que há determinantes essenciais do desempenho económico que estão nas regiões.

Porter (2003: 571) afirma que uma boa parte da política económica deve ser descentralizada a um nível meso. A importância das regiões pode ser explicada por exemplos de países como os EUA e Alemanha, onde há uma maior descentralização e que historicamente têm sido bem-sucedidos (Del Baldo & Demartini, 2016).

E é neste contexto que Santos e Oliveira (2010) reconhecem o interesse do conceito de *clusters* de RS (agrupamentos competitivos de Porter) proposto por Zadek *et al* (2003): aglomerações de empresas, localizadas num mesmo território, estabelecem interações entre si e com outros atores locais para otimizar práticas conjuntas de RS voltadas para o desenvolvimento sustentado da região, numa perspetiva integrada e global. As possibilidades interventivas dos *clusters* de RS podem expressar um avanço nos resultados das ações sociais e/ou ambientais empreendidas através de redes integradas (Santos e Oliveira, 2010), em que as práticas de RSE e os impactos positivos podem ser incrementados, caso as empresas, a sociedade civil e o sector público trabalhem em articulação (Zadek *et al.*, 2003).

Mas a constituição de *clusters* não é isenta de potenciais problemas que poderão surgir e que passam por algumas questões: a natural tendência de num mesmo espaço, diferentes atores exercerem ações de fiscalização sobre outros; os atores participantes têm objetivos próprios para além dos comuns (que decorrem da participação nos *clusters*); e as competências necessárias para trabalhar em parceria (Zadek *et al.*, 2003). De acordo com Himmelman (2001), a implantação territorial das parcerias, a sua permanência no tempo e a confiança entre as pessoas que delas fazem parte, beneficiam o aprofundamento do trabalho colaborativo, podendo este contribuir para o seu enraizamento local, para o aumento do seu capital social e para a sua longevidade, o que nos remete para a ideia de sustentabilidade (Esgaio e Carmo, 2014).

Deste modo, os *clusters* de RS podem ser importantes como proposta inovadora de gestão social com ganhos em termos de desenvolvimento local (Zadek *et al.*, 2003). Recorde-se que já Marshall (1890/ 1982) e Krugman (1991) defendiam que a concentração geográfica de empresas tem benefícios locais a que chamamos de externalidades positivas e apontavam vantagens como a oferta local de mão de obra especializada e fatores de

produção ou matérias primas para o tipo de indústria da região em análise, para além da possibilidade de promover o seu crescimento e inovação, através da troca de ideias e informações.

Neste âmbito, é interessante pensar no desenvolvimento de *clusters* de RS a partir de redes já existentes, constituídas para outros fins de interesse para os participantes. Podemos referir-nos a redes de empresas, redes de empresas e municípios (exemplo: redes concelhias de empresas no distrito de Évora, promovidas pelo Núcleo Empresarial da Região de Évora – NERE, na qual participam empresas, associação empresarial e câmaras municipais).

Talvez por não ser algo explícito na legislação em vigor que regulamenta as Redes Sociais concelhias em Portugal (Resolução do Conselho de Ministros de 197/97, de 18 de novembro, posteriormente regulamentada pelo Decreto-Lei 115/2006, de 14 de junho), a participação de empresas naquele tipo de redes é muito reduzida e pontual.

Em linha com o que aqui debatemos, foi criada a iniciativa Portugal Inovação Social no âmbito do Portugal 2020, constituindo-se “o primeiro programa de um Estado Membro destinado à dinamização da Inovação Social financiado pelos fundos estruturais europeus”. Esta iniciativa, pioneira e transversal, visa mobilizar

“pelo menos 150M€ de fundos do Portugal 2020 para a dinamização do ecossistema potenciador de iniciativas de inovação e empreendedorismo social em Portugal, bem como para a criação de práticas de investimento social que tragam novos atores (empresas e investidores) e maior escala ao financiamento da inovação social” (Portugal Inovação Social).

Ainda no que concerne aos fundos europeus de desenvolvimento regional, destaque-se as abordagens territoriais previstas no âmbito, por exemplo, dos programas operacionais regionais, que dão relevância ao desenvolvimento de abordagens territoriais integradas que valorizem

“o grau de parceria entre o poder local, o associativismo empresarial e o sistema científico e tecnológico, o sistema de educação e formação e as organizações da economia social para poder intervir de forma mais eficaz nos domínios chave do desenvolvimento económico e da coesão territorial” (Portugal 2020).

Todavia, note-se que Porter e Kramer (2006) defendem, a propósito dos resultados de empreender esforços conjuntos, para além do valor criado, a partir de relações económicas e práticas sociais, também a alteração da forma como a sociedade e as empresas se encaram a partir do momento em que começam a trabalhar em parceria. E para criar e manter *clusters* de RS, Zadek *et al.* (2003) sublinham a importância de políticas públicas que os suportem, para além da criação de incentivos que passem pela melhoria na sua forma de operar.

A competitividade dos territórios depende de um forte empenho em termos de inovação, o que requer um consistente sistema de inovação nacional, mas também regional e local (Natário e Neto, 2006). No sistema de inovação, a inovação é sistémica, multifuncional e inter-organizacional, e está interligada com a dinâmica industrial e com as relações entre empresas inovadoras e a sua envolvente. Com efeito, a inovação passou a ser considerada como um processo interativo (de *feedbacks*) - depende do conjunto de atores locais ou localmente existentes e das interações entre eles (Natário e Neto, 2006). No caso por exemplo de Portugal, a falta de relações em rede impede-nos de falar de um verdadeiro sistema de inovação regional, que poderia ser promotor de inovação e alavanca de competitividade regional (Natário e Neto, 2006). É por isso fundamental o envolvimento estratégico de todos os atores (com poder de decisão e de influência), procurando o desenvolvimento de redes e mecanismos de governança que possibilitem a obtenção de objetivos comuns, o que requer a combinação de um comportamento inovador, criativo e interativo intra e inter os diferentes atores (Natário e Neto, 2006).

RST e *clusters* de RS são duas abordagens teóricas distintas, mas ambas consideram o potencial das redes de RS para alavancar a competitividade e impulsionar o desenvolvimento sustentável, a partir de questões relevantes de sustentabilidade e integrando a participação de diversos atores. E este desafio passa também por um outro aspeto: implica constituir relações entre empresas e outras organizações da sociedade civil que tenham um propósito comum que passe pela melhoria da qualidade de vida na comunidade, melhorias ao nível ambiental, que se poderão traduzir em impactos positivos na economia.

Perante o quadro traçado que está longe de ser apenas português ou europeu, e a tradicional divisão entre interesses económicos e sociais, em que

“indivíduos nos sectores público e privado em geral seguiram caminhos educacionais e profissionais muito distintos, acontece que poucos gestores compreendem questões sociais e ambientais exigidas para extrapolar a atual abordagem de RSE, e poucos líderes do sector social têm formação em administração e mentalidade empreendedora para conceber e implementar modelos de valor partilhado” (Porter e Kramer, 2011: 65).

No entanto, estes autores afirmam que

“o valor partilhado é a chave que irá abrir a próxima onda de inovação e crescimento nas empresas, para além de ligar o sucesso da empresa e o sucesso da comunidade de uma forma que ficou esquecida numa era de abordagens de gestão tacanhas, raciocínio imediatista e crescente divisão entre as instituições da sociedade” (Porter e Kramer, 2011: 67).

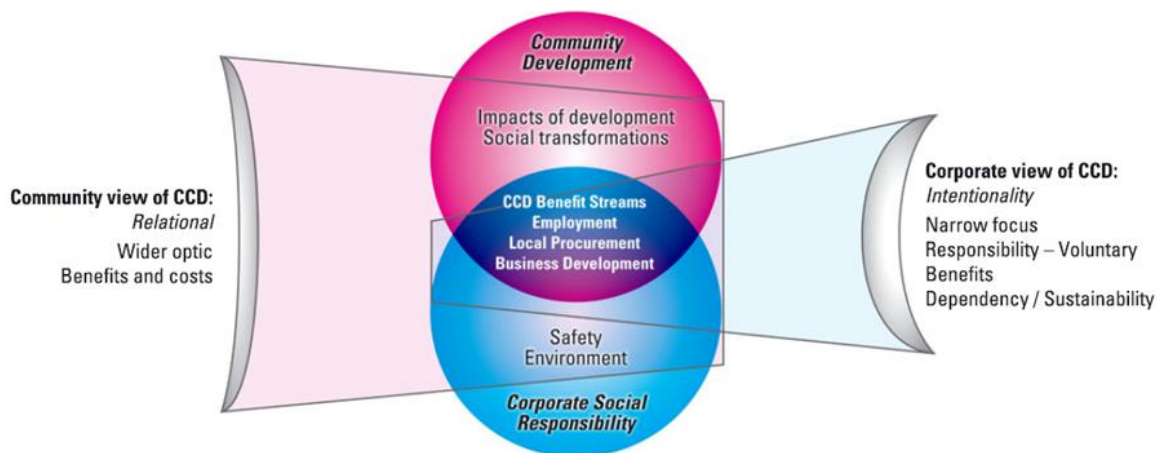
E na verdade são cada vez mais as grandes organizações que optam por este modelo (exemplo da Nestlé), designado por aqueles autores como a

“próxima onda evolutiva do capitalismo”, que abre novas necessidades a satisfazer, o que implica a atenção dos gestores aos sinais da sociedade que devem saber interpretar e responder. Basta que a empresa se concentre no lucro certo: o lucro que gera — em vez de reduzir — benefícios para a sociedade” (Porter e Kramer, 2011: 68).

A criação de valor partilhado vem assim alterar o modo de operacionalizar os negócios, obtendo-se retorno na *triple bottom line* e inclui neles os impactos ambientais e sociais, utilizando esta integração como estímulo do valor económico.

No entanto, quando se fala do impacto das ações empresariais nos *stakeholders*, nomeadamente através de iniciativas de desenvolvimento na comunidade, verificamos que reduzida atenção tem sido dada à compreensão dos impactos dessas atividades empresariais, o que exige às empresas o desenvolvimento de relacionamentos que estabeleçam objetivos e prioridades de longo prazo (McLennan e Banks, 2019), um movimento mais amplo em direção a um maior envolvimento da comunidade, que está a exigir uma parcela dos benefícios das empresas (Hess, Rogovsky e Dunfee, 2018).

Figura 1.7: RSE e iniciativas de desenvolvimento da comunidade



Fonte: In McLennan e Banks (2019, 120)

A figura procura ilustrar as diferentes perspetivas da comunidade e da empresa relativamente à contribuição de iniciativas de desenvolvimento na comunidade. A perspetiva da comunidade no seu relacionamento com a empresa sobrepõe a perspetiva corporativa e inclui um conjunto muito mais amplo de atividades e processos. A visão intencional e muitas vezes instrumental da RS é enfatizada com os elementos sobre os quais a empresa tem controlo direto (McLennan e Banks, 2019). Assim se pode ver como a RS nem sempre está relacionada com progressos sociais mais abrangentes, subestimando a importância de atividades que em determinado momento podem ser prioridades para a comunidade (emprego, infraestruturas, direitos humanos e dos trabalhadores).

Do ponto de vista da comunidade, com uma visão mais relacional, são vistos os custos e os benefícios para a comunidade da presença da empresa, procurando uma visão mais ampla dos efeitos desse relacionamento. Esta análise tem implicações claras na necessidade de discutir os efeitos da atividade empresarial no desenvolvimento comunitário, defendendo uma visão holística sobre as tendências gerais de desenvolvimento, trajetórias, aspirações, oportunidades e restrições políticas (McLennan e Banks, 2019).

Embora não considerem uma tarefa fácil, McLennan e Banks (2019: 121) apontam três aspectos para que as empresas possam contribuir melhor para um desenvolvimento mais inclusivo e responsável, que aqui resumimos:

- Reconhecer que todas as práticas empresariais, incluindo aquelas que podem não ser vulgarmente consideradas como esforços de RS, podem ter impacto profundo no desenvolvimento da comunidade e por isso, deve-se ambicionar uma maior coerência entre as políticas de RS e as práticas operacionais éticas.
- Adoção de abordagens muito mais adaptativas, reflexivas e flexíveis, apoiadas por um espírito de participação inclusiva, desenvolvimento e colaboração, aquando da necessidade de gerir operações industriais complexas e de larga escala que envolvem processos de mudança social e ambientais complexos.
- Construção de relacionamentos sustentáveis e de longo prazo com a comunidade que inclua o estabelecimento de objetivos e prioridades da comunidade.

Já antes, Owen e Kemp (2012) argumentavam a importância de as empresas incorporarem o entendimento da estrutura, processo, eficácia, valor e consequências do desenvolvimento da comunidade em relação com outras atividades, impactos e sistemas da empresa.

Harvey (2014) chegou mesmo a argumentar a reformulação da cultura interna da empresa para um papel mais inclusivo e voltado para o exterior, como fundamental para que a empresa assegure e mantenha uma licença social significativa das comunidades, uma vez que permite um relacionamento mais profundo entre comunidades e empresas, assim contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, Niño-Muñoz, Galán-Barrera e Álamo (2019) apelam primeiramente ao foco na dimensão social interna das organizações, ao apresentarem uma metodologia holística para o desenvolvimento da RSE: fortalecimento e medida de práticas internas; consciencialização sobre a importância da RSE; e motivação para contribuir para o desenvolvimento da região.

Com este ponto terminamos a revisão de literatura: começamos por abordar a RSE, depois entendemos olhar de forma diferenciada para a teoria dos *stakeholders* e dedicamos um ponto à gestão de *stakeholders*, prosseguimos com a comunicação de RS e por fim, relacionamos RSE, comunidade e território. Estamos agora em condições de avançar para

o segundo capítulo dedicado ao Alentejo, o território escolhido, onde as empresas que iremos apresentar no capítulo 4 desenvolvem a sua atividade.

2. A região Alentejo

O Alentejo é o território onde se localizam as empresas estudadas e acaba por ser também objeto de estudo nesta investigação. Cada uma das empresas desenvolve nele, ou a partir dele, a sua atividade. Com características particulares, como poderemos ler a seguir, é também nele que pretendemos relacionar a RS das empresas com a estratégia de desenvolvimento desenhada para esta região.

O Alentejo ocupa mais de um terço do território de Portugal, com uma área de 31605 Km² (Pordata), sendo a maior região NUT II portuguesa. Está dividida em 5 sub-regiões estatísticas (NUTS III): Alentejo Central, Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Baixo Alentejo e Lezíria do Tejo (que até 2003 integrava a região de Lisboa e Vale do Tejo). Do Alentejo fazem parte 58 municípios que incluem 299 freguesias.

Figura 2.1: Portugal Continental (NUT I), Alentejo (NUT II) e sub-regiões do Alentejo (NUT III)



Fonte: Apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Alentejo 2014/2020 (CCDRA)

2.1 Aspetos fundamentais de caracterização da região Alentejo

O despovoamento constitui, hoje, a regra na maior parte dos municípios rurais do designado 'interior', sendo que para muitos deles se preveem quebras demográficas superiores a 20% até 2030 (Ferrão, 2018).

Segundo os Censos de 2011, na região Alentejo há 43687 pessoas que vivem isoladas (em Portugal são 178684), há 1481 lugares com menos de 2000 habitantes e, no outro extremo em termos de escalões de dimensão populacional, 172720 vivem em 9 lugares com mais de 10 mil, mas menos de 50 mil habitantes (Anuário estatístico da região Alentejo 2015).

Segundo dados publicados no *site* do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2016, a população residente do Alentejo correspondia a 721239 habitantes, 6,99% da população portuguesa, sendo a densidade populacional média da região a mais baixa de Portugal (em 2015, o número médio de indivíduos por Km² no Alentejo é 23,1). O Alentejo tem sido marcado por um decréscimo da sua população (em 10 anos perdeu 19283 residentes (População - em 2011: 757302; 2001: 776585). Em 2015 a taxa de crescimento efetivo é - 1,23% (abaixo da registada para Portugal) (Pordata).

Convém lembrar que:

“Os territórios de baixa densidade correspondem a áreas não só de baixa densidade demográfica, mas também de baixa densidade relacional, isto é, com um nível reduzido de interações quer entre pessoas (envelhecimento, fraca capacidade de mobilidade, etc.) quer entre instituições (por exemplo, cooperação entre empresas, unidades de investigação e de ensino superior e autarquias)” (Ferrão, 2016: 8).

O Alentejo é a região mais envelhecida do país, explicável pelo elevado peso da faixa etária acima dos 65 anos e pelo reduzido peso das faixas etárias mais jovens. Em 2016, o índice de envelhecimento da região cifrava-se em 193,1 (ou seja, 193,1 residentes com mais de 65 anos por 100 jovens com menos de 15 anos), ao passo que a média nacional era de 148,7. Note-se que este fenómeno tem conhecido um «avanço» significativo nos últimos anos: em 2001 - em Portugal: 101,6; no Alentejo: 161,9; em 2011 - em Portugal: 125,8; no Alentejo: 174,1) (Pordata).

Com o acentuado decréscimo da população jovem e o aumento da população idosa, há desafios com que a região se depara e que passam não só por inverter o decréscimo da população, como também por atrair novos residentes, promovendo o tecido produtivo local e a qualificação dos centros urbanos, que deverão ter capacidade de atrair e fixar população.

A região detém uma enorme riqueza ambiental e cultural. Muitos dos seus ativos encontram-se classificados ao abrigo de regimes legais de proteção e valorização específicos, nomeadamente (ADRAL):

- 514 mil hectares classificados como Sítios da Rede Natura 2000 (enquadram-se aqui o Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, a Reserva Natural do Estuário do Sado, o Parque Natural da Serra de São Mamede, o Parque Natural do Vale do Guadiana);
- 368 mil hectares classificados como Zonas de Proteção Especial da Rede Natura 2000;
- Mais de 191 mil hectares integrados na Rede Nacional de Áreas Protegidas (Parque Natural: 167362 ha; Reserva Natural: 22815 ha; Paisagem protegida de âmbito regional: 1135 ha; Monumento natural: 516 ha)
- 491 bens imóveis culturais classificados, abrangendo 302 monumentos, 58 conjuntos e 131 sítios;
- A barragem de Alqueva, o maior lago artificial da Europa, situada no rio Guadiana, no Alentejo interior, perto da fronteira espanhola, com 250 quilómetros quadrados de superfície, 83 quilómetros de comprimento e 1160 quilómetros de perímetro.

Com um perímetro total de 1332 Km, o Alentejo dispõe de uma linha de costa de 179 km, sendo uma das mais bem preservadas da Europa. A serra d'Ossa e a serra de São Mamede são dois dos principais sistemas montanhosos da região com, respetivamente, 653 e 1027 metros de altitude máxima. As zonas de intervenção florestal correspondem a 10,6% (333528 ha) da sua superfície (Anuário estatístico da região Alentejo 2015).

A região Alentejo tem um porto de águas profundas – o Porto de Sines, construído em 1978, a partir do qual se liga o que chega pelo Atlântico e se dirige a todo o país ou a

Espanha, potenciando-se por esta via também a capacidade empresarial desta região e de Portugal. Este porto é líder nacional no total de carga movimentada nos portos nacionais, sendo o porto português que mais contentores movimenta, é fundamental no abastecimento energético do país com a receção de crude, carvão mineral e gás natural. Com equipamentos de última geração e recursos humanos altamente qualificados, o Porto de Sines apresenta elevados índices de produtividade. Em conjunto com a sua Zona Industrial e Logística de retaguarda, que tem mais de 2000 ha, formam uma plataforma logística internacional (Porto de Sines).

As infraestruturas viárias construídas acabam por facilitar a passagem para Espanha e para o Algarve, havendo por este motivo novas potencialidades de inserção externa. No entanto, a este nível ainda não foi atingido o ponto ótimo em termos de ligações intrarregionais, pois há uma forte dependência do transporte individual, já que persiste uma insuficiente articulação nos serviços de transporte públicos, o que acaba por ter impacto na mobilidade das populações e no despovoamento do território e nas assimetrias intra e inter-regionais.

De facto, na sua base de recursos, o Alentejo tem condições para desenvolver atividades de base territorial, já que apresenta (ADRAL):

- produções agrícolas de valor acrescentado (alimentares e não alimentares), associadas à expansão verificada ao nível dos perímetros de rega na região;
- jazidas minerais no território, destacando-se a Faixa Piritosa Ibérica (cobre e zinco) e a chamada Zona dos Mármore;
- um enorme potencial associado à exploração de fontes energéticas renováveis, em que se destaca a energia solar.

Uma boa parte do território está afeto a usos agrícolas e florestais. A implementação do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA), tem tido uma influência positiva na economia regional, ao potenciar atividades ligadas à fileira agroalimentar, às energias renováveis, mas também ao turismo e ambiente.

Com grande tradição no Alentejo, a exploração dos seus produtos apresenta vantagens competitivas e um vasto leque deles já obteve denominação de origem protegida (DOP).

Gradualmente, tem-se conseguido associar a isto uma boa imagem para obter melhores efeitos em termos comerciais e de marketing, o que ajuda a ganhar mercado a nível nacional e internacional. Este sector segmenta-se em atividades diferenciadas: os cereais e as plantas oleaginosas/proteaginosas; a oliveira/azeitona/azeite; a horto-floro-fruticultura; as carnes e derivados; os lacticínios (queijos); a vitivinicultura.

A vitivinicultura tem tido um crescimento notável na região, a isso não é alheia a organização do sector num agrupamento de zonas vitivinícolas com uma Denominação de Origem Controlada (DOC). Para além dos inúmeros e indiferenciados vinhos de mesa produzidos na região, há um número significativo de vinhos de qualidade reconhecida com certificação. Associações, empresas e instituições da região têm desenvolvido esforços importantes que têm permitido modernizar a fileira aos mais variados níveis: reestruturação das vinhas; novas plantações; novas tecnologias de vinificação e armazenamento. Para além do trabalho já desenvolvido em matéria comercial e de marketing, há ainda a necessidade de fomentar a cooperação com centros de inovação e desenvolvimento, para a promoção de ações inovadoras nas áreas da produção e comercialização.

Refira-se que a carência de água no Alentejo em muito condicionou o desenvolvimento da região, tendo mesmo impedido a modernização da agricultura e a sustentabilidade do abastecimento público. O EFMA, projeto centrado na barragem de Alqueva, a maior reserva estratégica de água da Europa, veio permitir aumentar a área de regadio, e em resultado têm sido alteradas as explorações agrícolas, que têm proporcionado a exploração de novas tecnologias e produtos. O Alentejo tem também hoje mais condições favoráveis para o desenvolvimento da agricultura biológica, dando resposta à crescente procura dos produtos que dela resultam.

É de facto recente a alteração da estrutura agrícola e agroalimentar, facto que em muito se deve ao elevado investimento no regadio proveniente do EFMA e que tem facilitado a produção de vinha e de olival. Em 2015, o Alentejo continua a ser a região de Portugal com uma maior produção de azeite, produzindo 60,9% do total, apenas com 22,02% do total de adegas do país.

O EFMA rega atualmente 120 mil hectares e pode chegar a 200000 habitantes, estendendo-se hoje por 83 km ao longo dos concelhos de Moura, Portel, Mourão, Reguengos de Monsaraz e Alandroal, ao ocupar uma área de 250 km², com cerca de 1160 quilómetros de margens. A influência direta do empreendimento tem sido exercida nos concelhos abrangidos pela albufeira, mas também noutros que beneficiam com a instalação de novos perímetros de rega ou são servidos pelo abastecimento público.

Em novembro de 2017 o governo português anunciou a ampliação de Alqueva a partir de 2018, para vir a regar mais 50 mil hectares e poder levar água para abastecimento público a mais cinco concelhos, num investimento de 210 milhões de euros, o que corresponde à sua ampliação em 49427 hectares de regadio, distribuídos por 13 novos blocos de rega (sete no distrito de Beja, cinco no de Évora e um no de Setúbal) (XXI Governo – República Portuguesa).

É no território do Alentejo que se encontra a maior área de montado do país, onde existem condições únicas para o seu desenvolvimento. Na produção de cortiça, o país lidera o mercado internacional e o Alentejo é a região que mais contribui para isso. Se na produção Portugal é líder, ao nível da transformação as empresas e os empresários têm, nos últimos anos, feito um esforço para apresentar um leque de novos produtos com vários exemplos ligados à indústria do vestuário e do calçado. No entanto, ainda hoje há espaço para a incorporação de investigação e desenvolvimento no sector corticeiro, podendo elevar-se inovação ao nível de produtos que tenham por base a cortiça.

Mármore, granito e bolsas xistosas compõem reservas consideráveis que o Alentejo possui. Detentoras de um elevado valor comercial, é de salientar o *know how* e potencial associado à sua exploração. A maior jazida de calcários cristalinos a nível nacional encontra-se em Estremoz, Borba e Vila Viçosa, donde se extraem mármore reconhecidos a nível mundial. No entanto, podemos ainda hoje salientar a excessiva dependência das exportações de um único produto (mármore), a existência de um tecido empresarial pulverizado, com reduzida cultura associativa dos empresários e formação dos recursos humanos do sector, para além da falta de certificação dos produtos.

A atividade turística na região tem revelado uma dinâmica muito interessante, com o número de dormidas a elevar-se, o que para isso também tem contribuído a maior e melhor oferta de alojamentos e a maior procura de turistas de nacionalidade portuguesa. A capacidade de alojamentos nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes mais do que duplicou em 10 anos: 2006 – 12,1; 2016 – 29,6. Não será, portanto, de estranhar que as dormidas e os proveitos se tenham elevado consideravelmente: 0,97 milhões de dormidas em 2006 e 1,58 milhões em 2016; 48,25 milhares de euros de proveitos em 2006 e 84,9 milhares de euros em 2016. Há, no entanto, um aspeto que, embora venha em crescendo, deverá ser melhorado, e que tem a ver com a estada média nos estabelecimentos hoteleiros, para o que deverá também contribuir o aumento e melhoria da oferta de atividades turísticas: 1,6 noites em 2004 e 1,8 noites em 2014. O Alentejo é a região do país onde o Turismo interno tem maior peso (66% em 2016) (INE). Impulsionadas também pelo mercado externo, na última década, as dormidas no Alentejo cresceram, acima da média nacional. Um melhor aproveitamento dos recursos naturais, culturais e patrimoniais tem contribuído para o desenvolvimento turístico-cultural. Indicadores como a taxa de emprego revelam que o Turismo continua a crescer não só a nível nacional como também na região. Outros sectores como o comércio, os serviços ou mesmo o agrícola podem vir a beneficiar desta realidade.

Considerada pelo atual Ministro da Economia como uma atividade estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações, o Turismo com uma estratégia nacional para 2027, apresentada em setembro de 2017, coloca as pessoas ao centro, referindo-se a visitantes, residentes e profissionais (Estratégia Turismo 2027).

No entanto, se analisarmos o contributo das atividades ligadas ao Turismo, estas apenas contribuíram com 5% para o valor total do VAB regional em 2015. Espera-se que haja um crescimento significativo nos próximos anos, para o que deverão contribuir mais e melhores ofertas turísticas (ex.: turismo de natureza – com destaque para o *birdwatching* e o *touring cultural e paisagístico*, turismo de saúde, turismo de negócios, turismo gastronómico, científico).

Relevantes do ponto de vista da estrutura produtiva da região conhecemos hoje cinco *clusters* tradicionais: agroalimentar, vitivinicultura, cortiça, rochas ornamentais e turismo, nos quais são desejáveis iniciativas inovadoras, para impulsionar a sua capacidade competitiva.

A atividade de empresas como a TYCO Electronics, a Kemet, e mais recentemente a EMBRAER, a Air Olesa e Mecachrome (estas três últimas localizadas no Parque de Indústria Aeronáutica de Évora) veio marcar a diferença na estrutura produtiva regional, possibilitando uma diversificação e um eventual efeito de arrastamento na utilização de novos processos, conhecimentos e tecnologias. Estas empresas que são de extrema importância na região, potenciam o seu desenvolvimento através do aumento da oferta de emprego qualificado, integram os *clusters* emergentes automóvel e aeronáutica, a par com o da energia.

Também a emergência de outros sectores como o das tecnologias de informação e comunicação está em parte ligado à instalação daquelas indústrias. O *cluster* automóvel é dos sectores emergentes, aquele que há mais tempo permanece na região, facto de que o Alentejo tem beneficiado, muito pela sua proximidade com a Área Metropolitana de Lisboa e da península de Setúbal.

A energia corresponde a um dos sectores industriais mais importantes da região (e mesmo a nível nacional), porque em Sines está localizada a grande refinaria de petróleo, transformação e armazenamento de gás e produção de eletricidade a partir do carvão e porque a produção de energia hídrica na Central Hidroelétrica de Alqueva tem uma relevância regional e nacional crescente.

A produção de energias renováveis é um sector estratégico para o Alentejo, uma região com condições naturais vantajosas para produzir energia a partir de fontes renováveis. É disso já exemplo a instalação de centrais fotovoltaicas em Moura e em Serpa, aproveitando a exposição solar da região e o aumento da potência eólica instalada. A par disto, está também a produção de biocombustíveis, a explorar a partir da área de regadio do EFMA. Tal como a componente energética, o sector ambiental inclui a valorização de resíduos, uma área que se espera poder vir a desenvolver, não só por razões logísticas, mas também

pela disponibilidade de espaços. Para além do já mencionado, acrescente-se como sector emergente, as “indústrias criativas” (atividades relacionadas com os media, o design, a publicidade, as artes performativas e entretenimento, a música, o software educacional e de lazer, a escrita e publicação). Para estas atividades, tal como para o património cultural, o turismo e os museus, o Alentejo reúne características (clima, qualidade ambiental e proximidade de Lisboa) que as poderão potenciar. Todos estes sectores emergentes exigem recursos humanos qualificados.

No contexto europeu, o Alentejo tem tido muita dificuldade em acompanhar o crescimento do produto interno bruto, apresentando um nível de vida muito abaixo à média da União Europeia e por isso têm existido sérias dificuldades em matéria de convergência da região.

“Os dados disponíveis, para o período 1995-2012, mostram que o PIB per capita do Alentejo representa cerca de 70% da média comunitária, considerando as paridades do poder de compra e o valor de 2012. Em termos dinâmicos, a evolução da economia do Alentejo tem um comportamento oscilante e não revela tendência convergente que lhe permita aproximar-se das médias nacional e europeia” (Programa Operacional Regional do Alentejo, 2015: 6).

Também a nível nacional, o Alentejo não tem uma posição favorável, dado que entre 2007 e 2012 o seu PIBpc sempre esteve abaixo da média. Saliente-se o facto de se verificarem disparidades nas NUTIII da região: o PIBpc do Alentejo Litoral é superior à média nacional, algo bem diferente do que acontece nas outras sub-regiões do Alentejo. Tanto em 2014 como em 2015, o PIBpc no Alentejo não passou os 6,4% do total de Portugal (Anuário estatístico da região Alentejo 2015).

No contexto dos três principais sectores, o terciário é aquele que tem mais relevância no Alentejo, pois é o que mais contribui para o valor acrescentado bruto, seguido do secundário. Embora com reduzido peso, face aos outros dois, o sector primário no Alentejo tem uma importância superior em relação à média nacional. Os serviços são de facto a atividade económica que mais gera riqueza no Alentejo, seguida da indústria e só depois da agricultura. É também por esta ordem que o emprego se divide na região. Em 2014, o número de pessoas empregadas nos serviços corresponde a 62,8% do total do emprego no

Alentejo, que contribuem com 65,7% do seu VAB (Anuário estatístico da região Alentejo 2015).

Também em 2014, apenas 6,9% do total de empresas do país se situa no Alentejo, que tem 2,5 empresas por m², valor muito inferior ao número médio para Portugal. Neste território 71,65% das empresas são individuais, enquanto que em Portugal não chegam a 68%. A proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço no Alentejo é 97,2% (maior que o valor médio para todo o país – 96,4%). Em média, o número de pessoas ao serviço no Alentejo é 2,4 (também abaixo do registado para o país – 3,1) (Anuário estatístico da região Alentejo 2015).

Em 2015, o grau de abertura da economia regional ao exterior é o mais baixo de Portugal continental (46%) e a intensidade exportadora não chega a 26%, o que pode ser explicado pela “reduzida dimensão das empresas, reduzida capacidade de investimento, frágeis estruturas de capital” (CCDRA, 2007: 23).

Os recursos naturais, as atividades geradas pelo complexo industrial de Sines estão na base do perfil exportador do Alentejo, aos quais se juntam os produtos minerais (20%), agropecuários, as indústrias alimentares (22%) e as indústrias químicas (29%). Quanto aos principais mercados, destacam-se as trocas comerciais intracomunitárias, responsáveis por cerca de 82% das importações e 76% das exportações regionais (Programa Operacional Regional do Alentejo, 2015: 8).

Devido à superior capacidade da NUT III Lezíria do Tejo para criar valor internacional, após a integração desta no Alentejo, pode dizer-se que a região atingiu patamares mais próximos do nível médio nacional. Os principais mercados de destino das exportações do Alentejo, com 51% são: Espanha, França, Países Baixos e Alemanha que também são os principais fornecedores da região, e que representam 71% do volume de importações (Programa Operacional Regional do Alentejo, 2015: 8).

É no Alentejo Central e Litoral que se encontram as maiores indústrias da região de média/alta tecnologia, e onde também os serviços intensivos em conhecimento estão a um nível próximo do padrão médio nacional. Em matéria de investigação e desenvolvimento, o

Alentejo fica aquém da média nacional, sendo o ensino superior o principal executor desta atividade.

Recorde-se que o Alentejo, bem como todo o país, sofreu os efeitos nefastos da crise económica e financeira internacional de 2008, o que conduziu ao fecho de muitas empresas com claras repercussões no âmbito do emprego e desemprego da população.

Em matéria de emprego no Alentejo, a Administração Pública continua a ter um peso relativo superior, quando comparada a outras regiões do país, o que se deve a, em muitos concelhos do Alentejo, se verificar que as autarquias são as maiores entidades empregadores.

No Alentejo é habitual o registo de taxas de desemprego superiores à média do país. Refira-se que, segundo dados da Pordata, no final de 2016, o Alentejo era a região do continente com a maior taxa de desemprego, atingindo 12,1%. Este valor é no entanto inferior ao registado nos últimos anos (2012: 16%; 2013: 16,9%; 2014: 14,3%; 2015: 13,3%), o que contribui para que possamos afirmar que estamos a assistir no mercado de trabalho a uma das mais favoráveis evoluções dos últimos anos: a população ativa tem vindo a crescer e a população empregada de 2016 já é superior à de 2012, sendo a desempregada inferior à de 2011.

No que diz respeito à população empregada no Alentejo, segundo o grupo etário, ela apresenta características semelhantes às verificadas em todo o território nacional. A maior proporção de pessoas empregadas na região está entre os 35 e os 44 anos, sendo a taxa de emprego superior a 78% para o período 2001 a 2016, seguida da faixa etária 25-34 e 45-54 anos (INE).

O 3.º ciclo do ensino básico, o ensino secundário e o pós-secundário são os níveis de escolaridade que predominam na população empregada da região. Há ainda um elevado número de trabalhadores que têm apenas o 1.º ciclo. No que toca à população empregada com ensino superior no Alentejo, é inferior à verificada no país (INE).

Olhando para os dados disponíveis, em 2014, do total de 115482 pessoas que trabalham por conta de outrem no Alentejo, 11,86% estão no sector primário, 29,52% estão afetas ao

secundário, e a maioria, 58,62%, está no terciário, um perfil de distribuição idêntico ao verificado em todo o país. Em 2014, o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem no Alentejo é superior no sector secundário (1151,12€), seguindo-se o sector terciário e primário, com respetivamente, 943,77€ e 818,77€. Apenas no sector terciário o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem no Alentejo é inferior ao registado no valor médio de Portugal (1138,49€). São os homens que mais recebem no Alentejo, tal como também se verifica no continente.

Em 2016, no contexto da coesão social, 3,6 % da população residente no Alentejo auferia a Remuneração Mínima Mensal Garantida. Este valor está acima do valor médio para o mesmo período registado em todo o país (3,2%). Os níveis deste tipo de rendimento na região são inferiores à média nacional. No Alentejo Litoral é onde se regista o valor mais baixo e no Baixo Alentejo o valor mais elevado (Pordata).

No que se refere aos recursos de saúde, o número de habitantes por médico é mais elevado no Alentejo do que em qualquer outra região do país (358,6 em 2016). O mesmo acontece com o número de habitantes por farmacêutico (1056,4 em 2016), bem acima do número registado para todo o país (827,0 em 2016) (Pordata). A rede de centros e extensões de saúde distribui-se com valores médios por cada um dos municípios de forma equilibrada. Os constrangimentos a este nível prendem-se com as distâncias que é necessário percorrer, principalmente a partir de lugares mais despovoados e mais distantes dos principais centros urbanos, onde se encontram os cuidados hospitalares. Esta situação cruza-se com a alteração das necessidades da população, progressivamente envelhecida.

Em relação à habitação, os valores de avaliação bancária têm vindo a subir no Alentejo e a construção manteve-se ao longo de 2016 numa situação de reduzida atividade (INE).

Ao nível do saneamento, mais de 90% da população beneficia de sistemas de abastecimento de água, e abaixo desse valor, 85% usufrui de sistemas de drenagem de águas residuais, havendo 75% a população servida por Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR). A recolha seletiva de resíduos sólidos urbanos tem vindo a crescer (Programa Operacional Regional do Alentejo, 2015: 19).

O *Regional Innovation Scoreboard* 2017 classifica o Alentejo como uma região com desempenho moderado, algo que já se verificava em 2009, o que para isto contribui o ambiente institucional e de capacitação regional para o desenvolvimento das atividades de IDT&I, bem como a dificuldade do trabalho em rede entre as diferentes instituições de I&DI e os potenciais utilizadores/beneficiários, a dificuldade no acesso à informação por parte das empresas e a diminuta incorporação de conteúdos técnicos e tecnológicos nos processos produtivos, o que limita a atração de novos fluxos de investimento (Programa Operacional Regional do Alentejo, 2015: 13).

2.2 Estratégia de Desenvolvimento Regional – Alentejo 2020

O Plano de Ação Regional – Alentejo 2020 é um documento de planeamento estratégico do desenvolvimento regional para o horizonte 2020, aprovado em reunião do Conselho Regional a 13 de setembro de 2013. Integra as prioridades da política de coesão expressas na Estratégia Europa 2020, designadamente as que remetem para os objetivos do crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

O Diagnóstico Prospetivo Regional, documento elaborado no enquadramento da fundamentação do acordo de parceria a estabelecer entre Portugal e a Comissão Europeia, enquanto contributo da região Alentejo, antecedeu a elaboração do Plano de Ação.

Quadro 2.1: Diagnóstico Prospetivo Regional - Análise SWOT

Ambiente Interno	FORÇAS • Património • Ambiente • Identidade • Recursos Naturais • Pessoas • Empresas inovadoras em áreas específicas (agroalimentar, energia, turismo...) • Potencial de produção e construção do conhecimento científico e tecnológico (SRTT)	OPORTUNIDADES • Fomento da inovação e internacionalização • Novos perfis dos consumidores • Desenvolvimento de um espaço europeu e mundial de colaboração e trabalho em rede	Ambiente Externo
	FRAQUEZAS • Baixa capacidade de atração e fixação de talentos • Desajuste entre competências e procura de mercado • Sectores económicos muito diversificados • 97% das empresas são microempresas	AMEAÇAS • Elevados custos de contexto no acesso à inovação • Falta de massa crítica • Crise financeira • Restrições nos investimentos em ID, como consequência	

Fonte: Adaptado de apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Alentejo 2014/2020 (CCDRA)

A elaboração daqueles documentos foi da responsabilidade técnica da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo e contou com a colaboração e os contributos dos diversos agentes regionais representativos das diferentes dimensões (política, económica, social, ambiental e associativa).

O “Alentejo 2020 - Programa Operacional Regional do Alentejo”, aprovado por decisão de execução da Comissão Europeia (2014) 10163 em 18/12/2014, foi elaborado em paralelo com o Plano de Ação Regional pois coincidiu genericamente com o ciclo de programação dos fundos comunitários para este período. É o principal instrumento financeiro disponível na região para a concretização dos objetivos estratégicos do plano, complementado por outros instrumentos financeiros do Portugal 2020.

Figura 2.2: Arquitetura das Linhas Estruturantes do Desenvolvimento Regional



Fonte: Alentejo 2020 – Plano de Ação Regional (CCDR: 21)

As ideias estruturantes para o desenvolvimento da região podem retirar-se da própria visão definida no Plano de Ação Regional – Alentejo 2020: “Um Alentejo com capital simbólico e identidade distintiva, num território dotado de recursos materiais, de conhecimento e competências e de amenidades, aberto para o mundo e capaz de construir uma base económica renovada sobre a sua mais-valia ambiental, atraindo residentes, visitantes, investimentos e atividades geradoras de emprego e coesão social” (Plano de Ação Regional – Alentejo 2020, 2013: 7). Os seis polos da estratégia regional pretendem articular as dimensões inteligente, sustentável e inclusiva para o crescimento futuro da região, no enquadramento da estratégia europeia e refletem a visão para o Alentejo 2020. A visão para a região, combinada com as prioridades definidas para o país no período de programação 2014-2020, encontra-se sistematizada graficamente no quadro.

Quadro 2.2: Plano de Ação Regional

Prioridades de Intervenção regional no horizonte 2020	Prioridades Temáticas da Coesão	Iniciativas-âncora
1. Consolidação do Sistema Regional de Inovação e Competências	Competitividade e Inovação	1. Sistema Regional de Inovação
2. Qualificação e Internacionalização de Ativos do Território		2. Qualificação e Promoção de Infraestruturas Económicas e de Suporte Logístico
3. Renovação da Base Económica sobre os Recursos Naturais e a Excelência Ambiental e Patrimonial da Região		3. Economia do Mar
		4. Agricultura de Regadio
		5. Plataforma Logística Agroalimentar
		6. Turismo Alentejo e Ribatejo
		7. Património e Cultura
		8. Economia Verde
4. Qualificação do Território: Redes de Suporte e Novas Dinâmicas Territoriais	Desenvolvimento Sustentável	9. Áreas Protegidas
5. Qualificações, Empregabilidade e Coesão Social		10. Desenvolvimento dos Territórios de Baixa Densidade
		11. Sistema Urbano Policêntrico
	Formação do Potencial Humano	12. Pacto Regional para a Qualificação, o Emprego e a Inclusão Social
	Coesão Social	13. Economia Social

Fonte: Apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Regional Alentejo 2014/2020 (CCDRA)

São sete os objetivos regionais para 2020 (Alentejo 2020 - Programa Operacional Regional do Alentejo, 2014: 25):

- Incrementar em 15% o PIB Regional (2012: 10.660 M€);
- Integrar em 2020 o grupo das regiões classificadas como *Innovation follower* (no âmbito do *Regional Innovation ScoreBoard**) (2010: “Moderate”);
- Aumentar a percentagem de população, entre os 30 e os 34 anos, com ensino superior ou equiparado - meta 40% (2011: 27,2%);
- Reduzir o abandono escolar precoce – meta 10% (2013: 20,3%);
- Aumentar a percentagem de população adulta (25-64 anos) abrangida por ações de aprendizagem ao longo da vida – meta 10% (2013: 8,5%);
- Atenuar em 10% as assimetrias regionais, reduzindo o desvio padrão do PIB por habitante para 3.595 € em 2020 (2012: 3995€);
- Reduzir em 10% o consumo de energia elétrica (doméstico, comércio, serviços e público).

Figura 2.3: Racional de Especialização Inteligente (EREI)



Fonte: Estratégia Regional de Especialização Inteligente (2014: 89)

Para atingir os objetivos definidos foram identificadas as prioridades de intervenção regional no horizonte 2020, com base nos ativos do território e nas suas características e, por outro lado, as prioridades da Política de Coesão, enquadradas na Estratégia Europa 2020. As iniciativas-âncora procuram responder a problemáticas-chave do desenvolvimento regional.

Após a elaboração do Plano de Ação Regional Alentejo 2020, a CCDRA procedeu à elaboração da Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EEI), uma das componentes fundamentais da estratégia de desenvolvimento definida para a região, e que visa a definição do seu perfil de especialização produtiva, identificando características e ativos singulares, bem como vantagens competitivas que possam ser mobilizados para potenciar o seu crescimento económico.

Esclareçamos o que são as EEI (Regulamento da EU, 2013: 338):

“estratégias nacionais ou regionais que definem prioridades para se conseguir uma vantagem competitiva desenvolvendo e combinando os pontos fortes inerentes à inovação com as necessidades empresariais para responder de forma coerente às oportunidades emergentes e à evolução do mercado”.

Do ponto de vista teórico, a EEI, vem da economia do conhecimento e da mudança tecnológica e visa a construção de um quadro lógico que permita definir prioridades em matéria de política de desenvolvimento dos territórios (McCann e Ortega-Argilés, 2015: 1294), procurando:

“uma disciplina económica no processo de priorização das políticas e estratégias, cuja intenção é ajudar os países e as regiões a fazer as escolhas mais realistas sobre intervenções políticas e as ações mais adequadas e apropriadas para cada contexto local”.

Logo, as Estratégias Regionais de Especialização Inteligente (EREI):

“enquanto plataformas de concertação estratégica das políticas públicas de ciência, fomento empresarial, emprego, formação profissional, investigação e ensino superior (ao nível europeu, nacional e regional) procuram contribuir para garantir a concretização de níveis elevados de investimento, qualificação e formação, investigação e desenvolvimento (I&D) assentes no conhecimento e inovação existentes, ou a gerar, em cada um dos contextos territoriais a que se apliquem” (Neto, Serrano e Santos, 2018: 20).

No âmbito do Programa Operacional Regional – Alentejo 2020, estas prioridades de especialização constituem condições de elegibilidade ou condições preferenciais para o financiamento de operações em diversas áreas de intervenção do Programa.

São cinco as prioridades para uma especialização inteligente no Alentejo:

- Alimentação e Florestas;
- Economia dos recursos Minerais, naturais e Ambientais;
- Património, Indústrias Culturais, Criativas e Serviços de Turismo;

- Tecnologias Críticas, Energia e Mobilidade Inteligente;
- Tecnologias e Serviços Especializados da Economia Social.

O Programa Operacional Regional – Alentejo 2020, no quadro das opções estratégicas para o país, consagradas no Acordo de Parceria e das opções de desenvolvimento económico, social e territorial que a Região preconiza para o seu futuro, tem uma dotação financeira global de 1082,9 milhões de euros, dos quais 898,2 milhões de euros do FEDER e 184,7 milhões de euros do FSE, distribuindo-se por eixos.

Estruturado em 10 eixos, articulados entre si, o Alentejo 2020 refere-se a uma lógica de intervenção organizada à volta de quatro domínios temáticos, convergentes e coerentes com os objetivos e metas de crescimento da União Europeia – Estratégia Europa 2020:

- Competitividade e Internacionalização;
- Capital Humano;
- Inclusão social e emprego;
- Sustentabilidade e Eficiência no uso dos recursos.

Quadro 2.3: Eixos estratégicos do Programa Operacional do Alentejo – Alentejo 2020

EIXOS		TOTAL (10 ³ €)	FEDER (10 ³ €)	FSE (10 ³ €)
1	Competitividade e Internacionalização das PME	363,5	363,5	0
2	Ensino e Qualificação do Capital Humano	131,3	41,8	89,5
3	Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	67,9	67,9	0
4	Desenvolvimento Urbano Sustentável	126,9	126,9	0
5	Emprego e Valorização Económica dos Recursos Endógenos	81,9	23,6	58,3
6	Coesão Social e Inclusão	109,4	76,7	32,7
7	Eficiência Energética e Mobilidade	102,9	102,9	0
8	Ambiente e Sustentabilidade	57,1	57,1	0
9	Capacitação Institucional e Modernização Administrativa	11,3	7,1	4,2
10	Assistência Técnica	30,7	30,7	0
TOTAL		1.082,9	898,2	184,7

Fonte: Apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Alentejo 2014/2020
(CCDRA)

Os eixos estratégicos articulam-se com a Estratégia de Desenvolvimento Regional, conforme podemos observar.

Quadro 2.4: Articulação entre a Estratégia de Desenvolvimento Regional e o Alentejo2020

PLANO DE AÇÃO REGIONAL		PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL	
PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO REGIONAL		EIXOS PRIORITÁRIOS	
1	Consolidação do Sistema Regional de inovação e Competências	2	Ensino e Qualificação do Capital Humano
		3	Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
		9	Capacitação Institucional e Modernização Administrativa
2	Qualificação e Internacionalização de Ativos do Território – Acessibilidades, Conetividades e Infraestruturas Económicas	1	Competitividade e Internacionalização das PME
		1	Competitividade e Internacionalização das PME
		7	Eficiência Energética e Mobilidade
3	Renovação da Base Económica sobre os Recursos Naturais e a Excelência Ambiental e Patrimonial da Região	8	Ambiente e Sustentabilidade
		4	Desenvolvimento Urbano Sustentável
		6	Coesão Social e Inclusão
4	Qualificação do Território: Redes de Suporte e Novas Dinâmicas Territoriais	7	Eficiência Energética e Mobilidade
		8	Ambiente e Sustentabilidade
		2	Ensino e Qualificação do Capital Humano
5	Qualificações, Empregabilidade e Coesão Social	5	Emprego e Valorização Económica dos Recursos Endógenos
		6	Coesão Social e Inclusão
		9	Capacitação Institucional e Modernização Administrativa
	Governança e Cooperação Territorial	10	Assistência Técnica

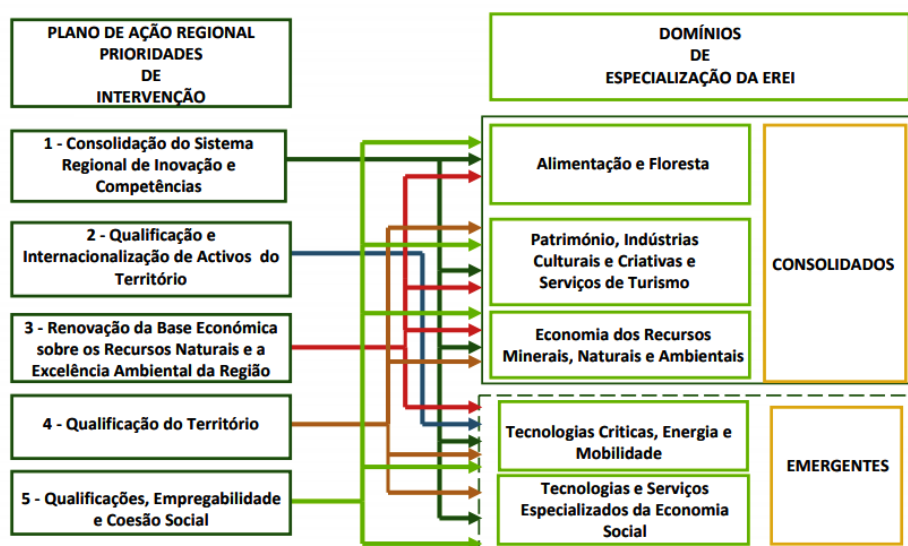
Fonte: Apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Alentejo 2014/2020 (CCDRA)

A concretização das vertentes da Estratégia de Especialização Inteligente da Região remete para a combinação dos seguintes vetores (Plano de Ação Regional Alentejo 2020, 2013: 24):

- Consolidação do SRTT - Sistema Regional de Transferência de Tecnologia, em matéria de dinamização de projetos e de uma massa crítica de iniciativa e de parcerias estratégicas para rentabilizar investimentos na infraestrutura, em direção à transferência de conhecimento indispensável à transformação do tecido empresarial e à atracção de investimentos tanto em sectores tradicionais da especialização do Território, como em sectores emergentes;
- Reorganização do Ensino Superior, Tecnológico e Profissional e da formação técnica especializada do sistema dual (Sistema de Aprendizagem), um dos mais importantes desafios ao desenvolvimento económico e social da Região que convoca o envolvimento interveniente de parceiros públicos, associativos e privados, com base na estruturação de redes de recursos que potenciem as adequadas sinergias educação/ formação/ inovação/economia;

- Conclusão de um conjunto de infraestruturas de conectividade regional e externa (com destaque para os investimentos no Porto de Sines, a ligação ferroviária da fachada atlântica à fronteira com a Europa e ligações Alto Alentejo/Beira Interior) e de infraestruturas e equipamentos de qualificação do território, nomeadamente nas áreas da Saúde e dos aproveitamentos hidroagrícolas (redes secundárias do EFMA, ampliação de atuais Perímetros de Rega e Barragem do Pisão, no Alto Alentejo), a par de uma efetiva rentabilização de outras infraestruturas de manifesto potencial de que é exemplo o Aeroporto de Beja, nas suas diversas valências;
- Estabelecimento de uma relação de forte coordenação entre os apoios ao investimento público e privado (via Sistema de Incentivos) e os objetivos de ordenamento territorial e de desenvolvimento urbano tomando como quadro de referência da programação de investimentos, em infraestruturas e equipamentos de âmbito local e supramunicipal, as opções estratégicas de ordenamento do território estabelecidas nos instrumentos de gestão territorial, de âmbito municipal e regional;
- Renovação de capacidades empreendedoras e mobilização de novos atores para robustecer dinâmicas de iniciativa e inovação, combinando as frentes da competitividade e da coesão territorial na atuação dos segmentos do sistema de atores regional (organismos desconcentrados da Administração; associativismo empresarial, de produtores, técnico-profissional e sindical; organizações de Economia Social; Associações de Desenvolvimento Local);
- Capacidade de articulação estratégica e operacional à escala regional da atuação de entidades públicas com funções de tutela e gestão de instrumentos de política, tanto organismos desconcentrados como nacionais, sobretudo os que desempenham funções de interface em domínios nucleares para o desenvolvimento regional, nomeadamente no quadro da Estratégia de Especialização Inteligente.

Figura 2.4: Articulação entre o Plano de Ação Regional e a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI)



Fonte: Apresentação de Alentejo 2020 - Programa Operacional Alentejo 2014/2020 (CCDRA)

Sabemos que na geografia o conceito de território sempre foi motivo de muito debate, ganhando mesmo novas atribuições com o evoluir dos tempos. O território é o espaço definido e delimitado, e neste caso o escolhido foi o Alentejo: como é que as práticas de RSE das empresas se alinham com a estratégia de desenvolvimento da região, é uma das questões que procuraremos responder, utilizando a metodologia que vamos descrever no capítulo 3.

3. Metodologia

Neste ponto pretendemos explicar a metodologia da nossa investigação, vamos traduzir a questão de investigação numa proposta de método de investigação em função de uma série de decisões tomadas, perante algumas opções ponderadas (Fachin, 2001). Vamos tentar entender melhor os processos e mecanismos por trás das acções de RS de diversas organizações de um território específico que acabamos de caracterizar.

Entendida a metodologia como o conhecimento crítico do método, o caminho que nos leva ao conhecimento científico, trata-se do processo científico, questionando sempre sobre as suas possibilidades (Demo, 1989), isto é, dando a conhecer as técnicas para percorrer tal caminho.

Qualquer investigador que proceda a nova pesquisa em idênticas condições, escolhendo os mesmos procedimentos, tenderá a obter iguais resultados (Campomar, 1991). Portanto é a definição do método, um conjunto de processos através dos quais é possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (Oliveira, 2001), que nos garante a chegada ao conhecimento (Gil, 1999).

Ao começar por desenhar esta investigação havia que decidir sobre a natureza do estudo a realizar. Seguindo Ghauri e Gronhaug (2002), entendemos que deveríamos avançar para um estudo exploratório que nos permitisse entender melhor o problema a investigar.

Sendo uma atividade voltada para a solução de problemas, a pesquisa utiliza processos científicos. A primeira etapa deste trabalho permitiu a familiarização com o tema em questão e a sua sistematização. Consistiu na pesquisa bibliográfica para explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (Cervo e Bervian, 1983), conhecendo assim as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram (Oliveira, 2001) sobre os temas elencados na primeira parte deste trabalho. Identificaram-se os principais autores sobre as temáticas abordadas, estudos realizados e entidades que se dedicam ao estudo e acompanhamento dos temas em análise. A pesquisa bibliográfica, realizada principalmente através da internet, e que sustenta a revisão de literatura, foi uma

presença constante deste projeto, auxiliando assim todos os procedimentos de investigação.

Depois havia que decidir sobre a natureza da pesquisa: quantitativa e/ou qualitativa, muito embora seja frequente encontrar estudos exploratórios que recorrem, na sua maioria, a uma metodologia qualitativa.

Muito marcadas por estudos que valorizam os métodos quantitativos, as ciências sociais procuram objetividade através destes para assim estabelecerem com frequência relações de causa-efeito, utilizando amostras de população e testes estatísticos, efetuando medições num determinado universo (Denzin e Lincoln, 2005).

Por sua vez, os métodos qualitativos envolvem uma abordagem diferente: naturalista e interpretativa (Denzin e Lincoln, 2005), procurando a compreensão das interações em determinada situação ou contexto. Neste caso, a interpretação do investigador consubstancia-se no principal instrumento de investigação. A palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos (se chegarem a ser medidos) rigorosamente, em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência (Denzin e Lincoln, 2005).

Seguindo Stake (2012: 101) podemos distinguir a perspectiva qualitativa da quantitativa em três aspetos:

- i) a diferença entre explicação e compreensão (enquanto na investigação quantitativa se procuram explicações generalizáveis, que podem ser aplicáveis a circunstâncias diversas, já na qualitativa o que é procurado é a compreensão das inter-relações que vão acontecendo);
- ii) a diferença entre função pessoal e impessoal do investigador (habitualmente, nos modelos quantitativos o investigador esforça-se por se ausentar da sua função de interpretação, desde o desenho da investigação até à análise estatística dos dados, em que se procura relacionar um pequeno conjunto de variáveis, que se tentam operacionalizar, limitando ao máximo o efeito da interpretação até à análise dos dados; já nos modelos qualitativos é sugerido ao investigador que esteja em campo, observe, expresse juízos de valor e que faça a sua análise, sendo fundamental as suas competências de interpretação e a sua capacidade de orientar a investigação para acontecimentos ou situações inexplorados);
- iii) a diferença entre conhecimento descoberto e construído (para este autor a realidade só pode ser interpretada e construída, e não descoberta como pretendido pela pesquisa quantitativa; se a investigação quantitativa procura a descoberta de conhecimento, a qualitativa pretende a construção do conhecimento).

Os dois métodos, quantitativo e qualitativo, não são opostos ou rivais e têm sido há já algum tempo objeto de debate relativamente ao seu valor (Patton, 2002), havendo mesmo

quem sustente a ideia de que existe um contínuo entre eles (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 2005) e refira a importância de usar dados qualitativos e quantitativos (Yin, 2005), pois podem revelar-se complementares.

Para Guerra (2006), a investigação qualitativa é oportuna quando os objetivos de uma investigação estão relacionados com o entendimento dos fenómenos e a perceção de atores chave.

Mediante o exposto e após uma análise sobre as duas possibilidades, optou-se pelo método qualitativo, para entender a perspetiva dos participantes sobre os acontecimentos e aprofundar o modo como a realidade em que estão envolvidos é por si percebida (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). No nosso trabalho, este método é complementado, em determinado momento, e que mais à frente explicaremos, pelo quantitativo, muito embora o foco seja sempre a compreensão da realidade em estudo e não a obtenção de uma relação de causalidade.

Seguidamente, avaliámos várias opções metodológicas que segundo Creswell (2013) podem dividir-se em 5 tipos de pesquisa qualitativa: biografia, fenomenologia, *grounded theory* - através da qual se poderá produzir teoria através dos dados, abordagem indutiva (Strauss e Corbin, 1994), etnografia e estudo de caso.

Uma vez que através da investigação em presença pretendemos desenvolver uma análise aprofundada, inicialmente apenas de um caso, que depois decidimos alargar a vários casos, a escolha incidu sobre o estudo de caso, uma vez que este permite responder melhor à questão de partida do tipo “Como?” (Yin, 2003, 2013) e que nesta nossa investigação passa por explicar “Como se relaciona a RSE com a comunidade e o território?”. O propósito da investigação está relacionado com um extenso e complexo contexto organizacional e territorial, pelo que requer uma pesquisa sistémica que vise o seu entendimento enquanto caso único, mas simultaneamente parte integrante de um conjunto (Yin, 2003, 2013).

Desenhámos a metodologia de investigação em dez grandes etapas que aqui definimos:

1. Pesquisa bibliográfica;
2. Revisão de literatura (presença constante em todas as etapas);

3. Definição do problema, questão de investigação e objetivos;
4. Opção pela metodologia quali-quantitativa;
5. Decisão sobre o estudo de casos múltiplos;
6. Seleção das entidades a pesquisar e unidades de análise;
7. Criação de protocolos para recolha de dados e escrita do relatório de estudo de caso piloto;
8. Recolha e análise de dados;
9. Relatório dos casos;
10. Análise e interpretação dos dados à luz da teoria.

Não foram elaboradas hipóteses a serem testadas no trabalho e que orientassem a recolha de dados. Limitamo-nos à definição de objetivos e à procura de informações sobre o assunto em análise, já que o que se pretende é obter conhecimentos sobre uma determinada realidade, e não testar relação entre variáveis (Dencker, 1998).

3.1 O método de estudo de casos múltiplos e o realismo crítico

O estudo de caso é “uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenómeno atual num contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1993, 2003 e 2005). Apesar de Yin (2003) achar que o método do estudo de caso tem pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso caracteriza-se pela sua capacidade de lidar com uma ou várias evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações. Stake (2012) acrescenta que, com este método o interesse sobre os casos sobressai, em detrimento dos métodos de investigação, focando-se na sua compreensão (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Yin (1993, 2005) defende que uma investigação que compreenda o método de estudo de caso deve implicar três fases: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende desenvolver o estudo, a seleção dos casos e a criação de protocolos para a recolha de dados; a condução do estudo de caso, com a recolha e análise de dados, e depois o relatório do caso; a análise dos dados obtidos anteriormente, atendendo à teoria escolhida e interpretando os resultados.

Yin (2003) e Stake (2012) apresentaram duas tipologias de estudos de caso. Se o primeiro usa como critério o número de casos em análise, o segundo diferencia os casos em função do seu propósito. Segundo Yin (2003) a nossa investigação pode classificar-se de estudo de casos múltiplos incorporados (uma vez que temos vários casos e por cada um temos mais do que uma unidade de análise). Seguindo Stake (2012), estamos perante um caso instrumental e coletivo, já que se acredita que com este estudo se compreenderá algo de maior amplitude e através de comparações poderemos melhor compreendê-los e eventualmente teorizar.

De acordo com Yin (2003), na definição das unidades de análise deste estudo, atendemos à questão de investigação, pelo que definimos as empresas como as principais unidades de análise e a comunidade (dimensão social externa), os *Stakeholders* escolhidos para analisar neste estudo, enquanto unidades de análise incorporadas. Ainda seguindo Yin (1993),

estamos perante um estudo exploratório múltiplo, que permitirá definir questões para uma nova investigação, ao lançar algumas bases e orientações ou mesmo contribuindo para a formulação de novas teorias.

Nesta investigação tivemos como base para a nossa reflexão o Realismo Crítico (RC), defensor da compreensão das camadas mais profundas da realidade, nas quais podem ser encontradas as causas determinantes, os seus agentes, com os seus poderes.

Temos consciência de que a sociedade a que pertencemos, bem como as unidades de análise objeto deste estudo, não se resumem apenas ao somatório de indivíduos e entidades, mas nela se estabelecem relações que devem ser consideradas. Procurou-se, por isso, compreender os agentes causais de determinado discurso (ao nível por exemplo das entrevistas e relatórios) e quais os poderes que eles mesmos têm, seguindo a argumentação de Bhaskar (1998: 589, 2002: 231):

- A sociedade não é apenas a soma de indivíduos, mas é também a soma das relações dentro das quais os indivíduos se situam
- O RC assenta na ideia de que existe uma realidade exterior, independentemente das conceções que se tenha dela, podendo distinguir-se: para além do mundo e da nossa experiência, a sua estratificação ontológica – o Ser - representado por três domínios da realidade:
 - o Real (compreendido como tudo que existe na natureza, quer sejam objetos naturais (estruturas atómicas e químicas), ou sociais (ideias, relações sociais, modos de produção etc.);
 - o Realizável (atividades realizadas e geram efeitos de poder, podendo ser observáveis ou não);
 - o Empírico (que se refere à experiência).

Para Bhaskar (1998) procurar conhecer as causas dos fenómenos é transcender os factos e as aparências dos eventos, é desvelar a realidade e as estruturas, mecanismos e tendências geradoras dos eventos. O RC considera que o objetivo da ciência é manter o objetivo de fazer as coisas corretamente sobre a realidade, entendê-la da melhor maneira possível, apesar de nunca conseguirmos alcançar esse objetivo (Bhaskar, 2008).

E já que todas as medições são falíveis, na opinião Bhaskar (2008) o investigador deve adotar múltiplas medições e observações, e em cada uma das quais podem obter-se diferentes tipos de erros; daí a necessidade de usar a triangulação através de múltiplas fontes erradas para tentar obter uma melhor visão do que realmente acontece (ex: com a

aplicação de metodologias integradas ou mistas que permitem uma abordagem mais clara do conhecimento sobre o que existe no mundo para promover a aceitação de múltiplas verdades que dependerão do contexto em que o fenómeno estudado acontece.

“A virtude do realismo crítico como base filosófica e paradigmático da ciência é que ele permite que o pesquisador para integrar as suas ferramentas e posicionamento epistémico um uso holística de métodos, estratégias e formas de interpretar a realidade percebida, que pode traduzir-se numa vantagem para a compreensão de fenómenos complexos como a sustentabilidade” (Ibarra-Michel, 2018: 1).

Concordamos com o autor quando ele se refere ao estudo da sustentabilidade como um sistema complexo que:

“implica a participação de múltiplas dimensões, por isso convida a uma abordagem a partir de um paradigma científico inclusivo que permite o entendimento dessas várias estruturas e mecanismos que são implícitos na sua operacionalização. A necessidade de uma metodologia específica para a sustentabilidade pode ser representada pelo RC, enquanto alternativa viável para obter um conhecimento aproximado, nunca total, de um fenómeno tão complicado” (Ibarra-Michel, 2018: 6).

Ibarra-Michel (2018) veio propor a adoção do paradigma científico do realismo crítico no estudo da sustentabilidade, ao reconhecer a necessidade de novas metodologias para identificar mecanismos e estruturas difíceis de observar e que possam contribuir para uma compreensão mais precisa do que acontece na interpretação da realidade percebida.

Mais recentemente Baker e Modell (2019) concluem sobre a importância de dar atenção às relações causais e tendências de performance das empresas. Integradas em estruturas sociais pré-existentes, os autores ilustram os seus argumentos ao mostrar como as concepções de RSE, centradas na noção de valor partilhado, eram cimentadas pela interação entre poderes causais embutidos em círculos normativos e como estes suprimem concepções alternativas daquele fenómeno.

3.2 A seleção dos casos de estudo

No nosso estudo não se pretendeu escolher uma amostra que fosse representativa de qualquer população mas sim, tendo por base alguns critérios pragmáticos, escolher de forma intencional, e por razões de ordem prática e funcional, os casos localizados no Alentejo, uma região com as suas particularidades em termos de desenvolvimento, e empresas que de algum modo já se tenham destacado em matéria de Responsabilidade Social. A partir desta escolha, aprofundámos ainda mais o referencial teórico que orientou todo o processo de recolha de dados (Creswell, 2013), para se poder compreendê-lo, replicá-lo ou eventualmente teorizar sobre ele.

“Em pesquisa qualitativa, as amostras tendem a ser escolhidas de uma maneira deliberada, conhecida como amostragem intencional. O objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fatos, considerando o tema de estudo” (Yin, 2016: 56).

Inicialmente, a partir da questão de investigação pensou-se em estudar apenas um único caso – a EDIA. Para Denzin e Lincoln (2005) pode ser adequado apenas um caso único nalgumas situações, nomeadamente se através do estudo se pretende verificar se as proposições de uma determinada teoria estão adequadas, quando se trata de um caso raro, se estamos na presença de um caso revelador.

Ao avançar na pesquisa bibliográfica verificou-se ser importante adicionar a este estudo outros casos pertencentes ao Alentejo. À EDIA resolvemos juntar a DELTA e o ESPORÃO. Estávamos assim perante as únicas três entidades no Alentejo que em 2015 eram associadas ao BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, razão pela qual integraram um anterior estudo em dissertação de Mestrado (Silva, 2012), voltando também por isso a estar aqui enquadradas.

Muito embora segundo Patton (2002) não haja um número de casos ideal a considerar na metodologia em presença, devendo este depender do tema, informação e conhecimento que se poderá adquirir ao incorporar novos casos, Eisenhardt (2007) refere que é conveniente que seja entre 4 e 10, sendo 4 o número a considerar para Creswell (2013).

Para termos um número mínimo de 4, havia que acrescentar mais uma empresa. Receando que eventualmente não obtivéssemos em tempo útil resposta positiva por parte das empresas a incluir no estudo, decidimos contactar mais três. Logo ao primeiro contacto, todas as empresas prontamente acederam ao convite para participar no estudo. E é assim que às três organizações já indicadas, acrescentamos outras tantas, que também cumpriam os mesmos critérios pragmáticos já antes definidos: a EMBRAER Portugal, SA (empresa recente no Alentejo, que tem investido em projetos que permitem o desenvolvimento do *cluster* aeroespacial na região), a TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.ª (maior empregadora industrial na região Alentejo); o Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A. (PACT) (pelas suas características únicas na região e a sua abrangência territorial).

Antecipadamente, e ainda antes de estabelecermos os primeiros contactos para o convite a participar no estudo, verificamos que as 6 empresas escolhidas desenvolvem ações de responsabilidade social e algumas delas divulgam programas estruturados nos temas base da investigação, muito embora tenham estruturas diferenciadas para a gestão da RS. Todas elas estabelecem relações com o *Stakeholder* comunidade com quem cooperam, demonstraram interesse na investigação, têm informação disponível nos seus *sites* (o que começou por facilitar o acesso aos dados).

Miles e Huberman (1994) apresentam um conjunto de interrogações que permitem verificar se os casos escolhidos são adequados, designadamente: a amostra selecionada é pertinente para o quadro de referência e para as questões da investigação? O seu motivo de interesse é identificado na amostra? É possível estabelecer comparações e algum tipo de generalizações? As descrições e explicações a partir dos casos de estudo são viáveis, em termos de acessibilidade, custos e tempo e têm consideração princípios éticos?

Atendendo a Yin (2003), depois de realizada a revisão bibliográfica, procedeu-se à elaboração do protocolo para o estudo de caso (Anexo VI) e um estudo de caso piloto, por forma a validar não só o problema, a questão de partida e os objetivos definidos, mas também todos os procedimentos a utilizar na recolha de dados da pesquisa já desenhada.

Por razões de conveniência (contactos, proximidade, disponibilidade), depois de realizada uma primeira pesquisa, optámos pelo PACT como estudo de caso piloto. Este primeiro estudo permitiu ajustar alguns aspetos necessários e facilitadores para a condução dos posteriores trabalhos com os outros cinco casos. Elaborado e discutido o primeiro caso piloto com o orientador, procedeu-se à sua partilha com a empresa, a quem foi dada possibilidade de *feedback* sobre o mesmo. Posteriormente, iniciaram-se os outros casos que seguiram idênticos procedimentos. Concluídos os 6 casos, houve espaço para a comparação de dados.

3.3 A Pesquisa de campo

Importante em qualquer investigação, mas principalmente quando se trata de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2003), o protocolo do estudo de caso permitiu-nos definir os procedimentos a considerar, orientando-nos em todo o caminho. Voltamos a seguir Yin (2003) que recomenda quatro temas: visão geral; descrição dos procedimentos de recolha de dados; as questões em estudo; e guião do relatório. Nesta investigação o protocolo foi criado como uma síntese, o que nos pareceu adequado ao pretendido.

Os documentos, as entrevistas e a observação são as fontes que são comumente aceites pelos estudiosos do método de estudo de caso (Yin, 2003; Eisenhardt e Graeber, 2007; Stake, 2012; Creswell, 2013). Yin (2003) refere-se também aos artefactos físicos, Eisenhardt (2007) acrescenta a etnografia e os questionários, Stake (2012) menciona o contexto físico. Os materiais audiovisuais são indicados por Creswell (2013).

Neste estudo usamos como fontes de dados as seguintes: entrevistas, documentação e questionários. Estamos na presença de dois tipos de dados que segundo Gil (1999) são do tipo primários (recolhidos pela primeira vez, por exemplo através de entrevistas e inquéritos por questionários) e secundário (já existentes noutras fontes, e de que são exemplo a documentação).

A entrevista, considerada por Yin (2003) e Eisenhardt e Graebner (2007), como uma das fontes de recolha de dados de maior importância num estudo de caso, é uma técnica que permite compreender a posição dos entrevistados, a opinião e análise em relação aos aspetos que consideramos importante indagar. Para Yin (2003), as entrevistas podem ser abertas, focadas ou estruturadas. Na nossa investigação optámos por realizar entrevistas semiestruturadas, o que implicou a elaboração de um guião, tendo em conta a revisão de literatura, e que se revelou de primordial interesse sempre que houve interrupções durante as entrevistas ou alteração de tema, ajudando a entrevistadora no regresso às questões centrais da investigação. Por outro lado, o tom mais informal deste tipo de entrevistas dá ao entrevistado uma maior liberdade para falar das suas experiências e expressar as suas opiniões (Andrade, 2004). Uma ideia que vai ao encontro de Flick (2004) que afirma que as entrevistas semiestruturadas têm-se revelado de particular interesse, já

que é mais provável que os entrevistados deem a sua opinião neste tipo de entrevistas do que numa entrevista estandardizada ou num questionário.

Embora o processo de fazer perguntas numa entrevista ou questionário numa investigação, tenha semelhanças com as conversas, difere delas em vários aspetos: (1) uma pesquisa é uma transação entre duas pessoas que estão vinculadas por normas especiais; (2) o entrevistador não oferece nenhum julgamento das respostas dos respondentes; (3) os respondentes têm a obrigação de responder a cada pergunta com sinceridade e ponderação; e (4) no inquérito é difícil ignorar uma questão inconveniente ou dar uma resposta irrelevante já que um entrevistador bem treinado repete a pergunta ou sonda a resposta ambígua ou irrelevante para obter uma resposta adequada. Embora os entrevistados da pesquisa possam ter dificuldade em mudar de assunto, eles podem se recusar a responder qualquer pergunta ou interromper a entrevista (Bradburn, Sudman e Wansink, 2004).

Seguimos as orientações de Gil (1999) por forma a garantir a qualidade dos dados recolhidos nas entrevistas, através da preparação do guião, contacto inicial estabelecido por telefone e e-mail, formulação de questões complementares para obtenção de respostas, registo de entrevistas.

Uma vez que os casos de estudo são ricos em informação (Patton, 2002), optou-se por realizar uma entrevista por empresa com os responsáveis pelo desenvolvimento da responsabilidade social. Para esta investigação foram então realizadas 6 entrevistas (5 delas gravadas com autorização prévia dos entrevistados), que foram transcritas para ficheiro *word* (Anexo VII) e classificadas numa base de dados, em *excel* (Anexo VIII).

Houve dois casos, em que a entrevista que inicialmente se previa ser individual, acabou por ser afinal uma entrevista de grupo, o que entendemos como vantajoso, já que partilhamos a opinião de Flick (2004) que vê nelas benefícios que se prendem com o facto de poderem ser mais ricas em dados face às individuais, uma vez que fomentam respostas e a recordação de eventos.

Para além da entrevista, ainda como dados primários temos um questionário para auscultação das expectativas dos *Stakeholders*, enviado a todos os que nos foram indicados pelas empresas em estudo, e ligadas à dimensão social externa da RS de cada uma delas, a dimensão escolhida para ser aprofundada nesta investigação. Para cada uma das empresas foi elaborado um questionário a aplicar aos *Stakeholders* da comunidade com quem cada uma das empresas se relaciona, sendo estes particularmente considerados na implementação de práticas de RS.

Em relação aos inquéritos por questionário, Quivy e Compenhoudt (2008) e Lakatos e Marconi (2002) referem que estes se adequam a casos em que é necessário interrogar um elevado número de pessoas, obtendo respostas mais rápidas e mais precisas, com menor risco de distorção, pela influência do pesquisador (Lakatos e Marconi, 2002). E, para que o questionário reflita a opinião das pessoas interrogadas, este deve ser elaborado com particular atenção (Fernandes, 1995), o que tem por base uma análise cuidada de toda a revisão de literatura e de todos os procedimentos necessários à sua construção, por forma a obter implicações positivas em termos de construção das perguntas e posterior análise de dados, que poderão induzir futuros investigadores à sua utilização em estudos futuros (Willis, 2015).

Para Yin (2003), a documentação pode ser de diferentes tipos: relatórios, memorandos, cartas, jornais, revistas, estudos, revistas que este autor aconselha a questionar e a atender como forma de confirmar e salientar evidências oriundas de outras fontes, como são no nosso caso as entrevistas, ou mesmo complementar (Stake, 2012).

Durante esta investigação foram compilados documentos de diferentes tipos, que se constituíram como fontes de dados secundários e que foram organizados numa base de dados. Para esta investigação foram recolhidos vários documentos, de diferentes tipos, que estão catalogados e devidamente identificados na base de dados (Anexo VIII): Relatórios (de Responsabilidade Social/ de Sustentabilidade/ Integrados); *Sites* Institucionais das empresas; Redes Sociais das empresas (Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube, Twitter); *Sites* institucionais da CCDRA e ONU. Uma vez que resolvemos privilegiar dimensão social externa (comunidade), optámos por analisar de forma particular a utilização das redes

sociais, que integram aquilo a que podemos designar de media interativos, e que está substituindo muito rapidamente os media tradicionais (tais como jornais, revistas, televisão e até mesmo o telefone tradicional) (Skalski, Neuendorf, e Cajigas, 2017).

Na base de dados podemos pesquisar por tipo de documento, designação do documento, data de acesso, modo de recolha e informação adicional.

3.4 A qualidade do processo de investigação

No intuito de garantir a qualidade do processo de investigação, procuramos usar critérios apresentados por estudiosos das metodologias de investigação, que salientamos neste ponto.

A começar pela fiabilidade, a nossa preocupação foi certificar que todas as operações de recolha podiam ser replicadas, obtendo-se idênticas análises e conclusões, pelo que foi criada uma base de dados (Anexo VIII) com o registo de todos dos documentos (Yin, 2003).

No sentido de assegurar a validade interna do estudo, isto é, verificar o rigor dos resultados alcançados, entendendo em que medida as nossas interpretações estão fundamentadas nos dados (Yin, 2003), os padrões de correspondência (Eisenhardt, 2007; Yin, 2003) e a triangulação dos dados foram as duas técnicas utilizadas.

Em termos de validação externa, isto é, em que medida os resultados do estudo podem ser generalizados e replicada a pesquisa (Yin, 2003), pelo que foi multiplicada a pesquisa em estudos de casos múltiplos (Eisenhardt, 2007; Yin, 2003).

Para garantir a validade do constructo, o que implica garantir que as operações realizadas em termos de método são as mais indicadas, tendo em conta os conceitos chave estudados, foram utilizadas múltiplas fontes (Yin, 2003), para além da triangulação de dados (Patton, 2002; Yin, 2003).

Segundo Coutinho e Chaves (2002) a credibilidade dos estudos de caso consegue-se ao diversificar as fontes de informação e utilizando de metodologias estruturadas, algo que constou das nossas preocupações e que procuramos colocar em prática.

Com a metodologia empregue, nomeadamente através da aplicação do inquérito por questionários, tivemos também oportunidade de verificar em que medida estas empresas fazem uso de uma abordagem participativa, algo que é visto como uma exigência, mas também como um benefício para a mudança total de paradigma para o desenvolvimento sustentável (Disterheft *et al*, 2014).

3.5 Limites e críticas à metodologia

Longe de estar livre de limitações e críticas, a metodologia do estudo de caso é criticada pela ausência de rigor, precisão e objetividade (Yin, 2003). Em relação a este tipo de estudo há ainda muitas reservas em termos de investigação científica, principalmente por aqueles que não o dominam e o vêem como pouco estruturado, ou por não ser objeto de quantificação. Muito embora, pelo que se escreveu anteriormente não seja de natureza fácil a sua estruturação, tal não se revela impossível e nem todos os problemas e questões de investigação podem e devem ser quantificáveis e objeto de análises estatísticas, ou mesmo resumidos a fórmulas científicas.

A metodologia do estudo de caso requer o acesso a documentação, nem sempre de fácil acesso, ou que é selecionada de acordo com critérios pouco adequados e é ainda vista como passível de apresentar análises de dados pouco fiáveis, repletas de interpretações pessoais. No entanto, todas as críticas registadas para os estudos de caso podem ser igualmente apontadas a outras metodologias, se o rigor, a precisão e a objetividade apontadas por Yin (2003) não estiverem presentes em todo o procedimento científico.

O estudo de caso tem de facto limitações e a primeira que devemos considerar prende-se com a generalização dos resultados, que só poderá ser feita no que diz respeito às considerações teóricas e não para uma determinada população ou universo (Yin, 2003). No entanto, a utilização da teoria na realização de estudos de caso, significa não só um apoio na definição do projeto de investigação e na recolha de dados convenientes, como também se torna o principal meio para a generalização dos resultados do estudo de caso (Yin, 2005). O uso de múltiplos casos dá força aos resultados na medida que estão replicados em mais do que um sujeito, assim aumentando a confiança na robustez da teoria (Yin, 2005).

O método que escolhemos para este estudo está limitado pela dimensão da amostra, impossibilitando a validação de eventuais proposições ou o tratamento da informação, quer se trate de amostras muito pequenas ou demasiado grandes, respetivamente. Estes dois aspetos foram tidos em consideração no nosso trabalho, pelo que se decidiu tratar 6 casos e apenas auscultar um grupo de *stakeholders* (a dimensão social externa de cada uma

das empresas - comunidade, representada pelos interlocutores indicados pelos responsáveis entrevistados).

3.6 A Recolha de dados

A recolha de dados teve início com uma consulta ao *site* das empresas, procurando identificar o organograma e a pessoa mais indicada para ser entrevistada, isto é, o responsável por desenvolver a implementação das práticas de RS em cada uma delas. Depois realizaram-se contactos telefónicos, a que se seguiram os envios de e-mails, no sentido de se agendar as entrevistas. Os contactos assim estabelecidos permitiram identificar outros colaboradores que estavam implicados no desenvolvimento e execução daquelas práticas.

As entrevistas tiveram lugar nas instalações de cada empresa e aconteceram entre 29/3/2018 e 11/6/2018, conforme se pode consultar na base de dados (Anexo VIII). Após a transcrição das entrevistas realizadas, estas foram partilhadas com cada um dos entrevistados através do seu envio por e-mail, altura em que foi possível esclarecer alguma questão que eventualmente tenha surgido de ambas as partes. As entrevistas demoraram entre 16 e 56 minutos. Os entrevistados estão identificados por códigos, não se referindo a sua função ou nome.

O questionário de auscultação das partes interessadas (um para cada empresa) (Anexos IX a XIV), criado recorrendo ao Google, teve disponível para respostas no período compreendido entre 4/5/2018 e 30/7/2018, tendo sido disponibilizado através de um link enviado para o e-mail de cada um dos potenciais respondentes.

Os questionários, tal como qualquer outro instrumento de recolha de dados deve ser testado, pelo que inicialmente foi enviado para um grupo de seis pessoas, a quem tivemos a possibilidade de fazer algumas perguntas, por forma a saber quanto tempo demoraram a completar o questionário, se as instruções estavam claras, se acharam alguma questão confusa ou ambígua, se se opunham a responder a alguma pergunta, se eventualmente teria sido omitido algum tópico importante, se o formato do questionário era claro, e se tinham algum comentário que nos permitisse melhorar.

No total das 6 empresas foram distribuídos 246 inquéritos, enviados por e-mail explicando o pretendido e dando acesso ao link de resposta. Obtiveram-se 95 respostas ao inquérito,

que foram exportadas para um ficheiro *excel*. Nos questionários foram utilizados dois tipos de perguntas – abertas e fechadas.

Nas perguntas abertas (num total de 9 em cada questionário) os entrevistados responderam com o seu próprio vocabulário, dando-se permissão aos inquiridos de exprimirem as suas opiniões sobre aspetos que considerem importantes.

Nas perguntas fechadas (num total de 9) os entrevistados responderam a 4 questões fechadas dicotómicas (pergunta com duas respostas possíveis), 4 questões fechadas de múltipla escolha (pergunta com várias alternativas de resposta) e 1 questão fechada de múltipla escolha em que o respondente pode escolher mais do que uma opção de resposta. Nas questões fechadas de múltipla escolha, utilizou-se uma escala de importância, uma variação da escala tipo Likert, que classifica a importância do atributo em questão (Martins, 2008).

Para Hill e Hill (2012) uma investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, designando-se de população ou universo. Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo. Já a amostra é apenas uma parte dos casos que compõem o universo. Logo, a seleção de uma determinada amostra implica a triagem de unidades de análise de uma população determinada, entendendo que essa é uma amostra representativa do universo, isto é, que pode ser tratada como se fosse a própria população. Ora, por uma questão de recursos disponíveis, entre os quais o tempo, seria impossível inquirir todos os indivíduos que potencialmente poderiam ser alvos deste estudo – o universo (neste caso todos os indivíduos que integram a comunidade (dimensão social externa) de cada uma das seis empresas. A escolha dos indivíduos considerados na amostra teve por base as indicações dadas por cada um dos interlocutores entrevistados e, também por isso, nos referimos a uma amostragem por conveniência, logo, os dados obtidos não podem ser extrapolados e também não se podem fazer generalizações (Hill e Hill, 2012).

Sousa e Baptista (2011) referem que uma amostra por conveniência não é representativa de uma população, definindo este tipo de amostragem quando a participação é voluntária

ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência, sendo os resultados obtidos aplicados apenas à própria amostra.

Ao todo foram consultados 17 documentos, entre 30/4/2018 e 30/07/2018: 5 Relatórios, 6 *Sites* e 6 Redes Sociais, relativos às empresas em estudo, e que estão especificados na base de dados (Anexo VIII).

Recolhidos todos os dados, havia que proceder à sua exploração, isto é, examinar, categorizar, tabular, o que para Yin (2003) consiste na sua análise, por forma a poder dar resposta à pergunta de partida e objetivos da investigação.

Miles e Huberman (1994) sugerem a redução dos dados para facilitar a sua leitura e tornar exequível a investigação. As entrevistas foram lidas, codificadas e posteriormente houve triangulação dos dados com outras fontes, proporcionando a redução do enviesamento da informação e potenciando a fiabilidade dos dados (Patton, 2002; Yin, 2003).

Para os dados recolhidos por intermédio de entrevista e documentação, uma vez que os dados estão todos em modo de texto, de modo a dar resposta à questão de investigação, optou-se por utilizar a análise de conteúdo, uma família de técnicas de pesquisa para fazer inferências sistemáticas, credíveis ou válidas e replicáveis de textos e outras formas de comunicação (Drisko e Maschi, 2016), obedecendo às três fases indicadas por Bardin (2016): pré-análise (que se traduz num contacto com a documentação a analisar, passando por leituras sucessivas, a escolha de documentos e a preparação do material a analisar); exploração do material (diz respeito à escolha das unidades de texto e de registo, à escolha das regras de contagem, à classificação das categorias); e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (que torna possível a conversão dos resultados brutos em significativos e válidos). Como Ghiglione e Matalon (2001) afirmam, “uma análise de conteúdo não tem sentido se não for orientada para um objetivo; procurar saber o que existe num texto, sem mais, não tem outra resposta para além do próprio texto”. “Com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”, que significa a “desmontagem de um discurso e a produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação,

resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção dos discursos a analisar e as condições de produção da análise” (Vala, 1986).

“A análise de conteúdo da comunicação implica a classificação de conteúdos de forma a salientar a sua estrutura básica. Este termo é normalmente mais aplicado à análise de material documental ou visual do que a dados obtidos a partir de entrevistas, mas é possível aplicar de facto a mesma técnica à análise de respostas num inquérito com perguntas que permitam reações espontâneas e não estruturadas. Os investigadores criam um conjunto de categorias que expliquem as questões a estudar, classificando depois o conteúdo destas de acordo com as categorias previamente estabelecidas. É essencial que estas sejam determinadas com precisão de forma a minimizar a subjetividade resultante das opiniões de diferentes investigadores. Esta técnica produz dados quantitativos, passíveis de serem processados por computador e analisados estatisticamente. Contudo, a análise de conteúdo é por vezes criticada por envolver critérios subjetivos, capazes de criar dados quantificáveis, mas não válidos.” (Abercrombie, Hill e Turner, 1994: 202)

De referir uma particularidade em relação à análise de conteúdo *online*, nomeadamente na das redes sociais, uma vez que enquanto investigadores, deparamo-nos com conjuntos de dados massivos gerados pelo comportamento do usuário (Skalski, Neuendorf, e Cajigas, 2017). A análise do seu conteúdo que pressupõe a sua codificação de conteúdo interativo envolve as usuais etapas da análise de conteúdo (Skalski, Neuendorf, e Cajigas, 2017).

Em relação às unidades de registo, cada uma delas dá origem a uma subcategoria ou sub-dimensão, que depois é agrupada em categorias ou dimensões mais latas (no nosso estudo como pode ler-se no ponto 7, definimos categorias, dimensões e sub-dimensões). Bardin (2016: 200) conceitua que as categorias devem respeitar alguns aspetos, tais como:

“exclusão mútua (cada unidade deve ser classificada numa única categoria); homogeneidade (a organização das categorias deve obedecer a um único princípio); pertinência (deve haver adequabilidade entre as categorias e os objetivos da investigação); objetividade e fidelidade (as diversas partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma maneira); produtividade (todas as categorias devem facultar resultados ricos em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos)”.

Em primeiro lugar, antes de escrever o relatório do caso piloto, toda a documentação que a ele dizia respeito foi lida e classificada, tendo-se destacado a informação importante para a pesquisa, realizando a tarefa da necessária redução dos dados (Miles & Huberman, 1994). Depois de lidos e relidos todos os dados, procedeu-se à escrita do estudo de caso piloto,

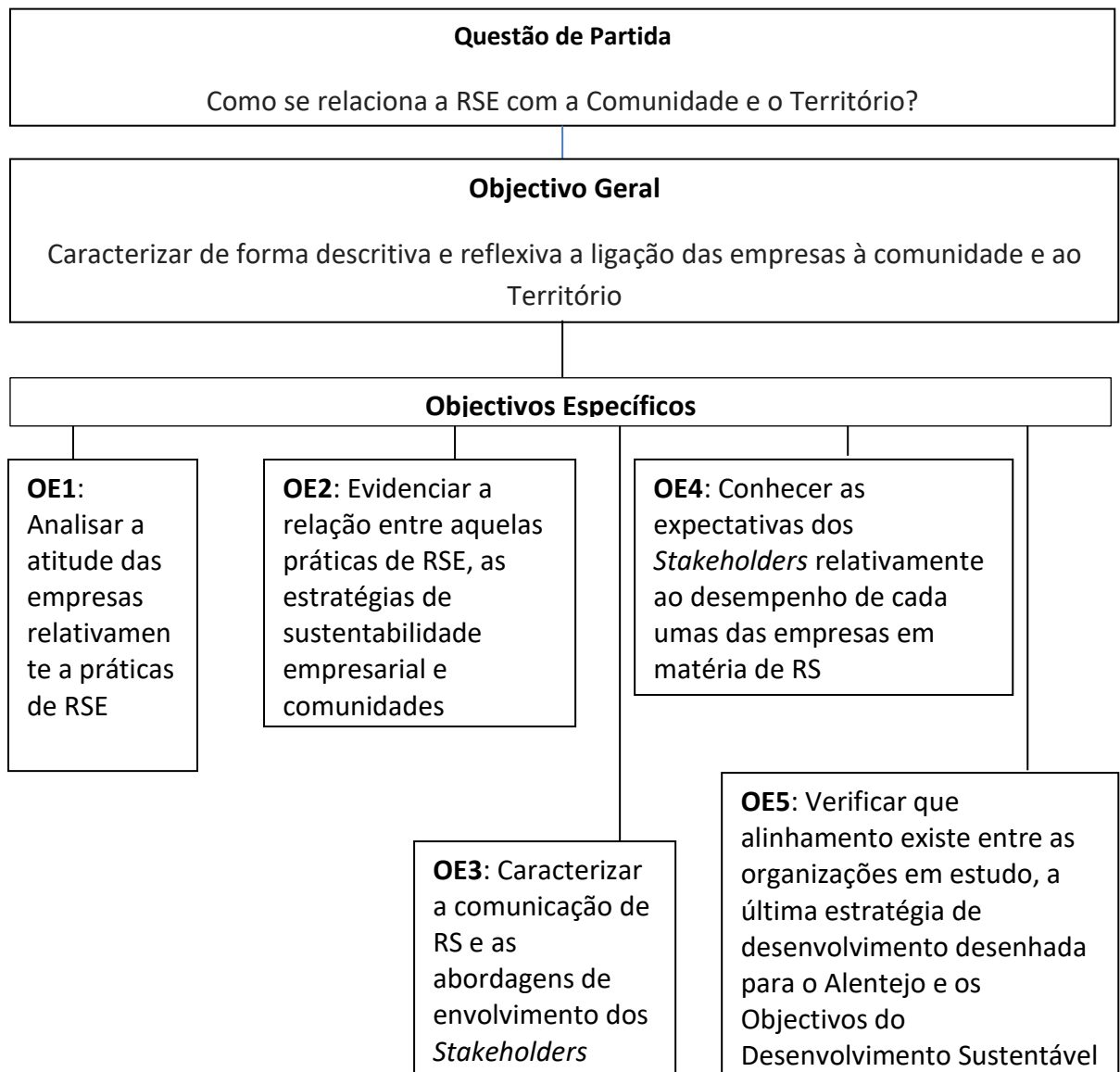
seguindo os tópicos orientadores expressos na revisão bibliográfica, considerando que esta é a melhor forma de analisar variados aspetos, sem desfocar do essencial (Yin, 2003). Deste modo, foi sendo revelado tudo o que é significativo para dar cumprimento aos objetivos traçados. Encontraram-se semelhanças e divergências com a teoria descrita, sendo esta afinal a ideia central da análise de dados definida por Eisenhardt (2007). A técnica de padrões de correspondência, que diz respeito à comparação entre os modelos teóricos e práticos, também foi adotada (Eisenhardt, 2007 e Yin, 2003).

Depois da escrita do caso piloto, todos os outros cinco casos foram redigidos, repetindo os mesmos procedimentos anteriormente adotados no primeiro. Depois de escritos todos os casos, foram identificadas as principais semelhanças e divergências entre eles. Realizados os procedimentos indicados, procedeu-se à leitura da análise feita para a totalidade dos casos, reexaminando a pertinência de todos os aspetos referenciados.

Posteriormente, os casos foram comparados entre si, numa tentativa de se poder construir teoria a partir deles, sintetizando tudo em quadros e/ ou tabelas, perseguindo a existência de constructos, dando lugar à possibilidade de identificar novas ideias que antes não tinham sido ponderadas e que surgem da análise de dados (Eisenhardt, 2007). Foram usados programas de computador como auxílio na análise de dados qualitativos e quantitativos que já antes foram referidos: o *word* e o *excel*. Tendo em conta a quantidade de dados em análise não se afigurou necessário a utilização de qualquer outro programa mais específico para a sua análise.

Na sequência do que foi anteriormente exposto e conforme Bardin (2013), começamos por identificar as categorias de análise que nos permitem recolher os dados pertinentes relativos às unidades de análise, organizar a informação a tratar e por fim dar resposta aos objetivos específicos e objetivo geral que dão corpo à questão de investigação lançada. Recordamo-las aqui:

Figura 3.1: Questão de Partida e Objectivos de Investigação



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os objetivos identificados, consideramos as seguintes categorias de análise:

- C1 – Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas
- C2 - Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE
- C3 – Relação da RSE com sustentabilidade Empresarial e Território
- C4 – Comunicação de RS das empresas
- C5 – Abordagem de envolvimento de *Stakeholders*

- C6 – Expectativas dos *Stakeholders* relativamente à RS de cada empresa
- C7 - Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo
- C8 - Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
- C9 - Integração em rede ou *cluster* de empresas para a RS

Seguidamente, explicamos o racional que levou à escolha de cada uma das categorias apresentadas.

3.6.1 Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas (C1)

Neste trabalho utilizou-se o conceito de práticas de RS estruturado em três dimensões, depois decompostas em várias sub-dimensões (Santos *et al*, 2006, 58).

Tabela 3.1: C1 – Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas

Categoria	Dimensão		Sub-dimensão	Fonte
C1 - Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas	Económica		Clientes	Relatórios de Sustentabilidade
			Fornecedores e Parceiros Comerciais	
			Produtos e Serviços	
	Social	Interna	Gestão de Recursos Humanos	
			Informação e Comunicação	
			Serviços Sociais	
			Gestão da mudança organizacional	
			Empregabilidade	
			Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	
		Externa	Comunidade	
	Ambiental		Gestão do Impacto ambiental	

Fonte: Elaboração própria a partir de Quadro 1 de Santos *et al* (2006, 58)

Por forma a melhor concretizar o que se pretende mapear em cada uma das sub-dimensões, utilizou-se como referencial o Mapeamento de Práticas de RSE (Anexo XV). Este

documento revelou-se útil no levantamento de práticas no caso da empresa que não tem publicado Relatório de Sustentabilidade – o PACT. Seguiu-se o estudo de cada uma das práticas, com uma breve descrição, focando aspetos como: razão da existência, objetivos, atividades, instrumentos utilizados, pessoas/ entidades envolvidas, resultados alcançados. Para tal recorreu-se ao Guião de Estudos de caso às Práticas de RS (Anexo XVI).

3.6.2 Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE (C2)

A atitude das empresas em relação a práticas de RS é analisada tendo em conta 6 dimensões a saber, conforme tabela: Motivações, Benefícios para Empresa, Obstáculos, Periodicidade, Áreas e Consciência do impacto ambiental.

Tabela 3.2: C2 – Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE

Categoria	Dimensão	Sub-dimensão	Fonte
C2 - Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE	Motivações		Entrevistas a responsáveis (Questões: 1,2,3,4,5,7,8,11)
	Benefícios para Empresa		
	Obstáculos		
	Periodicidade		
	Áreas	Áreas da RS mais importantes	
		Questões mais relevantes da dimensão social	
		É habitual investir em RH	
Consciência do impacto ambiental			

Fonte: Elaboração própria

Melhor explicando, pretendemos conhecer quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS. Na sua base poderão estar a utilização de incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais), pressões das organizações locais, regionais ou outras, pressão de clientes, concorrentes, fornecedores, Estado. A melhoria da performance económica da empresa (com redução de custos e/ ou aumento de vendas)

poderá ser outro fator explicativo. Princípios éticos e cívicos, o aumento da satisfação dos trabalhadores/as, a responsabilidade social e cívica inerente à empresa, a fidelização de consumidores e de clientes, a melhoria das relações com os parceiros de negócio e investidores e a melhoria da imagem institucional poderão também condicionar a motivação das empresas para a implementação de práticas de RS.

Na dimensão dos benefícios para as empresas que decorrem da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade, procurou-se perceber se as empresas reconhecem benefícios que poderão ser enquadráveis em: aumentar a motivação dos trabalhadores/as; aumentar as relações de cooperação; reduzir custos; aumentar a produtividade; aumentar as vendas e volume de faturação; aumentar a qualidade; aumentar a reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e comunidade e/ ou o reforço da imagem junto da comunidade.

Nos obstáculos à implementação de práticas de RS, pretendeu-se avaliar se esta é uma dimensão considerada pelas empresas e que condiciona a sua atividade. Quisemos obter resposta sobre se o conhecimento, a disponibilidade de tempo, o dinheiro e os apoios públicos têm relevância.

Consideramos pertinente caracterizar as atividades de RS das empresas em termos de periodicidade, percebendo se se tratam de atividades ocasionais, regulares, plurianuais, ligadas ou não à estratégia da empresa.

No que identificamos como a Dimensão Áreas quisemos entender quais os pilares da sustentabilidade para os quais as empresas consideram mais importante desenvolver práticas de RS. Poderão relacionar-se mais com a melhoria do desempenho ambiental, com articulação com a comunidade em que se insere, com a promoção do desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa, ou eventualmente outra. Nesta linha averiguamos quais as questões mais relevantes para estas empresas em termos sociais e se têm consciência do impacto ambiental da sua atividade.

3.6.3 Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território (C3)

A Relação da RSE com a sustentabilidade da própria organização e com o território em que se insere é analisada considerando 3 dimensões: impacto da RS no *core business* da empresa, medidas de política pública e benefícios da RSE nos territórios.

Tabela 3.3: C3 – Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território

Categoria	Dimensão	Fonte
C3 - Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território	Impacto da RS no <i>core business</i> da empresa	Sites institucional de cada uma das empresas
	Medidas de Política Pública	Relatórios de Sustentabilidade
	Benefícios da RSE nos territórios	Entrevistas a responsáveis (Questões: 12,16,17)

Fonte: Elaboração própria

Nesta análise entram em linha de conta as análises dos *sites* institucionais das empresas, os relatórios de sustentabilidade e as respostas a três questões das entrevistas realizadas aos interlocutores de cada uma das empresas.

Procuramos entender através da análise de conteúdo daquelas três fontes, se os responsáveis das empresas consideram haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa, bem como o que sustenta as suas respostas, isto é, em que medida as práticas de RSE concorrem para o sucesso da empresa, se criam valor, se há um impacto económico direto ou indireto da RS, se a RS está ligada à gestão de risco. Ainda neste âmbito se considera importante ter na empresa procedimentos de avaliação de retorno do investimento em RS e se efetivamente já os adotaram.

Neste ponto averiguamos se as empresas consideram importantes as medidas de política pública para que implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor

contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram. Referimo-nos, entre outras, a concursos, apoios financeiros, acesso a determinados recursos.

Para além do impacto da RS na própria empresa, questionamos as empresas sobre benefícios possíveis da RS nos territórios, isto é, que contributo dão ou podem dar às empresas para a competitividade das regiões onde se localizam.

3.6.4 Comunicação de RS das empresas (C4)

A análise de comunicação de RS das empresas é feita a partir de 6 dimensões. Começa-se por analisar a importância que cada uma das organizações estudadas dá à comunicação da RS junto dos seus públicos de interesse. Averigua-se qual a missão deste tipo de comunicação, se eventualmente ela é considerada um investimento, como é que se faz este tipo de comunicação, com que meios e se têm relatório de sustentabilidade.

No *site* de cada uma das empresas localiza-se, caso exista, a secção de RS ou equivalente, onde poderão estar visíveis as práticas de RS, informação disponível para os *Stakeholders*, o relatório de sustentabilidade.

É bem visível a riqueza de conteúdos que podemos encontrar nos *sites* institucionais das empresas no que concerne à RS e que acaba por construir a imagem que a empresa quer passar enquanto organização socialmente responsável. Analisamos a visibilidade das práticas nos *sites* e, em seguida, a disponibilidade da informação aos *stakeholders*. Começamos por verificar qual o caminho que é necessário percorrer para chegar à informação pretendida, por exemplo, o Relatório de Sustentabilidade. Em relação ao relatório de sustentabilidade, procuramos ficar com uma visão resumida, analisar a mensagem do CEO e/ou do editorial no Relatório e o discurso da empresa.

Tabela 3.4: C4 – Comunicação de RS das empresas

Categoria	Dimensão	Sub-dimensão	Fonte
C4 – Comunicação de RS das empresas	Importância de comunicar a RS		Entrevista (Questão: 13)
	Website	Navegabilidade/ Acessibilidade	Site Institucional de cada uma das empresas
		Informações institucionais básicas e Processos da RSC	
		Transparência e Accountability	
		Recursos avançados de media e comunicação	
		Políticas, Programas e Impactos da RSC	
	Visão resumida do Relatório	Localização do Relatório	Relatório
		Tipo de relatório (de sustentabilidade ou integrado)	
		Qualidade do relato relativamente a temas não financeiros	
		Assuntos RS evidenciados	
		Áreas RS com maior destaque	
		Assuntos relacionados com RS no índice	
		Tipo de conteúdos na capa do relatório	
		Diretrizes GRI como referência para elaboração relato não financeiro	
		Verificação externa e independente da informação não financeira	
	Mensagem do CEO e/ou do editorial no Relatório	Expressão de Sustentabilidade/ RS ou equivalente	Relatório
		Menção a <i>Stakeholders</i>	
		Menção à Comunidade	
	Comunicação nas Redes Sociais	Frequência das publicações (n.º de publicações; mais do que uma publicação diária)	Rede Social Facebook (1 janeiro a 30 de junho de 2018)
		Características das publicações (conteúdos sobre uma causa ou parceiros/ promoção de produtos ou serviços com referência a uma causa /promoção dos produtos ou serviços sem referência a causas/ outros assuntos)	
		Tipo de discurso utilizado (texto/ imagem/ texto e imagem; vídeo; texto e vídeo)	
		Interação da empresa (gostos de comentários/ respostas a comentários ou dúvidas de clientes/ respostas a comentários ou duvidas sobre causas)	
		Interação do público (gostos de publicações/ comentários de publicações/ partilha de publicações/ gostos, comentários e partilhas sobre causas)	

Fonte: Elaboração própria

Ao olhar para os Relatórios, na tentativa de conseguir depois fazer uma análise comparativa, tivemos que nos abstrair de algumas especificidades (Pollach, 2003; Hubermann e Miles, 1994), para ter uma visão geral. Tínhamos a noção de que poderíamos ter relatórios anuais, relativos a mais do que um ano, com ou sem conteúdos financeiros em contraponto com outros de RS ou sustentabilidade.

Teríamos que ver quais os assuntos relacionados com RS e depois com RS externa, recorrendo inicialmente às suas capas e índices. Ainda numa visão global vimos quais utilizam as diretrizes do GRI para a sua elaboração.

As mensagens dos presidentes das empresas ou CEO em relatórios como os de RS ou de sustentabilidade são, segundo Attarça e Jacquot (2005: 8-9), uma síntese formal, representativa das perceções e das preocupações dos líderes dirigida aos *Stakeholders*. Daí considerarmos importante a sua apreciação em relação a três aspetos: menção a *Stakeholders*, menção em particular à comunidade (que resolvermos destacar no nosso estudo) e expressão de sustentabilidade, RS ou equivalente.

Como o foco escolhido é a dimensão social externa, verificamos ainda de forma particular o discurso da empresa expresso nos seus relatórios, no que diz respeito à comunidade, nomeadamente no que se refere a patrocínios e donativos, coesão social, emprego solidário e parcerias e cooperação, conforme mapeamento de práticas de RS (Anexo XV).

Procurando caracterizar a Comunicação de RS de cada uma das empresas, não poderíamos deixar de perceber de que forma é que estas organizações utilizam as redes sociais para comunicar as suas práticas de RS, bem como analisar se a comunicação efetuada por esta via gera interações entre empresas e os diversos públicos. Verificamos quais as redes sociais em que as empresas estão presentes e entendemos estudar o Facebook, a rede social com maior relevância e impacto na internet. Analisamos o que cada empresa aí comunica, não só as suas novidades, mas também as iniciativas de responsabilidade social. Não foi nosso intuito realizar qualquer tipo de análise estatística, muito embora realizássemos uma análise qualitativa e quantitativa, uma vez que o nosso objetivo passa por observar e interpretar os dados recolhidos em relação às publicações entre 1 janeiro a 30 de junho de 2018.

3.6.5 Abordagem de envolvimento de *Stakeholders* (C5)

Baseando a nossa análise nos *sites* institucionais das empresas, nos seus relatórios de sustentabilidade e em três questões das entrevistas aos responsáveis das empresas, procuramos caracterizar a abordagem de envolvimento dos *Stakeholders*.

Tabela 3.5: C5 - Abordagem de envolvimento de *Stakeholders*

Categoria	Dimensão	Fonte
C5 - Abordagem de envolvimento de <i>Stakeholders</i>	Expectativas, interesses, e necessidades dos <i>stakeholders</i>	Sites Institucionais das Empresas Relatórios de Sustentabilidade Entrevistas a responsáveis (Questões: 6, 9, 10)
	Ligação da empresa com o sector público e organizações da sociedade civil, em termos de RS na área social	
	Projetos com a comunidade	

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da planificação das suas práticas de RS, foi nosso objetivo perceber se a empresa considera as expectativas, os interesses e as necessidades dos *stakeholders*. Em linha com esta questão é importante perceber porque o faz, que meio privilegiado de escuta utiliza e se porventura desenvolve mecanismos/ estratégias para aumentar a inclusão dos *stakeholders*, nomeadamente a nível da comunidade local.

Também a ligação da empresa com o sector público e outras organizações da sociedade civil, em termos de atividades de RS na área social, foi objeto da nossa análise. Outro aspeto que procuramos entender é se as empresas se sentem de algum modo pressionadas pela comunidade para o desenvolvimento de atividades de RS.

E para o caso de cada uma das empresas ter projetos com a comunidade, definimos uma série de questões às quais procuramos obter informação: Como surgem os projetos? Quem

tomou a iniciativa da sua implementação? São da iniciativa da própria empresa? Como são articulados? São reconhecidas as implicações/ efeitos que os projetos implementados têm tido nas comunidades locais? Quem faz o acompanhamento dos projetos? Consideram importante medir os impactos na comunidade? Dão resposta a necessidades locais? As iniciativas vão ao encontro das empresas e dos atores locais?

3.6.6 Expectativas dos *Stakeholders* relativamente à RS de cada empresa (C6)

Em colaboração com os interlocutores entrevistados em cada uma das empresas foram identificados os principais *Stakeholders* das práticas de RS enquadradas na dimensão social externa e respetivas abordagens de comunicação (Anexo XVII), uma vez que a Comunidade foi a sub-dimensão escolhida para questionar sobre as suas expectativas em relação à RS de cada uma das empresas.

No intuito de conhecer as expectativas dos *Stakeholders* relativamente ao desempenho das empresas em matéria de RS foi desenhado um questionário base que foi adaptado à realidade de cada uma das empresas (Anexos IX a XIV) e enviado aos *Stakeholders* indicados por cada uma das empresas em estudo. Apenas foram considerados os *Stakeholders* ligados a práticas desenvolvidas com e para a comunidade. Foram utilizadas 10 dimensões:

- Práticas de RS na Dimensão Económica
- Práticas de RS na Dimensão Social Interna
- Práticas de RS na Dimensão Social Externa
- Práticas de RS na Dimensão Ambiental
- Forma de relacionamento da empresa com sua organização
- Abordagem à empresa para o desenvolvimento de ações na comunidade
- Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa
- Atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade
- Problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade

- Integração em rede para potencializar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território

Tabela 3.6: C6 - Expectativas dos *Stakeholders* relativamente à RS de cada empresa

Categoria	Dimensão	Fonte					
		DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
C6 - Expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente à RS de cada empresa	Práticas de RS na Dimensão Económica	Auscultação de <i>Stakeholders</i> DELTA (Anexo IX)	Auscultação de <i>Stakeholders</i> EMBRAER (Anexo X)	Auscultação de <i>Stakeholders</i> EDIA (Anexo XI)	Auscultação de <i>Stakeholders</i> ESPORÃO (Anexo XII)	Auscultação de <i>Stakeholders</i> PACT (Anexo XIII)	Auscultação de <i>Stakeholders</i> TE (Anexo XIV)
	Práticas de RS na Dimensão Social Interna						
	Práticas de RS na Dimensão Social Externa						
	Práticas de RS na Dimensão Ambiental						
	Forma de relacionamento da empresa com sua organização						
	Abordagem à empresa para o desenvolvimento de ações na comunidade						
	Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa						
	Atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade						
	Problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade						
	Integração em rede para potenciar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território						

Fonte: Elaboração própria

Perguntamos aos *stakeholders* se conheciam cada uma das práticas de RS, ao nível económico, social interno, social externo e ambiental. De seguida, questionamos sobre a importância daquelas práticas e se para além das atividades identificadas em cada uma daquelas dimensões, gostariam de ver outras ali tratadas ou melhoradas. Partimos depois para questões relacionadas com a forma de relacionamento da empresa com sua organização, de abordagem às empresas para o desenvolvimento de ações na comunidade, da empresa se relacionar com a organização e a organização abordar a empresa para o desenvolvimento de ações na comunidade. Quisemos saber como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa, se as atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade. Por fim, questionamos as organizações se consideram haver problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face.

3.6.7 Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo (C7)

O alinhamento entre empresas e estratégias de desenvolvimento do Alentejo é observado através da resposta a duas questões da entrevista aos responsáveis na empresa.

Tabela 3.7: C7 - Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo

Categoria	Dimensão	Fonte
C7 - Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo	Práticas de RS alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo	Entrevistas a responsáveis (Questões: 14, 15)

Fonte: Elaboração própria

Questionaram-se os interlocutores das empresas alvo deste estudo se na planificação da atividade empresarial, incluindo as práticas de RS, têm em consideração a estratégia de desenvolvimento da região e se eles próprios consideram que a atividades das suas empresas e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo.

3.6.8 Alinhamento entre empresas e ODS (C8)

O alinhamento entre as empresas em estudo e os ODS é analisado a partir de três fontes: Entrevistas a responsáveis, *sites* Institucionais das Empresas e Relatórios de Sustentabilidade.

Tabela 3.8: C8 - Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Categoria	Dimensão	Fonte
C8 - Alinhamento entre empresas e ODS	Considera os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Entrevistas a responsáveis (Questão: 14)
	Identificação de ODS prioritários	<i>Sites</i> Institucionais das Empresas Relatórios de Sustentabilidade
	Contribuição para os ODS monitorizada	Relatórios de Sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria

Começamos por verificar se na planificação das suas atividades e das suas práticas de RS as empresas consideram os ODS e, se como tal, se consideram alinhadas com aquelas prioridades globais definidas pela ONU.

3.6.9 Integração em rede ou *cluster* de empresas para a RS (C9)

A integração das organizações, incluindo empresas, em rede ou *cluster* de empresas para a RS, afim de se potencializar o desenvolvimento do território em que se inserem, foi uma questão colocada a todas as empresas e aos *Stakeholders* por estas identificados.

Tabela 3.9: C9 – Integração em rede ou *cluster* de empresas para a RS

Categoria	Dimensão	Fonte
C9 – Integração em rede ou <i>cluster</i> de empresas para a RS	Rede de organizações ou <i>cluster</i> de empresas da região para potencializar iniciativas de RS	Entrevistas a responsáveis de empresas (Questão: 18)
	Rede de organizações para potencializar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere	Questionário de Auscultação de <i>Stakeholders</i> (Últimas perguntas)

Fonte: Elaboração própria

Para obter informação para este tema consideramos as respostas à última questão da entrevista realizada aos responsáveis das empresas, bem como as respostas à última pergunta do questionário de auscultação de *stakeholders*. De modo a analisar a coerência do modelo proposto para o presente estudo, apresenta-se, para finalizar neste capítulo, um quadro síntese com a correspondência das questões de investigação com os objetivos específicos anteriormente elencados. Depois da apresentação resumida do modelo proposto para esta investigação, entendemos estar em condições de poder explorar todo o material, o que vai acontecer no ponto 7, depois da apresentação dos casos.

Tabela 3.10: A relação dos Objetivos específicos com as Categorias de Análise e as fontes de dados

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Fontes						
		Site	Relatório	Entrevista	Redes Sociais	Inquéritos Stakeholders	Site CCDRA	Site ONU
OE1: Analisar a atitude das empresas relativamente a práticas de RSE	C2 - Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE							
OE2: Evidenciar a relação entre aquelas práticas de RSE, as estratégias de sustentabilidade empresarial e a comunidade territorial	C1 - Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas							
	C3 - Relação da RSE com sustentabilidade Empresarial e Território							
	C9 - Integração em rede ou <i>cluster</i> de empresas para a RS							
OE3: Caracterizar a comunicação de RS e as abordagens de envolvimento dos <i>Stakeholders</i>	C4 - Comunicação de RS das empresas							
	C5 - Abordagem de envolvimento de <i>Stakeholders</i>							
OE4: Conhecer as expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente ao desempenho de cada umas das empresas em matéria de RS	C6 - Expectativas dos <i>Stakeholders</i> relativamente à RS de cada empresa							
OE5: Verificar que alinhamento existe entre as organizações em estudo, a última estratégia de desenvolvimento desenhada para o Alentejo e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	C7 - Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo							
	C8 - Alinhamento entre empresas e ODS							

Fonte: Elaboração própria

4. Apresentação dos Casos

4.1 DELTA Cafés, SGPS

Criada na vila alentejana de Campo Maior, em 1961 por Rui Nabeiro, na altura com 30 anos, depois de ter estado 17 anos na torrefação de café pertencente ao pai e aos tios falecidos, a DELTA Cafés começou por funcionar num pequeno armazém com pouco mais de 50 m² e que contava apenas com 3 funcionários.

Vinte anos depois da sua criação, o fundador e gerente da empresa decidiu separar a atividade comercial da atividade industrial. A atividade comercial passou a ser assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Ld.^a.

Em 1984 é criada uma unidade de negócio industrial – a NovaDELTA, S.A., que em 1994 obteve a 1.^a certificação da qualidade no sector da torrefação, pelo sistema de normas NP EN 29002/ISO 9002. Refira-se que a NovaDELTA, S.A. é a primeira empresa em Portugal com as suas práticas de RS, reconhecidas em 2002, através da norma SA8000:2008.

No final dos anos 90, assiste-se a uma nova reestruturação na DELTA que resulta da emergência de novas tipologias de negócio, para além da necessidade de desenvolver novos produtos.

A DELTA Cafés SGPS, S.A. é uma sub-holding, que integra todas as empresas que se dedicam à atividade principal do Grupo Nabeiro, importação, torrefação e comercialização de café, assim como as empresas de suporte, pertencendo à holding Nabeirogest SGPS, SA, que detém 27 empresas em vários sectores (transportes, distribuição, serviços e comércio, hotéis, restaurantes, imobiliário, agricultura e indústria alimentar). É gerida por três gerações da família Nabeiro: fundador, filhos e netos.

Atualmente, a DELTA Cafés emprega cerca de 3500 colaboradores e atende mais de 61 mil clientes diretos no mercado ibérico, fruto também do seu processo de internacionalização, iniciado com a NovaDELTA Espanha em 1986. Tem 22 escritórios em Portugal e 16 em Espanha.

Presente em 35 países, lidera operações diretas em 7 deles, trazendo café de mais de 60 origens diferentes. A DELTA Cafés é reconhecida em Portugal e no mundo, como uma referência empresarial, símbolo da vila onde nasceu, com cerca de 7500 habitantes.

A DELTA Cafés tem por missão “corresponder às exigências reais dos clientes/ mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade da DELTA Cafés, SGPS, 2015, 14).

A atividade da DELTA Cafés é pautada por “valores sólidos e princípios humanos que se refletiram na criação de uma Marca de Rosto Humano, baseada na autenticidade das nossas relações com todas as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade da DELTA Cafés, SGPS, 2015:14).

Para além das normas e código de ética, são 8 os Princípios orientadores de negócio que condicionam os objetivos, as políticas e o sistema de gestão da DELTA Cafés (Relatório de Sustentabilidade da DELTA Cafés, SGPS, 2015: 15-16):

- Desenvolvimento Sustentável;
- Integridade Normativa e Transparência;
- “Um Cliente, um Amigo”;
- Comunicação;
- Inovação Responsável, Excelência e Liderança;
- Qualidade, Saúde e Segurança;
- Sustentabilidade nas Origens;
- Responsabilidade Ambiental.

4.2 EMBRAER Portugal, S.A.

A operar em Évora desde 2012, a EMBRAER Portugal tem nesta cidade duas fábricas, uma delas dedicada à fabricação de estruturas metálicas e uma outra de fabricação de materiais compósitos.

Soma 450 empregos diretos e 120 postos de trabalho indiretos, constituídos por prestadores de serviços, o que faz dela uma das maiores entidades empregadoras privadas no Alentejo.

A produzir peças para os E-Jets e os E2, as fábricas de Évora produzem componentes para os Phenom 100, Legacy 450, 500 e 650 e para o avião militar KC-390. Face ao projeto inicial, a EMBRAER Portugal construiu uma unidade de investigação de engenharia e tecnologia e expandiu as fábricas iniciais em mais 8 mil metros quadrados.

Em 2017, no Paris Air Show, a EMBRAER atingiu um volume de vendas de 583 milhões de euros com o modelo E195-E2, cujas asas estão a ser fabricadas em Évora.

Recorde-se que a EMBRAER, fundada em 1969, iniciou a sua atividade em São José dos Campos (São Paulo – Brasil), onde ainda mantém a sua sede, é uma referência no mercado aeronáutico mundial. No seu país de origem está presente em 10 cidades e mais 17 em todo o mundo. A EMBRAER terminou o exercício de 2016 com mais de 18500 empregados em todo o mundo (Relatório Anual 2016, 2017: 13).

Com tecnologia e recursos humanos de ponta, a EMBRAER projeta, desenvolve, fabrica e comercializa aeronaves, sistemas e soluções para Aviação Comercial, Aviação Executiva e Defesa & Segurança. Nesses segmentos, oferece ainda suporte e serviços de pós-venda em mais de 100 países (Relatório Anual 2016, 2017: 13).

A visão da EMBRAER passa por “continuar a consolidar-se como uma das principais forças globais dos mercados aeronáutico e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial”.

No topo dos valores da EMBRAER estão as pessoas, os seus colaboradores. A estes seguem-se os clientes, a excelência, a inovação, a atuação global e a construção da sustentabilidade (Relatório Anual 2016, 2017:17):

- “Nossa gente é o que nos faz voar - Pessoas felizes, competentes, valorizadas, realizadas e comprometidas com o que fazem. Pessoas que trabalham em equipe e agem com integridade, coerência, confiança mútua e respeito ao próximo e à diversidade;
- Existimos para servir os nossos clientes - Conquista da lealdade dos clientes por meio de sua plena satisfação e da construção de relações fortes e duradouras. Estabelecimento de parcerias com real comprometimento e flexibilidade;
- Buscamos a Excelência Empresarial - Ação empresarial orientada para simplicidade, agilidade, flexibilidade e segurança, com permanente busca da melhoria contínua e da excelência. Atitude empreendedora com base em planejamentos integrados, delegação responsável e disciplina na execução;
- Ousadia e Inovação são a nossa marca - Organização de vanguarda tecnológica, com capacidade de inovar e aprender continuamente, de transformar a realidade interna e de influenciar os mercados em que atua. Visão estratégica e capacidade de superação de desafios, com criatividade e coragem;
- Atuação global é a nossa fronteira - Pensamento e presença globais, com ação local, como alavancas de competitividade, por meio da utilização do que há de melhor em cada lugar. Visão de um mundo sem fronteiras e de valorização da diversidade;
- Construimos um futuro sustentável - Incessante busca pela consolidação das bases para a perpetuidade da empresa, com rentabilidade aos acionistas e respeito à qualidade de vida, ao meio ambiente e à sociedade.”

4.3 Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.

A Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. (EDIA), criada em 1995 pelo decreto-Lei nº 32/1995 de 11 de fevereiro, é a entidade que tem o mandato do Estado para dar corpo à missão de

“conceber, executar, construir e explorar o Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA), contribuindo para a promoção do desenvolvimento económico e social da sua área de intervenção, a que correspondem 20 concelhos dos distritos de Beja, Évora, Portalegre e Setúbal” (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 42).

Esta sociedade anónima de capitais públicos, sediada em Beja, também com responsabilidades de “âmbito nacional, designadamente, no contexto da diminuição da dependência agro- alimentar e do aumento das exportações”(Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 2), viu o seu campo de ação aumentado em 2001 para “operar nos sectores hídrico público e industrial, nomeadamente na produção de energia e no desenvolvimento dos perímetros de rega” (EDIA).

Alqueva é a maior albufeira da Europa, estendendo-se por 83 km ao longo dos concelhos de Moura, Portel, Mourão, Reguengos de Monsaraz e Alandroal, ocupando uma área de 250 km² e tem uma capacidade total de armazenamento de 4 150 milhões de m³ (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017, 46).

Segundo dados do último Relatório de Sustentabilidade (2017: 46), a 31 de dezembro de 2016 a EDIA contava com 182 trabalhadores nos seus quadros (sendo 50% homens e 50% mulheres), maioritariamente oriundos da região e divididos, entre outras, por diversas áreas técnicas da empresa (engenharia, economia, gestão, direito, biologia, ambiente, arqueologia).

Em 2016 a EDIA viu concluído o Sistema Global de Rega, que totaliza 1854 km:

“Estas infraestruturas permitem, para além da irrigação, o cumprimento em paralelo de múltiplos objetivos como a produção hidroelétrica, o abastecimento público e industrial, a regularização e correção torrencial, a preservação ambiental e patrimonial e o ordenamento do território” (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 2).

“O Sistema Global de Rega, centrado na barragem de Alqueva, interliga barragens e garante disponibilidade de água. É constituído por um conjunto de 69 barragens, reservatórios e açudes, 382 km de rede primária que permite fazer a ligação entre as barragens do Sistema,

1 620 km de extensão de condutas na rede secundária para levar a água às parcelas dos agricultores, 47 estações elevatórias, 2 centrais hidroelétricas, 5 centrais mini-hídricas e duas centrais fotovoltaicas” (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 46).

A visão da EDIA passa por

“ser uma empresa de referência nas suas áreas de atuação, orientada estrategicamente com base nos eixos prioritários do Empreendimento, assente no recurso Água e no aumento da produção e rentabilização dos investimentos nas infraestruturas criadas” (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017, 42).

Tem como valores, os seguintes (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 42):

- “Preservação da água enquanto recurso escasso e estratégico
- Conservação pelo uso sensato dos recursos naturais
- Promoção de valor em toda a área do Empreendimento
- Qualificação do território através das pessoas”

Os objetivos a prosseguir pela EDIA enquadram-se na iniciativa “uma Europa eficiente em termos de recursos”, publicada em janeiro de 2011 e que aplicados ao EFMA são (Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade, 2017: 40):

- “Promover o desempenho económico do EFMA e aumentar a eficiência no uso dos recursos água e solo;
- Identificar e criar novas oportunidades de crescimento económico e de maior inovação e impulsionar a competitividade, promovendo cadeias de valor de ciclo curto;
- Garantir a segurança no abastecimento de recursos essenciais;
- Promover a mitigação e a adaptação à mudança climática e limitar os impactos ambientais decorrentes da gestão e exploração do Empreendimento.”

4.4 ESPORÃO, S.A.

Integrando os projetos Herdade do ESPORÃO e Quinta dos Murças, o ESPORÃO S.A. é atualmente um grupo de empresas que se dedica à produção de vinhos e azeites, e que integra 280 trabalhadores.

A Herdade do ESPORÃO é uma referência nacional e internacional na produção de vinhos e azeites de excelência, o que constitui as principais áreas de negócio do ESPORÃO, para além dos serviços, no qual o turismo se inclui.

A aquisição, em 1973, da Herdade do ESPORÃO (1.557 hectares), em Reguengos de Monsaraz, e a constituição da Finara por parte de José Roquete e Joaquim Bandeira, marcam a origem do atual grupo. A primeira colheita da Herdade do ESPORÃO foi engarrafada em 1985, assistindo-se nessa altura ao nascimento da marca ESPORÃO.

No ano de 1987 assistiu-se na Herdade do ESPORÃO à construção de uma das mais modernas adegas da Europa, a primeira desta Herdade. Em 1989 deu início ao processo de exportação dos vinhos Herdade do ESPORÃO.

Na vida do ESPORÃO, o ano de 1996 ficou marcado pela descoberta do Complexo Arqueológico dos Perdigões - conjunto pré-histórico constituído por vestígios de um santuário megalítico e por vários recintos concêntricos de fossos escavados no substrato rochoso. Fruto daquela descoberta, na Torre do ESPORÃO instalou-se em 2004 o Núcleo Expositivo do Complexo Arqueológico dos Perdigões.

Em 1997 a empresa entrou no mercado do azeite virgem e extra virgem, data em que adquire a SPAZA - Sociedade Produtora de Azeites do Alentejo, a atual ESPORÃO Azeites, Ld.^a.

O projeto de enoturismo da Herdade do ESPORÃO foi inaugurado em 1997, constituindo-se uma nova área de negócios, ao integrar a Rota Mundial dos Vinhos, permitindo apresentar outro tipo de serviços (passeios pelos vinhedos; viagens de barco na barragem; visitas a caves e adegas; provas de vinhos e cursos vínicos; degustação gastronómica;

percursos histórico-culturais; roteiros para observação da natureza; espaços de restauração).

Em 1999 o ESPORÃO ampliou a adega principal com a construção de dois armazéns de produto acabado e uma adega de lagares. Em 2000 é também ampliada a adega de vinhos tintos, e dois anos depois é inaugurada a adega de vinhos brancos.

O crescimento da atividade da empresa justificou, em 2006, a construção de um novo armazém de produto acabado com 5.000 m² de capacidade, a Barragem na Herdade do ESPORÃO e um pavilhão de engarrafamento.

No ano seguinte, 2007, o ESPORÃO reforçou para 50% o capital na estrutura acionista da PrimeDrinks e atinge a liderança na venda de vinhos de qualidade em Portugal.

Aos 1.557 de hectares de área da Herdade do ESPORÃO e aos 198 hectares da Herdade dos Perdigões juntam-se em 2008 os 150 hectares da Quinta dos Murças, adquirida pelo Grupo em 2008. Localizada no Cima Corgo, numa extensão de 3,2 km da margem norte do Rio Douro, a Quinta dos Murças veio reforçar a estratégia de crescimento do ESPORÃO.

A alteração da identidade corporativa de Finagra S.A. para ESPORÃO S.A. marcou o ano de 2009, pelo que se viu renovada a identidade visual do grupo e dos produtos, ano em que, pela segunda vez, o ESPORÃO foi eleito Empresa do Ano 2008, pela Revista de Vinhos e em que foi convidado a fazer parte do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (que veio a integrar até Dezembro de 2017).

Como descrito no seu *site* institucional, a missão do ESPORÃO é “Fazer os melhores produtos que a Natureza proporciona, de modo responsável e inspirador”. Tem como visão: “Ser uma empresa familiar, económica, social e ambientalmente sustentável, capaz de oferecer experiências e produtos únicos que melhorem a vida das pessoas”. Assume uma gestão e melhoria contínuas da atividade, tendo como base três valores:

- Inconformismo;
- Responsabilidade;
- Excelência.

4.5 Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.

O PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A. inaugurou as suas instalações em Évora no dia 15 de setembro de 2015, muito embora a sua atividade empresarial tenha sido iniciada antes, em 2012.

A entidade gestora do Parque foi constituída em dezembro de 2011, sob a forma de uma sociedade anónima, adotando a denominação social PCTA – Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo, S. A., com o seguinte objeto social “conceção, criação, desenvolvimento e gestão do Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo”.

A estrutura acionista do Parque é constituída pelos seus fundadores: Universidade de Évora, Novo Banco, GLINTT – Global Intelligent Technologies, SGPS, S. A., Instituto Politécnico de Santarém, Instituto Politécnico de Portalegre, Instituto Politécnico de Beja, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S. A., DECSIS – Sistemas de Informação, S. A. e Associação Nacional de Jovens Empresários.

O PACT assume-se como uma infraestrutura de acolhimento e suporte às iniciativas de promoção e transferência de I&DT no quadro do Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT), e distingue-se pela aposta numa presença incorpórea em todas as sub-regiões do Alentejo, mediante a celebração de protocolos de entendimento e de promoção conjunta das infraestruturas do SRTT.

No seu *site* institucional, o Parque assume como visão “estimular talentos, facilitar a transferência de conhecimento, promover um ecossistema de inovação e conectar as partes interessadas para o desenvolvimento regional”, assente na seguinte missão:

- “Impulsionar a criação e crescimento das empresas no Alentejo;
- Ser um íman para empresas inovadoras e com resultados sustentáveis;
- Promover a capacidade científica e a ambição internacional da região;
- Contribuir significativamente para a agenda europeia de inovação, incentivando a transferência de conhecimento entre a base de investigação e as empresas inovadoras” (PACT).

Ao serviço do PACT está uma equipa técnica composta por cinco pessoas. No Parque estão associadas 32 empresas. No seu folheto de apresentação pode ler-se que se “prevê a construção de novos edifícios para acolhimento de empresas e laboratórios de

investigação” e que, “enquanto sistema dinâmico que é”, o Parque “está em constante mudança e adaptação, tanto às alterações da região como da sociedade”. Atualmente, esta capacidade de mudança foi concretizada através de uma nova imagem e sigla. O atual PACT impõe-se como centro de inovação, conhecimento e tecnologia, na representação do Alentejo internacionalmente e no apoio a todos os que queiram «InPACTar» o futuro.

O Parque está envolvido em diversos projetos, realizados em parceria com outras entidades, através das quais pretende o acesso e a partilha de conhecimento.

Em entrevista ao jornal Expresso a 19/5/2018, Soumodip Sarkar, professor na Universidade de Évora e que em Abril de 2018 assumiu o cargo de presidente executivo do PACT, prevê que em 2020 o Parque esteja plenamente operacional, para o que “vão ser investidos cerca de 5 milhões de euros na construção de dois edifícios que permitirão, no total, albergar à volta de 60 empresas ligadas às tecnologias, saúde e aeronáutica”.

4.6 TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.ª

A fundação da fábrica de Évora (na altura Siemens, S.A.) aconteceu em 1969 e a inauguração das instalações atuais foram inauguradas em 1971. Um ano depois deu-se início à cunhagem e galvânica. Em 1973 produziram-se os primeiros relés para a indústria automóvel e em 1978 deu-se início à atividade de injeção de plásticos.

Em 1979 é conseguida uma produção de 10 milhões de relés/ ano. Este número multiplica-se por 5 em 1993 e por 10 em 1998.

Em 1998 a fábrica de Évora integrou o grupo internacional TYCO *International*.

Em 2001 são produzidos 150 milhões de relés/ ano. Em 2003 essa produção atinge os 200 milhões, mas mais recentemente, em 2014 a produção de relés atingiu os 250 milhões.

Em 2006 é adquirida a divisão de relés da Robert Bosch. Dois anos depois Évora recebe as linhas do México (Empalme) e Brasil. No ano seguinte integrou-se a Unidade de Negócios RP (relés).

No mesmo ano em que são transferidas as linhas da Suíça (dando-se início à fábrica Axicom), 2013, houve a alteração da designação da empresa para TE Connectivity e a integração na Unidade de Negócios Automotive.

Em 2014 a TE em Évora atinge a produção de 250 milhões relés/ ano, tendo-se iniciado a integração da Axicom na Unidade de Negócios Industrial.

A integração e transferência dos Sensores na fábrica da Axicom aconteceu em 2016 e em 2017 foi transferida a nova linha do relé T9G para Axicom.

Com 2000 colaboradores, a TYCO Electronics integra o grupo TE Connectivity (pelo que passaremos a referir apenas a TE) sendo a maior empresa a operar no Alentejo, e a segunda maior abaixo do Tejo. A média de idades dos seus colaboradores situa-se nos 35 anos, sendo 40% desta população feminina.

Na missão da TE pode ler-se: “Nós criamos um futuro mais seguro, sustentável, produtivo e conectado.”

A visão da TE passa por ser um “parceiro *premier* para os nossos clientes”, obter “retornos superiores para os nossos acionistas” e ter “colaboradores altamente envolvidos”.

São quatro os valores da TE:

- Integridade;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipa;
- Inovação.

Os objetivos e prioridades estratégicas da TE são:

- Aumentar o conteúdo com soluções altamente avançadas;
- Liderança em novas plataformas: sensores e dispositivos médicos;
- Expandir a base de clientes e a participação no mercado;
- Melhoria contínua em todos os lugares.

Apresentados os casos de estudo, depois da metodologia e da revisão de literatura estamos em condições de prosseguir com a discussão de resultados.

5. Discussão de Resultados

Neste ponto vamos analisar o material que identificamos como fontes – *websites* institucionais (empresas, CCDRA, ONU), relatórios de sustentabilidade/ de responsabilidade social, entrevistas, redes sociais, inquéritos a *stakeholders* – afim de que possam constituir-se informação relevante a discutir. Utilizando a metodologia que apresentamos no capítulo 3, iremos em cada subponto, num total de 9, trabalhar todas as categorias de análise para que, ao cruzarmos os resultados com a metodologia consigamos atingir os objetivos definidos.

5.1 Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas (C1)

Apresenta-se um quadro resumo de práticas de RS nas empresas em estudo. Este quadro foi elaborado, tendo por base o Mapeamento de Práticas de RS, realizado para cada uma das empresas (Anexos XIX a XXIII).

O Mapeamento de Práticas foi realizado a partir da informação disponibilizada nos *sites* institucionais e relatórios das empresas, caso existam, e depois confirmado e ou complementado com informação relevante aquando da reunião com cada um dos interlocutores identificados nas empresas para realização de entrevista.

No caso do PACT a informação necessária ao mapeamento foi obtida a partir das entrevistas/ reuniões com os interlocutores indicados. Inicialmente, numa primeira reunião, procurou-se fazer o levantamento de práticas a partir do documento de apoio disponibilizado para o efeito (Anexo XV). Numa segunda reunião para realização de entrevista obteve-se informação adicional que permitiu melhor descrever as práticas anteriormente mapeadas.

A informação recolhida foi posteriormente validada pelos interlocutores que concederam a entrevista, permitindo-nos obter um quadro resumo descritivo das principais práticas de cada empresa (Anexos XXIV a XXIX).

Como se pode observar todas as empresas apresentam práticas de RS nas 3 dimensões da Sustentabilidade. No PACT não identificamos práticas em todas as sub-dimensões das dimensões económica e social interna (por isso as células do quadro estão a branco).

Tabela 5.1: Resumo de Práticas de RS nas empresas estudadas

Dimensão		Sub-dimensão	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Económica		Clientes						
		Fornecedores e Parceiros Comerciais						
		Produtos e Serviços						
Social	Interna	Gestão de Recursos Humanos						
		Informação e Comunicação						
		Serviços Sociais						
		Gestão da mudança organizacional						
		Empregabilidade						
		Saúde, Segurança e Higiene no trabalho						
	Externa	Comunidade						
Ambiente		Gestão do Impacto ambiental						

Fonte: Elaboração própria

Tendo por base os três aspetos elencados por Banerjee (2008), verificamos a forma como cada uma das empresas define RSE: 1) gerar riqueza, atendendo a questões ambientais e sociais; 2) comportar-se de forma ética, revelando elevadas integridade e transparência; e 3) envolver-se com a comunidade onde realizam a sua atividade. Em todas as empresas encontramos preocupações com o primeiro e o terceiro aspetos. Em relação à questão da ética, integridade e transparência seremos levados a concluir que isto é uma preocupação efetiva apenas para cinco, já que o PACT não apresenta código de ética, relatório de sustentabilidade e qualquer informação pública no seu *website* relativamente a comunicação de RS.

Em 2018, pelo sétimo ano consecutivo a TE integra o *Down Jones Sustainability Index*, o que comprova o cumprimento de uma série de condições exigentes em áreas como o

ambiente, social e de *governance*. Ligada à sustentabilidade, a TE tem recebido a nível internacional, prémios e reconhecimentos: foi nomeada para a lista das Empresas Mais Admiradas do Mundo em 2018 da revista Fortune (*Fortune's World's Most Admired Companies*). Além deste reconhecimento mais recente, a TE é reconhecida como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo (*World's Most Ethical Companies*) pela *Ethisphere Institute*, está entre as 100 principais inovadoras da *Clarivate Analytics*, é uma das 50 empresas mais inovadoras da China pela *Fast Company* China, uma das melhores empregadoras dos Estados Unidos pela revista Forbes, e uma das Melhores Empresas para o desenvolvimento da Campanha dos Direitos Humanos, ao Trabalhar a Igualdade LGBTQ nos EUA e no México.

As empresas DELTA, EMBRAER e TE aderiram voluntariamente ao Pacto Mundial das Nações Unidas (*Global Compact*), iniciativa de RS, lançada em 1999 pelo Secretário-geral da ONU, e assim comprometem-se a aderirem e a implementarem, no âmbito da sua ação, princípios e valores no domínio dos direitos humanos, das condições de trabalho, do ambiente e das ações anticorrupção.

A DELTA declarou em 2011 o seu propósito de apoiar e disseminar os Dez Princípios do Pacto Global junto dos *Stakeholders*, responsabilizando-se a incorporar este Pacto e os seus princípios na estratégia, cultura e atividades quotidianas da empresa. Também naquele ano, a TE anunciou a assinatura do *United Nations Global Compact* (UNGC), reforçando ainda o seu compromisso com a responsabilidade corporativa e práticas empresariais éticas em todo o mundo. Mais antigo é o compromisso da EMBRAER neste âmbito, que data de 2008.

A DELTA integra a política da NovaDELTA no âmbito dos sistemas Ambiente, Segurança Alimentar, Qualidade, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social, em consonância com a missão e visão do Grupo Nabeiro/DELTA Cafés. Fruto das suas preocupações de carácter social e ambiental, em 2003 a NovaDELTA, integrada no universo DELTA, viu reconfirmada a sua certificação pelo sistema de RS SA 8000, depois de ter sido a primeira empresa em Portugal certificada por esta norma.

A EMBRAER foi a primeira indústria aeronáutica no mundo a obter conjuntamente as três certificações ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), ISO 14001 (sistemas de gestão ambiental) e OHSAS 18001 (sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho).

Para Portugal, e concretamente para as fábricas de Évora, a TE divulga no seu *website* as seguintes certificações: AS9100 (sistema de gestão da qualidade amplamente adotado e padronizado pela indústria aeroespacial), ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), ISO 14001 (sistemas de gestão ambiental) e IATF 16949 (sistemas de gestão da qualidade Automotiva).

A empresa ESPORÃO, o maior proprietário de vinha biológica em Portugal e um dos maiores do mundo, é certificada pelas normas ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), ISO 14001 (sistemas de gestão ambiental), ISO 50001 (sistema de gestão de energia), tendo por base a sua política de sistema integrado qualidade, ambiente e energia.

Por forma a dar o seu contributo para o desenvolvimento sustentável, diversas empresas em todo o mundo integram o *World Business Council for Sustainable Development*, fundado em 1992. Das empresas que estudamos duas delas (a DELTA e a EDIA) são associadas do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal. O ESPORÃO foi associada até dezembro de 2017.

Conforme salientamos no ponto 1.1, em Portugal existem ainda três outras instituições que promovem a Responsabilidade Social: o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) e a Rede Nacional de Responsabilidade Social - RSO.pt. Das seis empresas que temos em estudo nesta investigação, a DELTA é a única que as integra: as duas primeiras enquanto associada e a última como membro.

Olhando para o Livro Verde da Comissão Europeia e cruzando-o com um conjunto de ações correspondentes às dimensões externas e internas da RS de cada uma das empresas, verificamos que as seis empresas apresentam práticas nas duas dimensões. O PACT não apresenta qualquer iniciativa ao nível da gestão da mudança. Ainda tendo por base o Livro

Verde e o conhecimento das práticas de todas as empresas é ao nível da dimensão social interna que há efetivamente mais espaço para evoluir.

Observamos que as seis empresas atendem as dimensões social, económica e ambiental em que podem atuar, ao adotarem práticas de RSE decorrentes de princípios de desenvolvimento sustentável. Seguindo Santos *et al.* (2005), cinco das seis empresas falam da integração de ações orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social e explicam, resumidamente, como investem nos RH:

[...] “a empresa tem planos de formação ambiciosos. Para todas as áreas existe formação planeada nas suas diferentes vertentes. Nos últimos dois anos tem-se apostado muito na formação de *soft skills*, o que se revela de extrema importância para a organização. [...] “Temos também um centro de formação.” [...] “A formação hoje em dia está muito mais formalizada, isto é, há um mecanismo claro que permite perceber quem deve frequentar determinada formação”. (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Temos benefícios vários para os colaboradores. Para além da Formação interna, damos bolsas de estudo aos nossos colaboradores que decidem prosseguir o seu autodesenvolvimento.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“A EDIA tem uma política de qualificação dos seus RH. Anualmente são desenvolvidas ações de formação para os seus colaboradores.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“Criar condições de trabalho é essencial, criar um ambiente na empresa em que as pessoas se sentem confortáveis em dialogar com os seus colegas, com níveis de responsabilidade acima ou abaixo delas, para em conjunto resolvermos questões que são da empresa ou questões pessoais”. [...] “A empresa, do investimento que faz em RH, quer captar pessoas e criar condições para que as pessoas floresçam dentro da própria organização e encontrem o seu ponto de conforto, onde se sentem mais produtivas, onde se sentem melhor enquadradas naquilo que fazem”. (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

[...] “Por vezes é necessário fornecer bases teóricas e de comportamento a recém-licenciados, que as universidades não fornecem. Temos necessidade de contratar cada vez mais pessoas mais jovens, com talento potencial e isso só pode surgir mediante o nosso Investimento: formação interna, exposição ao internacional ou diferentes línguas, que têm que aprender e que nem sempre são aprendidas nas universidades, embora devessem. Nós fazemos tudo isso a nível interno. Mesmo em termos de progressão na carreira, as pessoas fazem cursos de formação, mais de 35 horas de formação reportáveis. Estamos a falar de 50 a 100 horas de formação por pessoa, anualmente (contando com a formação que recebem no posto de trabalho e nas viagens de serviço que fazem para conhecer novas realidades).” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Pelo aqui descrito, estas empresas parece já terem interiorizado a importância de investir nos atores internos, aqueles que constroem as organizações que são depois avaliadas pelo exterior, tal como referido por Kirschner (2009), algo considerado obrigatório quando se

alinha a estratégia de RS com a estratégia global da empresa (Kashmanian *et al.*, 2011), muito embora não possamos defender, pela análise do seu discurso nas entrevistas, que estas empresas considerem que os objetivos de gestão de recursos humanos sejam o principal motivo da RSE, nem tão pouco afirmar que a filantropia é secundária para estas empresas, como é defendido por Welford, Chan e Man (2007).

Qualquer uma das organizações estudadas integra na sua atividade práticas de RS destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local, que espera poder contar com o contributo destas entidades para preservar o meio ambiente e para tornar a comunidade um lugar melhor para viver e trabalhar (Kanji & Chopra, 2010), algo destacado nas palavras do interlocutor da EDIA:

[...] “a EDIA é uma empresa de desenvolvimento, estando essa dimensão assente numa comunidade, logo não pode estar alheada dos problemas dessa mesma comunidade e nesse sentido, procura com os seus *stakeholders*, desenvolver boas práticas de RS que vão ao encontro daquelas que são as necessidades do território.” [...] “Um território que seja referenciado com boas práticas de RS, muito mais facilmente tem capacidade para atrair pessoas, investimentos. Quem é que não gosta de ir para um território identificado com boas práticas ambientais, em termos de saúde, ética, princípios de valorização da condição humana.... É bom para a atracção de jovens, de pessoas para o território, para a atratividade das empresas, para a venda dos seus produtos. Eu acho que isso pode ser uma bandeira, uma bandeira para o Alentejo, sermos referenciados como uma região do país que privilegia boas práticas de RS em todos os domínios: que tem preocupação com o outro, que tem preocupação com o seu ambiente, o seu território e isso pode ser expresso de muitas formas.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

À exceção do PACT, todas as outras empresas seguem Santos *et al.* (2005) ao publicarem indicadores de mensuração para os impactes provocados, ao nível da dimensão económica que integra clientes, fornecedores e investidores ou acionistas, com repercussões nos sistemas económicos locais, regionais, nacionais e globais onde se inserem.

Ainda no que concerne à responsabilidade ambiental das empresas, e seguindo Santos *et al.* (2005), todas as empresas desta investigação integram questões ambientais na sua gestão, a par de outras de carácter económico e social. De qualquer modo, também é visível que, e aproveitando a expressão de Okpara e Idowu (2013), nem todas estão no mesmo estágio, em termos de otimização de custos e obtenção de retorno do investimento.

5.2 Atitude das empresas relativamente a práticas de RSE (C2)

Ao nível das atitudes das empresas relativamente a práticas de RSE consideramos analisar 6 dimensões: Motivações; Benefícios para a empresa; Obstáculos; Periodicidade; Áreas; e Consciência do impacto ambiental.

Tabela 5.2: Resumo de Motivações para a implementação de práticas de RSE nas empresas estudadas

Motivações	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Pressões das organizações locais						
Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)						
Pressão de clientes, concorrentes e Estado						
Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ ou aumentar vendas)						
Princípios éticos e cívicos						
Aumentar a satisfação dos trabalhadores/as						
Responsabilidade social e cívica inerente à empresa						
Fidelização de consumidores e de clientes						
Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores						
Melhorar a imagem institucional						

Fonte: Elaboração própria

As motivações acabam por ser o que induz o desenvolvimento de atividades de RSE. A partir das entrevistas realizadas aos interlocutores destas organizações verificamos que há um aspeto que se destaca – a responsabilidade social e cívica inerente à empresa. Seguem-se os Princípios éticos e cívicos, mencionados por três empresas, o aumento da satisfação dos trabalhadores/as e a melhoria da imagem institucional, conforme respostas de duas empresas. A fidelização de consumidores e de clientes e a melhoria das relações com os parceiros de negócio e investidores apenas se pode observar na empresa DELTA. As pressões de organizações locais, a utilização de incentivos públicos, a pressão de clientes,

concorrentes e Estado e a melhoria da performance económica não constituem os principais fatores de motivação das 6 empresas.

Todas as empresas indicaram benefícios em desenvolver práticas de RS, e alguns aspetos referidos são diretamente enquadráveis nas sub-dimensões definidas. O reforço da imagem junto da comunidade é referido por três. O aumento da reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e comunidade é mencionado por duas empresas.

A DELTA apresenta ainda benefícios que se podem enquadrar no aumento da motivação dos trabalhadores/as, na redução de custos e no aumento das vendas e volume de faturação.

A EMBRAER refere que a implementação de práticas de RS

“é um dos papeis das empresas, uma obrigação para com o Planeta. Já não é uma opção tem que ser uma prática!” (...) “O maior beneficiário deste tipo de atividades é o ambiente e este é responsabilidade de todos, é nossa obrigação.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

Poderemos afirmar que para esta empresa, segundo o seu interlocutor que respondeu à nossa entrevista, o ambiente é a palavra chave no que toca aos benefícios que decorrem da implementação de práticas de RS.

O nosso entrevistado da empresa EDIA justifica assim os benefícios:

“a EDIA (...) integra o BCSD, o que obriga a um conjunto de boas práticas, à construção de um relatório de sustentabilidade, assente no tripé da dimensão económica, ambiental e social, sendo este auditado. Ao aderir a uma política de sustentabilidade, a empresa adota práticas no âmbito destes três pilares.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

O entrevistado da empresa PACT afirma: “sem rodeios, nós estamos a ser financiados com dinheiros públicos e também por isso devemos contribuir para o desenvolvimento da sociedade em todas as vertentes, inclusive a parte social, acho que temos essa obrigação.”

Os entrevistados da TE começaram por referir o reforço da imagem junto da comunidade, mas na sua resposta vão um pouco mais longe ao referirem-se ao necessário financiamento das empresas:

“Nós não esperamos que a RS se traduza rapidamente num benefício do ponto de vista financeiro. Os benefícios passam por uma questão de imagem junto da população onde nos inserimos e a forma como a população nos vê a nós enquanto empresa. Isso é o principal benefício que temos. Se nós formos uma empresa que é considerada correta, onde a ética é um valor essencial, a forma de ser, de estar, é importante. Isto tem sido de facto o nosso benefício principal. Hoje, estas questões já não são uma opção, os grandes acionistas a nível mundial não trabalham, não colocam dinheiro, não investem em empresas que não têm esse tipo de postura. Isto está completamente fora de questão nos dias de hoje. A questão da Responsabilidade, da Ética, da *Accountability*, não é algo que as empresas possam hoje escolher. As empresas têm que trabalhar daquela forma se quiserem ter financiamento a sério.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Tabela 5.3: Resumo de Benefícios em desenvolver práticas de RSE

Benefícios	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Aumentar a motivação dos trabalhadores/as		* Ambiente	* 3 pilares da sustentabilidade		* Desenvolvimento da sociedade	* Financiamento
Aumentar as relações de cooperação						
Reduzir custos						
Aumentar a produtividade						
Aumentar as vendas e volume de faturação						
Aumentar a qualidade						
Aumentar a reputação junto de clientes/consumidores, parceiros de negócio e comunidade						
Reforçar a imagem junto da comunidade						

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às dificuldades associadas à dinamização de práticas de RS, isto é, aquilo que identificamos como obstáculos em 6 sub-dimensões (“Nunca ter pensado nisso”; “Falta de conhecimento sobre «como fazer»”; “Não está relacionada com as atividades da minha empresa”; Falta de dinheiro”; “Falta de apoio público”; e “Falta de tempo”, as respostas dos nossos entrevistados são muito diversas.

O “esforço e dedicação” são apontados pela DELTA para ultrapassar os obstáculos: “A RS não é algo muito pragmático, obrigando-nos a dispersar por um conjunto de indicadores

que são difíceis de avaliar e monitorizar. (...) “Quando estamos na área da RS temos uma panóplia de indicadores que nos implicam a um maior esforço, dedicação.”

O interlocutor da EMBRAER afirma que em relação a obstáculos, tudo

“depende das práticas e depende das empresas. Por exemplo a contratação de pessoas com algum tipo de incapacidade pode ser um obstáculo, o que não é o caso da EMBRAER em Évora, um edifício construído de raiz adaptado a, por exemplo, pessoas portadoras de deficiência motora.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“É uma questão de cultura. Dentro daquilo que é a estrutura da empresa” – este é o obstáculo apontado pelo interlocutor da EDIA que acrescenta:

“Nem todos ainda porventura têm uma cultura de boas práticas de sustentabilidade. São as barreiras que temos que vencer, tentando levar os outros a adotar os mesmos princípios. Estas boas práticas passam pela qualificação, promoção, demonstração, para que aqueles que ainda não estão connosco possam vir a estar e sintam as vantagens dessas mesmas boas práticas.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

Para o entrevistado da empresa ESPORÃO

“há dois ou três obstáculos que são mais rapidamente visíveis e que têm a ver com a compreensão da nossa dimensão de materialidade de determinados efeitos, isto é, percebermos se realmente estamos a fazer os investimentos certos, se estamos a agir de maneira mais adequada à questão que foi identificada. O segundo tem a ver com a necessidade que nós temos de entender os impactos daquilo que são as boas práticas. Ainda é muito difícil, hoje em dia, tangibilizar esses impactos e perceber estado e tendência, se de facto é a melhor maneira agir de determinada forma. Esses são os dois principais obstáculos: reconhecer os problemas/ os projetos (o que se faz também com a ajuda das partes interessadas, mas entender qual é a melhor maneira, ou maneira mais eficaz, mais produtiva, mais resiliente de conseguir ter impactos positivos ao longo do tempo.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

A falta de apoio público e de tempo são os dois obstáculos apontados pelo PACT, algo que se pode depreender da resposta do nosso entrevistado:

“Ao nosso nível nós temos algumas obrigações adicionais, porque somos financiados e sabemos que temos por um lado que garantir uma determinada sustentabilidade, temos que desenvolver essas atividades. Falando de constrangimentos, numa entidade destas temos que pensar em termos de sustentabilidade económica. Num mundo perfeito, nós poderíamos ter um conjunto de atividades muito dirigidas não só na área da RS como também noutras áreas, em que faz parte o nosso papel de interface com as empresas e com a sociedade. No dia-a-dia temos que pensar na sustentabilidade económica da entidade em si! Isto pode ser um constrangimento! Noutro tipo de empresas, eu acho que as empresas devem contribuir para a sociedade e devem ter políticas de implementação e de consciencialização do que é a RS. Por sua vez essas empresas terão ainda mais constrangimentos porque a nível económico e financeiro isso é um investimento, que a sociedade mais tarde ou mais cedo poderá reconhecer

e discriminar positivamente, mas não deixa de ser um esforço acrescido, seja financeiro, seja de tempo, seja de alinhamento. Nós temos menos desculpas do que outro tipo de empresas.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

Opinião bem diferente da anterior, obtivemos por parte da TE:

“Eu não diria que existem muitos obstáculos porque a forma como trabalhamos permite que escolhamos o nosso caminho e tentamos sempre ir ao encontro das necessidades de algumas instituições. (...) As pessoas falam por vezes que os obstáculos são as questões financeiras, mas eu não acho, porque nós promovemos várias atividades em que não há dinheiro envolvido. Portanto, é uma questão de interesse e vontade de querer fazer coisas relacionadas. O obstáculo é a própria organização que coloca a si própria.” (...) “Nunca coloco o tempo como uma restrição. O tempo é sempre uma questão de nós gerirmos as prioridades.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Tabela 5.4: Periodicidade de práticas de RSE

Periodicidade	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Ocasionais						
Regulares – plurianuais						
Regulares Ligadas à estratégia da empresa						
Não ligadas à estratégia da empresa						

Fonte: Elaboração própria

Para 5 das empresas estudadas, as práticas de RS desenvolvidas são regulares e ligadas à sua estratégia. O PACT admite realizar atividades ocasionais e não ligadas à estratégia.

Tabela 5.5: Áreas da RS mais importantes

Áreas RS mais importantes	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Melhoria do desempenho ambiental						
Articulação com a comunidade em que se insere						
Promover o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa						

Fonte: Elaboração própria

Questionadas sobre as áreas da RS mais importantes em cada uma das empresas, houve 5 respostas que podemos considerar enquadrar ao nível da articulação com a comunidade

onde se insere. Duas destas 5 empresas – a EMBRAER e a EDIA, também referem como importante promover o desenvolvimento das pessoas das suas empresas. A DELTA, a EMBRAER e a EDIA salientam a este nível a melhoria do desempenho ambiental.

A DELTA, para além da melhoria do desempenho ambiental, salienta o seguinte, acrescentando a Segurança Alimentar e Segurança dos Trabalhadores:

“Tudo o que está acima daquilo que é obrigatório é para nós RS, e poderemos falar de áreas como higiene e segurança no trabalho, segurança alimentar, entre muitas outras.” (...) “na área ambiental temos muito mais do que a ISO 14001 nos obriga. Nós temos adotado o regulamento EMAS, para o qual temos certificação, e o qual obriga a empresa a ter práticas muito mais sustentáveis e que nos dão um reconhecimento um pouco diferente da 14001. Na área da Segurança Alimentar, tentamos estar sempre a par do que sai.” (...) “Mesmo antes da legislação sair, porque acompanhamos o que a EFSA (Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos) vai trabalhando e acabamos por propor essas práticas na organização. Somos uma indústria alimentar e procuramos estar sempre na vanguarda. Em termos de Segurança e Saúde no Trabalho temos feito um esforço muito grande para garantir que não haja acidentes de trabalho. As máquinas têm proteções. Tentamos arranjar medidas preventivas que possam ser tomadas ao nível das máquinas, nos locais de trabalho, sendo os Equipamentos de Proteção Individual a última vertente, pois tentamos primeiramente adotar medidas coletivas para prevenir os acidentes.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

Tabela 5.6: Questões mais relevantes da Dimensão Social (DS)

Questões mais relevantes DS	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Interna						
Externa						

Fonte: Elaboração própria

Analisamos a tendência para a referência à dimensão social interna ou dimensão social externa, quando colocamos a questão “Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?” Analisadas as entrevistas realizadas nas seis empresas, em apenas cinco foram mencionados aspetos relacionados com a DS Externa:

“Em Campo Maior é na área das crianças e jovens que mais investimos. Se formos para o resto do país o investimento maior é nos idosos, com o voluntariado de proximidade. Estas não são realidades trabalhadas em exclusivo, uma vez que vamos sentindo as necessidades nos territórios e a partir daí vamos realizando ações que as permitam colmatar.” (...) “há que observar o seguinte: a quantidade de departamentos comerciais que temos a nível nacional, criando emprego nas comunidades locais, é uma forma de estarmos perto dos nossos clientes e é uma forma de fazermos parte integrante das comunidades, e por isso conseguimos conhecer as suas necessidades”. (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“O apoio à comunidade. Fazemo-lo de várias formas. Uma delas é a promoção do emprego. Participamos também, sempre que nos é possível, em iniciativas da região (em parceria com

outras entidades – NERE, IEFP, Universidade de Évora), em por exemplo debates, conferências, workshops. Procuramos ter uma relação estreita com os parceiros na comunidade. Estabelecemos uma parceria com a APPACDM que nos permite integrar pessoas com necessidades especiais.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“As questões mais importantes em termos sociais é que todos os agricultores possam prosseguir de forma produtiva a sua atividade, possam dar escoamento aos seus produtos, minimizarmos os impactos do desemprego, onde hoje uma nova agricultura de regadio e especialização com criação de oportunidades de empregabilidade. Mesmo até com pessoas do Rendimento Social de Inserção estamos a trabalhar com parceiros como o IEFP, a Cáritas de Beja, o Instituto Politécnico de Beja no Projeto Horta Nova Esperança, que visa que as pessoas que estão a beneficiar deste tipo de apoios se possam qualificar e em áreas em que fazem falta recursos qualificados, que estas pessoas possam obter qualificação. Uma outra das premissas do projeto era combater o desemprego e aumentar a empregabilidade, em parceria com outros, mesmo com pessoas mais indiferenciadas, haja igualdade de oportunidades para todos, combatendo a pobreza, a exclusão social e gerando oportunidades e onde são necessários recursos, mão de obra.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“A questão da captação e fixação de RH, bem como a pressão da requalificação ou reajustamento dos perfis das pessoas às necessidades efetivas do mercado, junto das entidades formadoras, mesmo depois das pessoas estarem formadas, alertando os indivíduos de que existe uma dinâmica empresarial que procura um conjunto de perfis e competências, junto de uma universidade, escola secundária, profissional, o que são os perfis, as oportunidades, a postura. Ainda há dias tivemos um evento Indústria 4.0, no qual acabamos por discutir com os alunos que estavam na audiência, qual a postura e a formação que devem ter. Nós tentamos dinamizar este tipo de iniciativas, contribuindo para que a sociedade e esta ligação se possa fazer. Sem grandes pretensões, gostaríamos de desenvolver uma base de dados que facilite esta ligação das empresas com a procura de pessoas qualificadas. Gostaríamos de, no futuro, eventualmente, ter acesso a informação de pessoas qualificadas internacionalmente que queiram vir para Portugal. Ainda ao nível da *startup visa*, podemos vir a ter empreendedores cá, o que poderá ajudar a criar uma dinâmica. A nível de RH há um conjunto de coisas que entendemos que podem ser feitas ainda e não ao nível dos RH qualificados, mas também dando oportunidade aos jovens de começarem a desenvolver algo e contactarem com o que é o mercado de trabalho, as suas necessidades, para eles próprios formalizarem a sua formação futura. Acho que isso é uma forma de os ajudar e de ajudar a sociedade.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

“Damos muito apoio às comunidades envolventes da região e muitas pessoas não se apercebem disso. A empresa é a maior empresa privada da região sul, depois da AutoEuropa, se nós não arranjarmos forma de ajudar as demais entidades com o quer que seja, as entidades não sobreviveriam da mesma forma. Não é uma questão de tempo, é uma questão de vontade.” (...) “Nós temos duas preocupações fundamentais: educação e apoio social. Nós pretendemos reforçar o investimento/ apoio concedido (por exemplo com a Universidade de Évora). Queremos cada vez mais reforçar este tipo de apoio, porque nós precisamos de uma instituição forte que “abasteça” o mercado. Neste momento apoiamos sobretudo o curso de Mecatrónica (participamos inclusivamente na revisão do programa) mas também o curso de Gestão. São os dois principais focos de recrutamento na TE. Apoiamos também a integração na vida ativa dos jovens que estão a fazer cursos técnicos. Vamos às escolas fazer workshops, palestras, miniconferências em que falamos um pouco sobre o que é uma carreira técnica, pretendendo elucidar a população de que não precisamos só de licenciados, precisamos muito de técnicos profissionais, algo que se perdeu em Portugal e nós temos que procurar recuperar. A parte da educação é um eixo muito importante para nós. O outro eixo com que nós nos preocupamos relaciona-se com as preocupações sociais. Procuramos as instituições que trabalham com este tipo de questões e procuramos ajudar, por exemplo, com a melhoria das

condições físicas de espaço, equipamentos, para que possam dar continuidade às suas atividades. Por outro lado, surgem questões pontuais como, por exemplo, a questão dos fogos, em que nós reforçamos ainda mais o apoio que normalmente damos aos bombeiros. A Educação/ Formação e a preocupação com o enquadramento social são dois eixos importantes.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

A DELTA refere-se primeiramente à RS interna, afirmando que “na área social temos que pensar que as empresas apenas são competitivas se as pessoas que cá estão o forem. A DELTA não seria o que é hoje se não tivesse investido seriamente nas pessoas.”

O ESPORÃO refere a saúde e bem-estar das pessoas como foco da dimensão social:

“Eu diria que a questão central é ter um posicionamento de que é possível ter um negócio e mais que é possível fazer as questões de maneira mais saudável, do ponto de vista ambiental, tecnológico e social. Acreditar que é possível ter um negócio que cria externalidades positivas e impactos positivos e, a partir daí cria-se um efeito cascata, ou seja, se não tivermos essa preocupação inicial que um negócio deve ter com base num posicionamento responsável e orientado para a saúde e bem estar das pessoas, independentemente do que fazemos, tudo o resto é secundário, eu diria que esta é a questão central.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Continuando na DS Interna da RS, questionamos as empresas sobre o seu investimento em termos de recursos humanos. Posteriormente, tentamos enquadrar as respostas dos entrevistados nas seguintes sub-dimensões:

- Conciliação da Vida Profissional e Pessoal;
- Igualdade de oportunidades e diversidade;
- Recrutamento e seleção;
- Avaliação de desempenho;
- Gestão de carreiras;
- Emprego sénior.

O ESPORÃO e a TE referem, em relação aos RH, aspetos relacionados com a gestão de carreiras:

“Criar condições de trabalho é essencial, criar um ambiente na empresa em que as pessoas se sentem confortáveis em dialogar com os seus colegas, com níveis de responsabilidade acima ou abaixo delas, para em conjunto resolvermos questões que são da empresa ou questões pessoais”. (...) A empresa do investimento que faz em RH quer captar pessoas e criar condições para que as pessoas floresçam dentro da própria organização e encontrem o seu ponto de conforto, onde se sentem mais produtivas, onde se sentem melhor enquadradas naquilo que fazem.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

(...) “Mesmo em termos de progressão na carreira, as pessoas fazem cursos de formação, mais de 35 horas de formação reportáveis. Estamos a falar de 50 a 100 horas de formação por pessoa, anualmente (contando com a formação que recebem no posto de trabalho e nas viagens de serviço que fazem para conhecer novas realidades).” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Em termos de RH, a TE salienta também o recrutamento e a seleção:

(...) “Por vezes é necessário fornecer bases teóricas e de comportamento a recém-licenciados, que as universidades não fornecem. Temos necessidade de contratar cada vez mais pessoas mais jovens, com talento potencial e isso só pode surgir mediante o nosso Investimento: formação interna, exposição ao internacional ou diferentes línguas, que têm que aprender e que nem sempre são aprendidas nas universidades, embora devessem. Nós fazemos tudo isso a nível interno.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

A TE, como se pode ler anteriormente, refere questões relacionadas com a empregabilidade (formação e desenvolvimento). O mesmo aconteceu com outras 3 empresas (DELTA, EMBRAER, EDIA):

(...) “a empresa tem planos de formação ambiciosos. Para todas as áreas existe formação planeada nas suas diferentes vertentes. Nos últimos dois anos têm-se apostado muito na formação de *soft skills*, o que se revela de extrema importância para a organização. (...) “Temos também um centro de formação.” (...) “A formação hoje em dia está muito mais formalizada, isto é, há um mecanismo claro que permite perceber quem deve frequentar determinada formação”. (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Temos benefícios vários para os colaboradores. Para além da Formação interna, damos bolsas de estudo aos nossos colaboradores que decidem prosseguir o seu autodesenvolvimento.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“A EDIA tem uma política de qualificação dos seus RH. Anualmente são desenvolvidas ações de formação para os seus colaboradores.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

À questão colocada, o PACT respondeu-nos referindo-se aos RH da região, e não propriamente aos RH da própria empresa:

“Nós temos de fazer um conjunto de iniciativas que simultaneamente respondam ao desafio que nós temos perante a sociedade e, simultaneamente, ajudem as empresas e esta estrutura de interface. Concretizando, por exemplo, a nível de recursos humanos, nós tentamos a ligação das empresas com os RH. Temos plena consciência de que as iniciativas na região estão muito condicionadas à disponibilidade de RH qualificados. Tentamos desenvolver algumas iniciativas que tentam colmatar estas falhas. Tentamos, na nossa modesta contribuição facilitar a interligação de RH e desenvolvimento, não só ao nível nacional, mas também a nível internacional, ajudar as nossas empresas associadas e não só, na cidade, na região, no Alentejo, porque o PACT é do Alentejo, para promover o sistema regional de transferência de tecnologia, abrangendo todo o Alentejo com atividades.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

Tabela 5.7: Consciência do impacto ambiental

Consciência do impacto ambiental	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Sistema Ambiental						
Poluição e Resíduos						

Fonte: Elaboração própria

Questionámos todas as empresas sobre a consciência do impacto ambiental da sua atividade e, à posteriori, verificamos se as suas respostas se enquadravam mais com um dos dois aspetos: sistema ambiental e poluição e resíduos.

Duas das empresas mencionam questões ligadas às duas sub-dimensões:

[A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade] “a um nível detalhado. Aqui estamos muito mais evoluídos do que nos indicadores sociais. Nós conseguimos perceber os impactos que temos ao nível dos ecossistemas, da diversidade, da água, do solo, da saúde ambiental, da energia. (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

“Temos indicadores e temos objetivos específicos para cada responsável de serviço, relacionados com a poupança de água, luz, papel, o recurso às energias renováveis.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Sobre a consciência do seu impacto ambiental, o interlocutor do PACT responde-nos com o seguinte:

“Temos plena consciência de que há um conjunto de coisas que podemos fazer melhor. Estamos a fazer esforços para fazer uma recolha seletiva de resíduos, algo que no início não se fez. Estamos a pensar fazer algumas adaptações em termos de eficiência energética. Este edifício já tem um sistema de autoconsumo. Estamos a desenvolver um conjunto de iniciativas e simultaneamente, com as nossas empresas, estamos a tentar sensibilizá-las dentro do possível nestas áreas. Estamos a participar em alguns projetos e fóruns de discussão.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

Três das seis empresas apresentam, em entrevista, motivações para o desenvolvimento de práticas que vão ao encontro dos argumentos a favor da RS apresentados por Miguel, Jorge e Canadas (2017), designadamente “como uma alavanca da sua reputação no mercado, e de diferenciação face à concorrência, o que é favorável não só para atrair investidores institucionais”:

“estas práticas são vantajosas para a organização. Dão uma visibilidade da indústria que está no terreno com todas essas práticas e os colaboradores também sentem isso, para além da comunidade e outras partes interessadas, que direta ou indiretamente se cruzam connosco.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

[...] “Passa essencialmente por princípios éticos e cívicos, por uma RS social e cívica inerente à empresa, pela melhoria da imagem institucional e pelo aumento da satisfação dos trabalhadores. Em relação a este último ponto, note-se que há trabalhadores que já se importam com o facto da sua empresa ter RS.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“Os grandes acionistas que investem em empresas como a nossa perguntam sobre questões de ordem social. Por isso, hoje não há outra opção e nós sentimo-nos bem com isso!” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Das seis empresas entrevistadas poderemos dizer que há no mínimo duas que escolhem a RSE não só por questões éticas e morais, mas também por uma questão de melhoria de imagem institucional, à semelhança do que Longo, Mura e Bonoli (2005) concluíram no seu estudo.

Se utilizarmos a abordagem *Triple Bottom Line*, desenvolvida por Elkington (1997) para entendermos a sustentabilidade, podemos afirmar que todas as empresas têm preocupações ao nível do lucro, pessoas e planeta e várias têm sido as tentativas de medir desempenhos empresariais, sociais e ambientais pela maioria das empresas em estudo. A maior dificuldade mencionada é ao nível da medição de impacto social, como é por exemplo explicado pelo interlocutor da empresa ESPORÃO, o que de algum modo vai ao encontro das críticas a este modelo mencionadas por Norman e MacDonald (2003), quando se referiam à dificuldade de medir “pessoas” e “planeta”, comparativamente com o lucro.

Mais centrado no objetivo do valor partilhado, assentando na lógica das partes interessadas, conforme propostas de Porter e Kramer (2011), temos o exemplo apresentado pela DELTA, que refere a ligação da RS ao sucesso empresarial, perseguindo valor acrescentado financeiro através de investimentos ambientais, conforme nos foi explicado:

[...] “temos uma enorme biodiversidade à volta do local de implementação da empresa. Conscientes disso, começamos a trabalhar há cerca de 15 anos, a partir desta biodiversidade e acabamos por criar um ‘case económico’. Um dos últimos investimentos do grupo foi a criação da NaturDELTA, em que o investimento mais forte chama-se Adaens. Os Adaens são um investimento sólido que a Administração do grupo fez na área da biodiversidade, aproveitando a natureza, criando valor em cima dela, para garantir sustentabilidade no futuro. Temos cabeças de gado, montado de azinho, ervas aromáticas e vamos ser o maior “broker” de ervas

aromáticas da Península Ibérica (temos mais de 70 hectares de plantação de ervas aromáticas). Temos também um centro de biodiversidade do mel, em que as crianças podem ficar a saber como é que se faz o mel, para que servem as abelhas. E, para além de tudo isto, a partir de julho deste ano, juntamos à natureza a área do Turismo, em que os nossos visitantes vão beneficiar de tudo isto. Repare-se como é que a partir da biodiversidade envolvente conseguimos criar valor económico, garantindo a sustentabilidade do mesmo e fazendo investimentos para que estes se valorizem ainda mais. Este é um exemplo, para além de outros. Há cerca de 20 anos fomos nós que certificamos a azeitona de Campo Maior. Fomos a primeira empresa a lançar o café biológico em Portugal. Atuamos sempre numa perspetiva de criar valor para os nossos consumidores e clientes.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

Observe-se também a postura defendida pela empresa ESPORÃO em relação à criação de valor:

“O que é que uma empresa faz? Uma empresa gera valor. Quanto melhor for a nossa perceção daquilo que é o nosso enquadramento no ecossistema social e quanto mais bem-estar e *goodwill* gerarmos, melhor é comportamento da empresa. [...] se nós cumprirmos aquilo que é o nosso papel social enquanto empresa criadora de valor, criadora de riqueza, de emprego, de bem-estar, há aqui um efeito cascata que vai sendo disseminado e cria melhores condições de vida, cria condições de otimismo, cria condições de inovação à nossa escala, ou à escala que for possível. Enquanto empresa esse é o nosso objetivo social. E para cumprirmos esse objetivo, temos que compreender quais são os nossos impactos, em termos de compreender a extensão da nossa RS, isso só pode ser bom para o nosso comportamento enquanto empresa.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Para Mostovicz e Kakabadse (2011), o objetivo da RSE é restaurar a confiança, tentando agradar o público, o que acaba por ser referido por metade das empresas estudadas, quando depreendemos das suas respostas nas entrevistas, que os benefícios da implementação de práticas de RSE acaba por ser o de aumentar a reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e comunidade e/ ou mesmo o reforço da imagem junto da comunidade.

Para Riordan, Gatewood, Barnes (1997) e Fox (2007) a RSE pode contribuir para atrair e manter uma força de trabalho talentosa e aumentar a satisfação dos funcionários, o que é corroborado pela EMBRAER, ao referir que as suas motivações para a RSE, para além da “melhoria da imagem institucional”, passa também pelo aumento da satisfação dos trabalhadores, notando-se que “há trabalhadores que já se importam com o facto da sua empresa ter RS”, algo também expresso pela DELTA.

Em relação à variedade de objetivos que podem ser alcançados com a RSE, os estudos chegaram a diferentes conclusões sobre os que são objetivos definidos pelas empresas.

Todas as empresas em estudo apontam razões para a implementação de práticas de RS que têm a ver com a responsabilidade social e cívica. Metade destas diz haver na sua base princípios éticos e cívicos para terem RS. Estes são aspetos que vão ao encontro das conclusões a que chegaram Hahn e Schermesser (2006), no seu estudo.

Apenas uma das empresas estudadas (DELTA) refere motivações para implementar práticas de RS que se prendem com os *stakeholders*, designadamente, trabalhadores, consumidores, clientes, parceiros de negócio e investidores. Duas delas mencionaram questões como a melhoria da imagem institucional. Estas empresas evidenciam aspetos que estão conforme as conclusões do estudo de Ditlev-Simonsen e Midttun (2011).

Empresas como a TE, cujos interlocutores nos comentavam que “os grandes acionistas que investem em empresas como a nossa perguntam sobre questões de ordem social,” acabam por olhar para a RS como uma alavanca para atrair investidores institucionais (Hopkins, 2008; Miguel, Jorge e Candas, 2017) e vêem a RSE como uma necessidade estratégica, mencionada por Steenkamp (2017).

5.3 Relação da RSE com sustentabilidade empresarial e território (C3)

Em resposta ao impacto da RS sobre o *core business* da empresa, a DELTA, a EMBRAER e a EDIA referem-se a aspetos relacionados com a criação de valor. Uma destas empresas, a DELTA, é a única que, de algum modo, nas respostas às questões da entrevista, liga a RS à gestão de risco.

Tabela 5.8: Impacto da RS no *core business* da empresa

Impacto da RS no <i>core business</i>	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
As práticas de RSE concorrem para o sucesso da empresa						
As práticas de RSE criam valor						
Há impacto económico direto ou indireto da RS na empresa						
A RS está ligada à gestão de risco						

Fonte: Elaboração própria

No entanto, a propósito da gestão de risco, a EDIA torna público através do seu site que tem implementado um sistema de controlo de riscos (que disponibiliza *online*), uma forma de

“desenvolver estratégias de convivência com a incerteza, nomeadamente antecipando as ameaças, mas também identificando as oportunidades, que podem afetar a persecução dos seus objetivos. A EDIA pretende alcançar uma gestão integrada do risco, no sentido de uma cultura integrada em processos consistentes dispersos pela Empresa, que permitam uma gestão integral e central, otimizando o nível de risco que pode ser assumido no cumprimento dos seus objetivos. A gestão de risco deve constituir uma ferramenta da Governação, incorporada em todos os processos internos, constituindo um desafio transversal a todos os trabalhadores da Empresa.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

Já a TE, num processo anual, liderado pelos departamentos de ética e conformidade da empresa,

“realiza uma ampla e abrangente avaliação dos riscos, impactos e eficácia de programas de mitigação todos os anos. Esta avaliação apresenta entrevistas e discussões com mais de 225 funcionários em toda a empresa e resulta em negócios, avaliações de unidade, segmento e nível empresarial para orientar a mitigação e tomada de decisões empresariais”. (Entrevista TE, 09/04/2018)

O PACT e a TE, nas suas respostas, levam-nos a depreender sobre a ligação das práticas de RS ao sucesso da empresa. Estas empresas, conjuntamente com o ESPORÃO, na entrevista

evidenciam pontos que nos levam a concluir sobre o impacto económico direto ou indireto da RS nas empresas.

Tabela 5.9: Medidas de Política Pública

Medidas de Política Pública	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Incentivos Fiscais		*(maior celeridade na concretização programas de apoio)				*(Pode ser um fator, mas não é um fator decisivo)
Apoios financeiros						
Informação/ Sensibilização						
Apoio técnico						

Fonte: Elaboração própria

Em relação a Medidas de Política Pública, a DELTA refere-se à necessidade de incentivos fiscais, a EDIA salienta a necessidade de informação/ sensibilização. O ESPORÃO, conjuntamente com o PACT falam da necessidade de apoios financeiros. Esta última empresa evidencia ainda uma outra necessidade em termos de apoio técnico.

Quando responde sobre as medidas de política pública, o interlocutor da EMBRAER diz:

“Eu acho que uma das coisas que dificulta o desenvolvimento de atividades das empresas é a morosidade dos processos.” (...) “Os processos têm que ser mais céleres, principalmente quando falamos de processos que envolvem práticas de RS no apoio à comunidade. A demora neste tipo de procedimentos causa desgaste nos envolvidos e acaba por ser um entrave ao trabalho que se pretende desenvolver.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

Os entrevistados da TE não entendem que as medidas de política pública sejam um fator decisivo na hora de decidir sobre a implementação de práticas de RS nas empresas e argumentam da seguinte forma:

“Eu já estudei estas matérias há bastante tempo e uma vez li um estudo da Universidade de Harvard, que tem mais de 20 anos, mas que eu sigo sempre. Nesse estudo procurou-se uma explicação para a razão de algumas regiões se terem desenvolvido e outras não. Chegaram a uma conclusão muito interessante: depende das pessoas que estão nos territórios e as pessoas que estão nos territórios é que conseguem promover o desenvolvimento, têm três características: ideias, competências e contactos. Quando estas características estão juntas num conjunto de pessoas, independentemente de haver recursos ou não, o território desenvolve-se. As pessoas que estão nas regiões podem fazer a diferença. Se conseguirmos atrair para o território pessoas com estas três características, as coisas avançam. Mas hoje a situação está mais complexa devido à tecnologia que veio mudar a noção de tempo e espaço.

Onde é que os mais jovens querem estar? Onde há tecnologia. As regiões do interior, as regiões menos desenvolvidas têm muita dificuldade em captar essas pessoas jovens. A tecnologia vem dificultar ainda mais a atracção de pessoas por parte de territórios como o Alentejo.” (...) “Eu acho que as instituições públicas, nomeadamente o Governo, deveriam ser avaliadas com base em objetivos concretos (como nas empresas), cuja missão passa por servir a população. Se não houver uma definição concreta sobre os eixos que devem ter em conta para chegar a determinado lugar, nunca vai acontecer nada, por mais pessoas que tenhamos com essas características.” (...) “Na minha perspetiva, uma medida de carácter público que não teve o impacto desejado foi o incentivo à interioridade do ponto de vista fiscal. As empresas não tomam decisões de investimento de acordo com questões fiscais. Pode ser um fator, mas não é um fator decisivo. Esta foi uma medida de carácter público que não teve grande impacto. Não é através da fiscalidade que as empresas vão para o interior. Se o imposto for inferior, mas se nós não tivermos pessoas para trabalhar lá... Em tempos li um artigo muito interessante sobre a Toyota que estava na altura a decidir sobre se se instalava nos EUA ou no Canadá, acabando por decidir ficar no Canadá. Quando se questionou a razão, a resposta foi muito interessante: era naquele sítio, naquela região que estavam as pessoas certas. O que pesou na decisão foi a qualificação das pessoas. Políticas públicas a sério para o desenvolvimento do interior há poucas. (...) “Passa também por muita parceria entre os organismos públicos e as unidades empresariais, porque se assim não for, não faz sentido e está cada um a remar para seu lado, em vez de remarem todos no mesmo sentido. Enquanto não houver este tipo de concertação não chegamos lá!” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Tabela 5.10: Benefícios da RSE nos territórios

Benefícios da RSE nos territórios	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
As práticas de RSE concorrem para o sucesso da empresa						
As práticas de RSE criam valor						

Fonte: Elaboração própria

No discurso das suas respostas sobre benefícios da RSE nos territórios, a EDIA e a TE entendem que há benefícios tanto ao nível do sucesso da empresa como da criação de valor:

“Um território que seja referenciado com boas práticas de RS, muito mais facilmente tem capacidade para atrair pessoas, investimentos. Quem é que não gosta de ir para um território identificado com boas práticas ambientais, em termos de saúde, ética, princípios de valorização da condição humana... é bom para a atracção de jovens, de pessoas para o território, para a atratividade das empresas, para a venda dos seus produtos. Eu acho que isso pode ser uma bandeira, uma bandeira para o Alentejo, sermos referenciados como uma região do país que privilegia boas práticas de RS em todos os domínios: que tem preocupação com o outro, que tem preocupação com o seu ambiente, o seu território e isso pode ser expresso de muitas formas.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“Do ponto de vista da educação, captar jovens para a região, ter cá uma universidade ativa, dinâmica, que nos sirva a nós empresa e que sirva a comunidade e, por outro lado, nas questões de âmbito social, que haja uma diminuição da pobreza e mais qualidade de vida.” (...) “Que as pessoas vejam que existem, possibilidades, existem opções de vida, mostrar caminhos e fazer com que esses caminhos sejam reais/ visíveis. As pessoas sabem perfeitamente que se trabalharem numa empresa como a nossa, têm a ligação à universidade, tem a ligação ao desenvolvimento pessoal aqui na empresa, têm a exposição e visibilidade a outros países, contactam com outras culturas. A RS também cria opções para as pessoas e é muito melhor estarmos numa vida em que temos várias opções. E a comunidade sabe que pode contar connosco em diferentes oportunidades.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

As repostas da DELTA e do ESPORÃO poderão levar-nos a concluir sobre a criação de valor, a partir da RSE:

“O Estado também deveria ajudar um pouco nessa área, por forma a que as pessoas sintam que há uma mais valia, que há retorno, uma vez que no imediato não há um retorno claro e visível da RS e isso dificulta a maior parte das empresas a decidir o que vão fazer, uma vez que o seu objetivo é o lucro. Se as empresas não virem uma mais valia, será difícil ter pequenas empresas a desenvolver projetos na área da RS.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Bom negócio! O que é que uma empresa faz? Uma empresa gera valor. Quanto melhor for a nossa perceção daquilo que é o nosso enquadramento no ecossistema social e quanto mais bem estar e *goodwill* gerarmos, melhor é comportamento da empresa.(...) se nós cumprirmos aquilo que é o nosso papel social enquanto empresa criadora de valor, criadora de riqueza, de emprego, de bem-estar, há aqui um efeito cascata que vai sendo disseminado e cria melhores condições de vida, cria condições de otimismo, cria condições de inovação à nossa escala, ou à escala que for possível. Enquanto empresa esse é o nosso objetivo social. E para cumprirmos esse objetivo, temos que compreender quais são os nossos impactos, em termos de compreender a extensão da nossa RS, isso só pode ser bom para o nosso comportamento enquanto empresa.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Atente-se as respostas das empresas EMBRAER e PACT relativa a benefícios da RSE nos territórios:

“Em termos de ambiente é óbvio [o benefício da RS nos territórios]”. (...) “Em termos de empresa, repare-se que os nossos clientes também têm na sua agenda a RS, pelo que só adquirem o nosso produto se virem que nós também temos boas práticas nesta área. E é óbvio que o território tem a ganhar com a implementação de práticas de RS, a começar pela disponibilidade de mão de obra e de mais pessoas poderem, nesta região, integrar o mercado de trabalho.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“Reflete-se a nível da qualidade de vida, imagem perante o exterior, e na satisfação da própria sociedade, da região, conseguir integrar e responder aos desafios que tem. Quanto mais conseguirmos incorporar estas práticas, mais felizes seremos, mas temos um caminho a percorrer.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

Quatro das seis empresas (DELTA, EMBRAER, ESPORÃO e TE) têm práticas de RS muito ligadas ao *core business* da empresa, tal como sugerido por Porter e Kramer (2002), o que

faz com que estas atividades, segundo Brunch e Walter (2005), mais dificilmente sejam colocadas de parte em situação económica difícil.

De um modo geral, em todas as empresas estudadas, a RS tem ido além dos impactos diretos do negócio, dando atenção também a condições sociais, económicas e ambientais mais amplas, em que o negócio também possibilita o seu impulso. Veja-se o exemplo apresentado pela DELTA:

“(…) temos uma enorme biodiversidade à volta do local de implantação da empresa. Conscientes disso, começamos a trabalhar há cerca de 15 anos, a partir desta biodiversidade e acabamos por criar um “*case económico*”. Um dos últimos investimentos do grupo foi a criação da NaturDELTA, em que o investimento mais forte chama-se Adaens. Os Adaens são um investimento sólido que a Administração do grupo fez na área da biodiversidade, aproveitando a natureza, criando valor em cima dela, para garantir sustentabilidade no futuro. Temos cabeças de gado, montado de azinho, ervas aromáticas e vamos ser o maior “broker” de ervas aromáticas da Península Ibérica (temos mais de 70 hectares de plantação de ervas aromáticas). Temos também um centro de biodiversidade do mel, em que as crianças podem ficar a saber como é que se faz o mel, para que servem as abelhas. E, para além de tudo isto, a partir de julho deste ano, juntamos à natureza a área do Turismo, em que os nossos visitantes vão beneficiar de tudo isto. Repare-se como é que a partir da biodiversidade envolvente conseguimos criar valor económico, garantindo a sustentabilidade do mesmo e fazendo investimentos para que estes se valorizem ainda mais. Este é um exemplo, para além de outros. Há cerca de 20 anos fomos nós que certificamos a azeitona de Campo Maior. Fomos a primeira empresa a lançar o café biológico em Portugal. Atuamos sempre numa perspetiva de criar valor para os nossos consumidores e clientes.” (...) “De referir que atualmente há uma dimensão nova em todos os sistemas de certificação e que cada vez mais obriga as empresas a olharem o risco, o risco macro da própria sustentabilidade”. (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

Nem todas as empresas em análise conseguem medir o seu impacto na sociedade, concretizando as orientações da nova política da Comissão Europeia publicada em 2011, em relação à RSC. Esta dificuldade é mesmo referida pela maioria das empresas. De destacar também que só cinco das seis empresas incorporam a RS nas estratégias de negócio, tal como orientação da Comissão Europeia. O PACT assume que as suas ações de RS têm um carácter ocasional e não estão ligadas à estratégia.

Conforme defendido por Matten e Moon (2008), as atividades destas empresas não são por si só suficientes para resolver os problemas que existem na sociedade. No entanto, pelo menos metade delas assume desenvolver mecanismos/ estratégias para aumentar a inclusão dos *Stakeholders*, nomeadamente a nível da comunidade local e afirmam sentir pressão da comunidade/ organizações da sociedade civil para o desenvolvimento de atividades de RS, o que faz com que incorporem este tipo atividades de forma mais ampla

na estratégia empresarial (Galbreath, 2006), proporcionando resultados benéficos para todas as partes, incluindo a comunidade, através de impactos positivos ao nível económico, ambiental e social (Katamba *et al.* 2012).

Seguindo Clarkson (1995), a comunidade, que é objeto da nossa auscultação em questionários próprios, é parte interessada secundária, podendo ser influenciada ou afetada por cada uma das empresas, embora não esteja envolvida em transações com estas e nem tão pouco sejam essenciais para a sua sobrevivência.

As seis empresas desenvolvem projetos com a comunidade e procuram-na através de instituições públicas e outras para desenvolverem ações de RS, muito embora a manifestação precisa de uma direção da responsabilidade seja, na sua maioria, uma decisão de cada uma das empresas. Perante o seu estudo não poderemos concordar totalmente com Abreu *et al.* (2005) em relação ao foco nas questões externas de RS. As seis empresas desenvolvem práticas de RS externas e uma boa parte das ações vai muito além da sua promoção.

As organizações que estamos a investigar incorporam as categorias económicas, legais, éticas e discricionárias do desempenho do negócio, defendidas por Carroll (1979), em que as responsabilidades económicas, para as empresas privadas, estão naturalmente na base. Muito embora Schwartz e Carroll (2003) tenham considerado apenas os domínios económico, ético e legal na RSE, utilizando o modelo de Venn, nas empresas estudadas as responsabilidades discricionárias propostas por Carroll (1979) estão presentes, e é também esperado pela comunidade que estas contribuam ativa e voluntariamente para a resolução de problemas sociais e melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral, como aliás de um modo ou de outro já o fazem.

Pelo que nos é dado a conhecer no último relatório publicado, três das seis empresas consideram interesses de outros *Stakeholders*, para além dos acionistas/ proprietários, atendendo assim a todas as partes interessadas de que dependem para realizar o seu negócio e/ ou são afetadas por este (Freeman, 1984).

A TE, a operar em diversos países com diferenças socioculturais, políticas, tecnológicas e económicas, tem definida uma estratégia de envolvimento dos *Stakeholders*, conforme preconizam Harrison e John (2010), potenciando o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas.

Cinco das seis empresas afirmam desenvolver ações de RS ligadas à estratégia global da organização, e têm a RS integrada na cultura organizacional, como defendido por Meulbroek (2002), para além de alinhada com a estratégia de negócio principal (Hanke e Stark, 2009) o que, segundo alguns autores, possibilita a redução do risco da atividade, bem como a melhoria do retorno económico para os detentores do capital.

A ligação da RS à gestão do risco é algo que o interlocutor da DELTA também acaba por referir: “atualmente há uma dimensão nova em todos os sistemas de certificação e que cada vez mais obriga as empresas a olharem o risco, o risco macro da própria sustentabilidade” (Entrevista DELTA, 11/06/2018).

A relação entre o impacto económico financeiro e a RS nem sempre é clara, mas há quem já consiga afirmar:

[...] “A nível ambiental o investimento tem retorno imediato: um euro investido na área ambiental tem retorno positivo, porque há uma diminuição de custos, pode haver uma diminuição de consumos (por exemplo: embalagens paletes, custo da energia, água...)” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

Indo ao encontro de Porter e Kramer (2006) e (Araújo, 2006), para quem a RSE deve ser encarada como um investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa, “a sustentabilidade tem a ver com a garantia de perpetuidade da organização, e, portanto, tem que haver resultados financeiros, sociais e ambientais” (Entrevista DELTA, 11/06/2018). Em linha com Lantos (2001) e Porter e Kramer (2006), que esperam que a RSE crie benefícios para a sociedade, bem como para os seus acionistas, por outras palavras a DELTA concorda com aqueles autores: “Se nesta integração não houver criação de valor para os acionistas, então qualquer coisa que se pense fazer apenas a nível social e ambiental é utopia.” Este é de facto o princípio defendido por (Habisch, 2006), já que, no seu entender, as atividades realizadas têm que ter benefícios em termos sociais mas também benefícios para as empresas que realizam essas atividades, isto é, tem que haver

benefícios para o negócio, em que no contexto da RSE, as situações *win-win* (Nielsen, 2009) são o resultado esperado do envolvimento do negócio em questões sociais ou ambientais. É disto exemplo o caso da NaturDELTA, já relatado: ao realizar investimentos a partir da biodiversidade, encarando a RSE como um investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa, conforme sugerem Porter e Kramer (2006), a empresa pode beneficiar de vantagens competitivas, quando comparada com os seus concorrentes (Orlitzky, Siegel e Waldman, 2011), contribuindo deste modo para o desenvolvimento sustentável.

Apenas uma das empresas estudadas não considera a RSE como um contributo para a competitividade da própria empresa e a própria gestão, algo já feito pela maioria, suportando-se na teoria dos *stakeholders* e assim potenciando uma “relação positiva entre a lealdade para com os *stakeholders* e o desempenho da empresa” (Bridoux e Stoelhorst, 2014).

5.4 Comunicação de RS das empresas (C4)

Ao analisar a importância que cada uma das empresas estudadas dá à comunicação de RS, obtivemos respostas diferenciadas e apenas quatro das seis empresas entende ser importante comunicar a RS.

Do que nos é dado a observar, as empresas que estudamos têm espaço para desenvolver a sua comunicação de RS de acordo com os resultados da investigação de Dawkins (2004), alinhando-a com o *core business* e valorizando a comunicação interna de RS, já que os colaboradores são uma poderosa forma de melhorar a reputação da empresa. A TE já percebeu isto e no seu boletim informativo interno tem a preocupação de colocar, a par de outros aspetos, informações sobre a sua atividade de RS.

De acordo com Kim e Ferguson (2014) que nos explicam o que comunicar, como comunicar e onde deve ser comunicada a RS, as empresas nem sempre têm facilidade em informar sobre os resultados das iniciativas já realizadas e como as ações de RS relevantes para o seu público externo podem ter impacto positivo nas suas vidas.

As empresas objeto do nosso estudo não comunicam tudo o que fazem em termos de RS, talvez porque não querem correr o risco de os diferentes *Stakeholders* interpretarem a comunicação de RS da empresa, única e exclusivamente como um ato de autopromoção (Coombs & Holladay, 2011).

Dos três objetivos de comunicação de RS apontados por Birth *et al* (2008), a reputação é o único que está subjacente nas explicações destas empresas e que se prevê que tenha repercussões positivas em termos de melhoria de imagem e sua manutenção no longo prazo (Jahdi e Acikdilli, 2009). Pode eventualmente este tipo de comunicação vir a alcançar outros objetivos (diferenciação do produto, fidelização do consumidor, aumento da competitividade da empresa e barreira à entrada de outras organizações no mercado), mas estes não são explicitamente expressos pelos interlocutores das empresas entrevistados. Nenhuma nos fala da comunicação de RS como um investimento em que se espera retorno e que influencie positivamente as perceções sobre a empresa, podendo considerar-se como um veículo de relações públicas (Capriotti e Moreno, 2007).

“É importante comunicar a RS junto de diferentes públicos desde que não seja de uma forma oportunista” (Entrevista DELTA, 11/06/2018), “desde que não seja numa lógica de marketing” (Entrevista EDIA, 16/04/2018). “O que fazemos em termos de RS para nós não funciona como *branding*” (Entrevista TE, 09/04/2018). – Expressões como estas refletem que as empresas em análise não utilizam a RS como marketing, o que por si só para Dawkins e Lewis (2003) não reflete um compromisso social por parte das empresas. Facto é que estas empresas não querem correr o risco de ser vistas a utilizar a RS como uma forma de obter lucros através da exploração de boas causas (Dun *et al.*, 2010).

As empresas em análise vêm a comunicação empresarial de diferentes formas. Pegando nas palavras de Bueno (2003) e Araújo (2009, apenas uma das empresas se refere, em entrevista, à comunicação para formar uma imagem pública positiva, com repercussões junto dos diferentes *stakeholders*.

As empresas não nos referem a importância da comunicação para o envolvimento das partes interessadas (Hodgers e Grayson, 2002), muito embora acabem por fazê-la, como de certo modo também nos é confirmado pela auscultação aos *stakeholders*, em que as empresas acabam por ser vistas como importantes para dar resposta a necessidades da comunidade.

Tabela 5.11: Importância de comunicar a RS

Importância Comunicação de RS	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
É importante						
A comunicação de RS é um investimento						
Relatório de Responsabilidade Social/ Relatório Integrado						

Fonte: Elaboração própria

Apenas uma das empresas estudadas não tem Relatório de RS ou Relatório Integrado – o PACT, muito embora o interlocutor entrevistado afirme ser importante comunicar a RS junto de diferentes públicos:

“Nem que seja por uma questão de sensibilização. Acho que todas as iniciativas que se façam de RS, de divulgar aquilo que existe, o que pode ser feito e chamar terceiros para tentar contribuir acho que é fundamental. Não tenho qualquer dúvida e acho que deveríamos fazer um esforço nesse sentido.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

A TE afirma não comunicar todas as atividades de RS e explica:

“o que nós fazemos em termos de RS para nós não funciona como *branding*. Nós não somos muito bons a fazê-lo [comunicar RS].” (...) “Está no Relatório de Sustentabilidade, está na página internet disponível para todos, está na intranet. Recebemos periodicamente informação, relatórios do status, para sabermos onde nos posicionamos em relação a isso. Há muita comunicação interna em relação a este tipo de assuntos. No jornal interno temos também divulgadas as iniciativas de RS. Para além disso, pelo menos uma vez por ano divulgamos uma notícia sobre RS no jornal Diário do Sul, para que a comunidade local tenha a noção do que nós fazemos e a razão pela qual o fazemos. As notícias mais recentes que têm saído têm sido nesse sentido, em relação a iniciativas novas que temos pilotado.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

O ESPORÃO considera “natural” comunicar a RS junto de diferentes públicos e está em consonância com Morsing e Schultz (2006), aproveitando a comunicação desenvolvida para fornecer informações verdadeiras sobre a empresa. Reflete:

“Obviamente, quando falamos em comunidade há sempre graus de impacto. Há coisas em que nós apostamos mais, outras em que nós não apostamos tanto.” (...) “Acima de tudo nós tentamos comunicar que é possível fazer agricultura de uma maneira mais responsável e mais saudável para que as pessoas percebam que uma empresa como o ESPORÃO toma decisões para produzir em modo biológico e tem uma estratégia agroecológica, internalizando as alterações climáticas, chamando a atenção para as questões da água e da biodiversidade. É aqui que nós temos que estar presentes, porque é completamente internalizado no nosso negócio e as pessoas percebem que está aqui uma empresa que paga a horas, respeita as pessoas, que tem bons contratos e que mostra que a questão da RS e ambiental, enquanto grandes questões do nosso tempo fazem parte do nosso negócio. Isto é a melhor maneira de apresentar resultados que pode haver: a empresa continuar a dar lucro, continuar a gerar empregos, apostando claramente nestes valores de sustentabilidade.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Muito embora as empresas DELTA, EDIA e EMBRAER afirmem a importância de comunicar a RS e tenham relatório de sustentabilidade, apresentam argumentos muito diferentes sobre a importância de comunicar a RS:

“Sim, [é importante comunicar a RS junto de diferentes públicos] desde que não seja de uma forma oportunista. Nós somos muito “*low profile*” neste aspeto.” (...) “A DELTA tem uma família muito ativa no negócio e por isso acabam por incorporar esta parte da comunicação de RS. Por exemplo, quando há algum membro da família que vai a determinado evento, acaba por ser a empresa toda que está ali representada e, como a vida deles está muito ligada à sociedade portuguesa, acabamos por sentir que essa comunicação a partir da família também nos toca a nós, enquanto colaboradores da empresa. Por isto, entendemos que não precisamos de desenvolver tanto a comunicação nesta área.” (...) “Em relação aos relatórios de sustentabilidade, nós já os vimos como uma peça fulcral. Na altura, ao início, entendemos que a DELTA deveria dar o exemplo. Hoje em dia, continuamos a achar que é importante, mas não é fulcral e queremos fazer algo muito mais simples. Continuamos a monitorizar tudo e a fazer internamente o que sempre fizemos, mas o que não estamos a fazer como antes é a sua publicação. Pretendemos publicar algo de muito mais fácil consulta, que passe as mensagens que entendemos serem as mais importantes para os nossos *Stakeholders* que querem estar a par dos nossos resultados.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Sim [é importante comunicar a RS], porque queremos ser vistos como uma empresa que tem na sua agenda a RS e porque é também uma forma de incutir nos outros [outras organizações] essa responsabilidade. Podemos procurar dar o exemplo. Queremos ser vistos como uma empresa que se preocupa com o ambiente, cuida dos seus colaboradores, que lhe proporciona benefícios. Isto pode resumir-se numa frase que tem como princípio as pessoas sentirem-se bem no seu posto de trabalho e identificadas com a empresa.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“É importante comunicar desde que não seja numa lógica de marketing.” (...) “É importante distinguir aquilo que são verdadeiras ações de RS no sentido da resolução de problemas, eliminar assimetrias, daquilo que são práticas comerciais. Esse é um risco inerente à própria RS.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

Após obtermos informação dos interlocutores das diferentes empresas sobre a importância de comunicação de RS, fomos analisar as estratégias de RS destas empresas na internet, ao consultar os conteúdos dos seus *sites*. Tendo por base a metodologia já anteriormente explicada no capítulo 3, obtivemos uma pontuação para cada uma das 5 dimensões de análise em que nos preocupamos em registar se as empresas têm informação ou não têm informação, para cada uma das 80 variáveis. Sintetizamos num quadro resumo a informação obtida através do Anexo XXX.

As cinco das seis empresas que fazem algum tipo de comunicação de RS utilizam a internet, nomeadamente o seu *website* institucional, como um meio para comunicar a RS aos seus públicos de interesse, o que é defendido por Moreno e Capriotti (2009), Ellerup e Thomsen (2012) e Kim e Ferguson (2014), informando sobre o desempenho ambiental, económico e social, proporcionando um certo *Stakeholder Engagement*. Isto é defendido por Hohnen (2007), e é certo que podemos encontrar em inúmeras situações, na maioria destas

empresas, um envolvimento informativo, transacional, consultivo e colaborativo, com benefícios claros para as empresas.

Tabela 5.12: Análise dos conteúdos dos *websites*

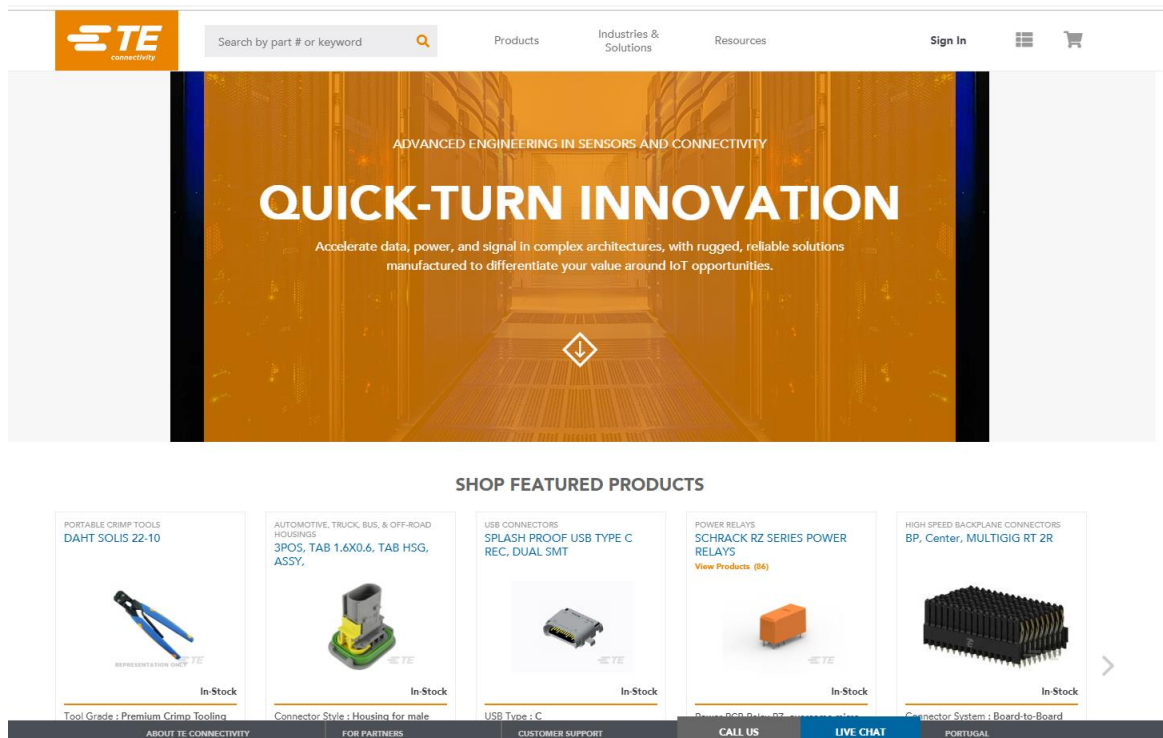
Análise dos conteúdos dos <i>websites</i>	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Navegabilidade/ Acessibilidade (11 variáveis)	5	5	7	6	5	9
Informações institucionais básicas e Processos da RSC (17 variáveis)	12	13	13	5	6	14
Transparência e Accountability (17 variáveis)	7	13	7	2	1	11
Recursos avançados de media e comunicação (17 variáveis)	8	12	5	6	4	10
Políticas, Programas e Impactos da RSC (18 variáveis)	15	11	11	6	1	56
Total (80 variáveis)	47	54	43	25	17	56
Em %	58,75	67,5	53,75	31,25	21,25	70

Fonte: Elaboração própria

Conforme podemos observar existe uma certa heterogeneidade dos *websites* das empresas no que se refere à disponibilidade de itens que facilitam a navegabilidade/acessibilidade. Todas as empresas apresentam um fácil acesso ao e-mail, têm as suas páginas em mais do que um idioma e um link de volta para a página inicial visível. A estatística de navegação/número de visitas não está disponível no *website* de qualquer empresa. O *website* da TE é o que apresenta um maior número de variáveis disponíveis

nesta dimensão e os *websites* do ESPORÃO e PACT não têm sequer metade das variáveis disponíveis em termos de navegabilidade/ acessibilidade.

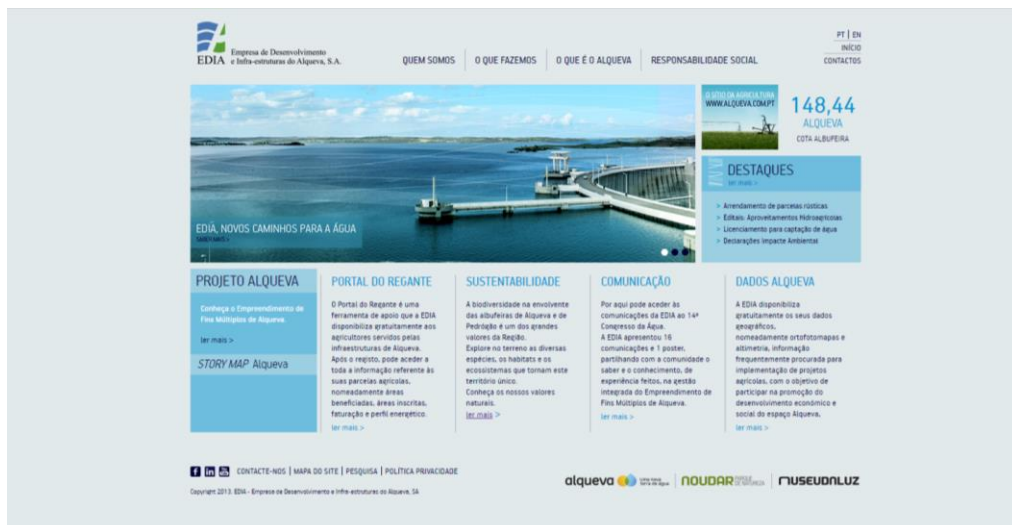
Figura 5.1: Página de entrada do *website* da TE



Fonte: TE Connectivity (<https://www.te.com/global-en/home.html>)

Na segunda dimensão analisada dos *websites* - Informações institucionais básicas e processos da RSC, a TE continua a ser a empresa mais pontuada neste domínio, com 14 variáveis, seguida das empresas EMBRAER e EDIA com 13. O ESPORÃO e o PACT têm apenas 5 e 6 variáveis das 17 que estão disponíveis, isto é, são as empresas que apresentam menos informação detalhada sobre o seu funcionamento.

Figura 5.2: Página de entrada do *website* da EDIA



Fonte: EDIA (<http://www.edia.pt/pt/>)

Há acentuada desigualdade no que toca à transparência e *accountability*. A empresa que disponibiliza mais informação nesta área é a EMBRAER, seguida da TE. Das 17 variáveis, o PACT apenas apresenta uma.

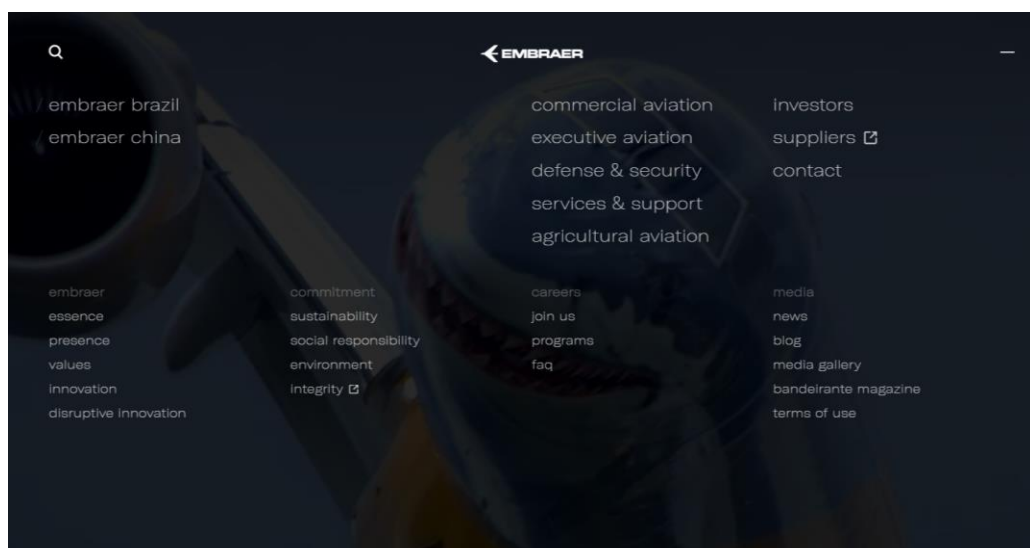
Figura 5.3: Página de entrada do *website* do PACT



Fonte: PACT (<https://www.pact.pt/site/>)

Também nos recursos avançados de media e comunicação, a empresa que tem menos frequências é o PACT. A EMBRAER é a que melhor se apresenta em termos de comunicação e interação, seguida da TE. Não há qualquer empresa com inquérito sobre temas de RSC/ Sustentabilidade, Notícias atualizadas da imprensa ou chat/ fórum/ discussão sobre temas ligados à RSC. Todas as empresas estão presentes em pelo menos duas redes sociais e nos seus *websites* disponibilizam essa ligação.

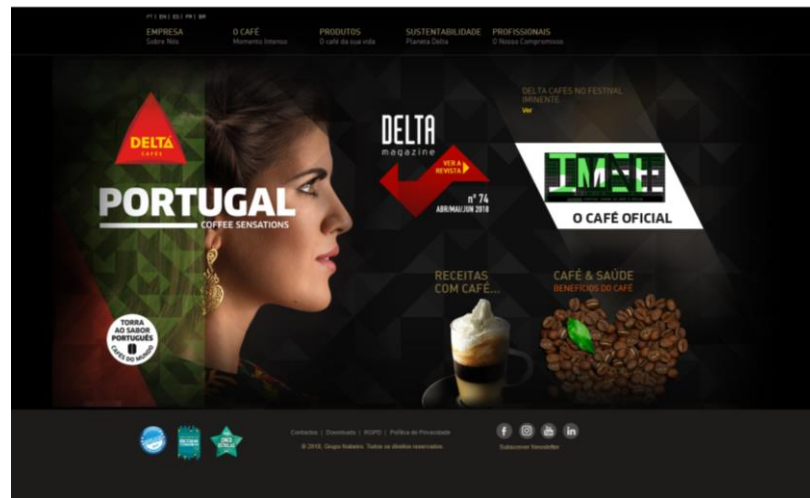
Figura 5.4: Página de entrada do *website* da EMBRAER



Fonte: EMBRAER (<https://EMBRAER.com/global/en>)

No que se refere aos indicadores de Políticas, Programas e Impactos da RSC, a empresa melhor posicionada é a DELTA, seguida da TE e depois a EMBRAER e a EDIA. O PACT é a empresa que no seu *website* apenas apresenta uma das 18 variáveis consideradas nesta dimensão. Cinco das seis empresas em análise têm informação disponível sobre Programas e/ ou projetos ambientais, Programas e/ ou projetos sociais externos e as suas contribuições para a agenda local, regional, nacional ou global.

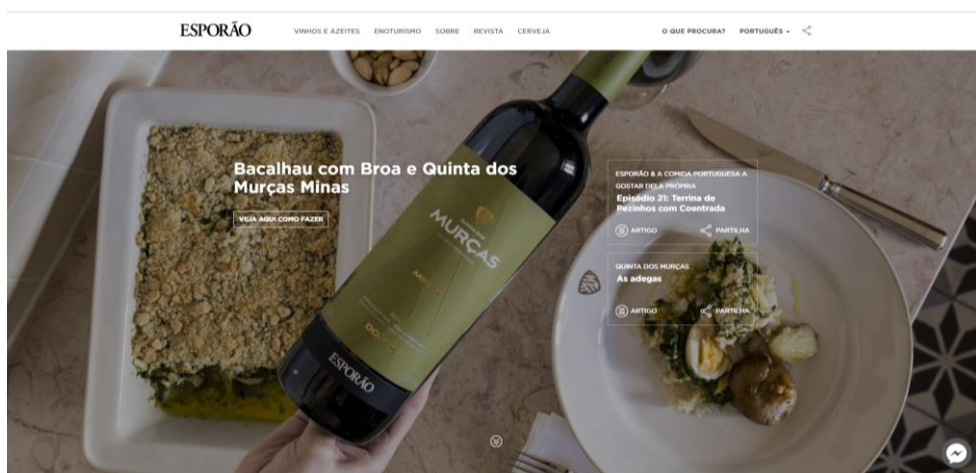
Figura 5.5: Página de entrada do *website* da DELTA



Fonte: DELTA (<http://www.DELTAcafes.pt/>)

Em termos de pontuação geral, o *website* da TE é o que apresenta um maior número de informação para as variáveis disponíveis, seguido do *website* das empresas EMBRAER e DELTA. O PACT é a empresa que tem menos informação no seu *website*. Podemos dizer que apenas as empresas ESPORÃO e PACT não atingiram uma posição satisfatória, isto é, em termos percentuais, ficaram abaixo dos 50%, apresentando informação para, respetivamente, 31,25% e 21,25% das variáveis.

Figura 5.6: Página de entrada do *website* do ESPORÃO



Fonte: ESPORÃO (<https://www.esporao.com/>)

Aquelas cinco empresas que já comunicam RS nos seus *websites* e aí publicam relatórios de sustentabilidade ou integrado (o caso do ESPORÃO), olham para a comunicação de RS numa lógica que vai além da estratégia de informação e resposta aos *Stakeholders*, estando já nalgumas situações ou caminhando, no caso de outras, para uma estratégia de de envolvimento dos *Stakeholders*, definida por Morsing e Schultz (2006), como uma relação entre empresa e *Stakeholders* que estão envolvidos, de forma a que a empresa entende e incorpora as suas preocupações, no desenvolvimento de iniciativas de RS, fruto do diálogo com os *Stakeholders*, que também tentam influenciar as decisões da empresa, através de uma comunicação contínua e sistemática.

Atendendo aos modos de comunicar a RS apresentados por McWilliams, Siegel, Wright (2006) e Podnar (2008), podemos referir que estas empresas desenvolvem uma comunicação informativa e de quando em vez alguma comunicação persuasiva, quando por exemplo comunicam a sua produção em modo biológico (o caso do ESPORÃO) ou lançam produtos biológicos (o caso da DELTA).

Todas as empresas estudadas utilizam os websistes corporativos para se relacionarem com os seus públicos de interesse, tal é a importância do uso das novas tecnologias e em especial a internet (Kent, Taylor, White, 2003), incluindo para a comunicação de responsabilidades organizacionais (Esrock e Leichty, 2000).

Ao analisarmos os conteúdos dos websistes, em termos de navegabilidade, verificamos que itens que possibilitariam uma maior interactividade com os públicos de interesse estão fracamente presentes: link para avaliação do *site*, sugestões de melhoria e acessibilidade para deficientes (com uma pontuação mínima de 3.9 e máxima de 6.2, numa escala de 1 a 10, verificada através de Access Monitor WCAG 2.0 (disponível em <http://www.acessibilidade.gov.pt>).

Na dimensão Informações institucionais básicas e processos da RSC, em que é esperado obter informação detalhada sobre o funcionamento das empresas, há duas que não têm disponíveis metade dos itens. Nem todas as empresas têm uma área específica sobre RSC. Nenhuma empresa informa sobre o comité interno de RS e apenas uma empresa indica o

e-mail de contacto com a RSC, o que não evidencia grande interesse das empresas em proporcionar contacto do público com a área de RS.

A transparência e *accountability* é uma importante dimensão do desempenho social das empresas, sendo esperado poder obter informação detalhada sobre o processo de decisão e de deliberação destas, o que pode tornar as organizações mais transparentes perante as suas partes interessadas. Pelo número de itens disponíveis a este nível, depreendemos que a maioria das empresas não está comprometida com este aspecto, isto é, a maioria das empresas não se preocupa em demonstrar ter uma gestão transparente e acessível para o público em geral.

Na dimensão Recursos avançados de mídia e comunicação, procuramos obter dados sobre 17 itens e apenas duas empresas ficaram acima de metade. O número de itens que possibilitam uma maior interactividade do público com as empresas é muito reduzido no que se relaciona com temas ligados a RSE, sustentabilidade, confirmando assim a percepção de Capriotti e Moreno (2007), constatando-se que os *websites* destas empresas têm uma função de natureza informativa, da empresa para o público, promovendo pouca interação com os seus públicos de interesse. Repare-se que todas as empresas disponibilizam links para as redes sociais e para o acervo de vídeos no Youtube. Não há qualquer empresa que disponibilize um inquérito sobre temas ligados à RSC/ Sustentabilidade ou mesmo um Chat/ fórum de discussão sobre temas ligados à RSC.

Quanto à presença de informações básicas de políticas, programas e impactos de RSC, notamos que os principais itens disponibilizados pelas empresas nos seus *websites* são os programas e/ ou projectos ambientais e sociais externos. Apenas uma empresa tem informação sobre programas e/ ou projectos sociais internos no seu *website*. Refira-se que há uma grande heterogeneidade no que as empresas definem como “Responsabilidade Social”. Podemos encontrar empresas a utilizar o termo sustentabilidade e a referirem-se ao mesmo conjunto de ideias, isto é, o contributo da empresa para o desenvolvimento sustentável, passando pela resolução de questões sociais e minimização do seu impacto ambiental. Nos *websites* não obtemos informação precisa sobre o valor dos investimentos em projetos implementados na área da RS, e seus respectivos impactos, resultados, muito

embora algumas empresas disponibilizem este tipo de informação nos seus relatórios, acessíveis através de *download*. O acesso a este tipo de informação no website poderia estar facilitado, disponibilizando o número de indivíduos e organizações beneficiadas, para além dos recursos envolvidos nos projetos.

Depois de verificarmos a importância de comunicar a RS, através das respostas à questão 13 da entrevista que fizemos aos interlocutores nas empresas, e de analisarmos os conteúdos dos *websites* corporativos na internet, passamos agora a analisar a terceira dimensão relacionada com a Comunicação de RS das empresas – a existência de Relatório de RS/ Sustentabilidade, e cuja fonte são os próprios relatórios de cada empresa. Obtivemos uma visão resumida de cada um deles (anexo XXXI) e depois analisamos a mensagem do CEO e/ou do editorial no relatório publicado (anexo XXXII).

Os relatórios foram consultados antes da realização de cada uma das entrevistas (entre abril e maio de 2018). Optou-se por ler os relatórios mais recentes, preferencialmente, relativos a 2016. Quando tal não estava disponível, consultou-se outro, o que se verificou em relação à DELTA Cafés (2014). Na primeira semana de junho de 2018, as empresas EMBRAER e TE Connectivity publicaram os relatórios referentes ao ano de 2017, pelo que também se realizou a sua consulta, optando-se pela análise destes, em detrimento da análise dos anteriores relatórios de 2016 consultados anteriormente.

Todas as empresas, exceto o PACT, têm disponível para consulta este tipo de relatórios. Para chegar a cada um dos relatórios são necessários 3 cliques no *site* de cada uma das empresas. Há uma exceção: para ler o relatório da empresa TE são apenas necessários 2.

Dos 5 relatórios analisados, apenas o ESPORÃO publicou um relatório integrado, as outras 4 empresas publicaram relatórios de sustentabilidade. Ainda assim, cerca de 54% do conteúdo do relatório integrado diz respeito a RS.

Tosi e Slocum (1984), Dess e Beard (1984) e García-Sánchez, Martínez-Ferrero e Garcia-Benau (2019) apontaram o contexto ambiental externo como uma influência importante na decisão de uma organização de divulgar relatórios integrados.

Tabela 5.13: Identificação de ODS nos relatórios

ODS	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
1 – Erradicar a Pobreza						
2 – Erradicar a Fome						
3 – Saúde de Qualidade						
4 – Educação de Qualidade						
5 – Igualdade de Género						
6 – Água potável e saneamento						
7 – Energias renováveis e acessíveis						
8 – Trabalho digno e crescimento económico						
9 – Indústria, inovação e Infraestruturas						
10 – Reduzir as desigualdades						
11 – Cidades e comunidades sustentáveis						
12 – Produção e consumo sustentáveis						
13 – Ação climática						
14 – Proteger a vida marinha						
15 - Proteger a vida terrestre						
16 – Paz, justiça e instituições eficazes						
17 – Parcerias para a implementação dos objetivos						

Fonte: Elaboração própria

Apenas a TE não tem o relatório publicado em língua portuguesa. A EMBRAER tem o seu relatório em inglês e português e as empresas DELTA, EDIA e ESPORÃO publicam em português.

As empresas EMBRAER, EDIA e TE identificam nos seus relatórios os ODS prioritários para o quais contribuem e que vão monitorizando.

Para aferir as áreas de RS com maior destaque, consideramos o número de páginas. Das 5 empresas, 2 delas apresentam mais páginas para a Dimensão Económica (DELTA e ESPORÃO). A EDIA ocupa um maior número de páginas com temas da dimensão ambiental e a TE com informação de carácter social.

Quatro dos cinco relatórios têm assuntos relacionados com a gestão de *Stakeholders*, em destaque nos seus índices, a saber:

- Diálogo com as partes de interessadas (DELTA);
- Partes Interessadas (EDIA);
- Identificação das Partes Interessadas (ESPORÃO);
- Envolvimento dos *Stakeholders* (TE)

As cinco empresas que publicam aqueles relatórios, juntam-se a um crescente número de empresas que, desde o início do século XXI têm publicado relatórios de RSE (KPMG, 2011), assumindo assim valores e responsabilidades para com as partes interessadas.

A credibilidade e comparabilidade das informações nos relatórios são aspetos indispensáveis para Tanimoto (2015). Encontramos duas empresas que já recorrem à verificação externa e independente da informação não financeira e os cinco relatórios foram elaborados tendo como referência as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI), uma das actividades identificadas por Witkowska (2016) ao referir-se à forma de simplificar a implementação da RSE e a sua comunicação.

Ainda a propósito do afirmado por Tanimoto (2015), em relação à responsabilidade dos governos nacionais, poderemos dizer que a DELTA vai ao encontro deste autor, quando se refere à necessidade de “políticas discricionariamente positivas para as empresas”, facto

que implicaria algo como por exemplo o controlo da existência de relatórios, acreditando que estes podem aumentar o valor para o negócio e os níveis de confiança para com as partes interessadas, mencionado por Tanimoto (2015).

Ao longo de 101 páginas em português, o Relatório de Sustentabilidade – Rostos de uma Marca, é o 7.º Relatório de Sustentabilidade da DELTA Cafés, SGPS. Integra as principais atividades, projetos e dados relevantes, bem como os principais indicadores de desempenho da DELTA Cafés, entre 1 de janeiro de 2012 e 31 de dezembro de 2014.

Figura 5.7: 2014/ Relatório de Sustentabilidade – Rostos de uma Marca



Fonte: DELTA (<http://www.DELTAcafes.pt/>)

A EMBRAER S.A. divulga no seu *site* institucional, ao longo de 76 páginas em português e em inglês, o relatório anual de 2016, com a demonstração dos desempenhos operacional, financeiro e socio ambiental, a contextualização dos resultados e a apresentação dos avanços nas práticas de governança corporativa, ética e *compliance*. O mesmo acontece em relação ao ano de 2017, e em 70 páginas, prática que se repete desde 1999.

Figura 5.8: EMBRAER – Relatórios Anuais de 2016 e 2017



Fonte: EMBRAER (<https://EMBRAER.com/global/en>)

O Relatório de Sustentabilidade da EDIA informa sobre o desempenho económico, ambiental e social da empresa em 2016, ao longo de 63 páginas escritas em português.

Figura 5.9: Alqueva Sustentável 2016 – Relatório de Sustentabilidade



Fonte: EDIA (<http://www.edia.pt/pt/>)

À semelhança do que já faz desde 2010, o ESPORÃO relata a atividade de 2016, bem como os seus impactos através de um relatório único e completo, em 150 páginas, escritas em português.

Figura 5.10: Relatório 2016 – ESPORÃO



Fonte: ESPORÃO (<https://www.esporao.com/>)

Em 54 páginas escritas em inglês, a TE no Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2016, explica como cria de forma segura e sustentável um futuro produtivo e sustentável.

Figura 5.11: Connections for Today and Tomorrow – TE Corporate Responsibility Report 2016



Fonte: TE Connectivity (<https://www.te.com/global-en/home.html>)

No Relatório de Responsabilidade Corporativa de 2017, a TE pretende demonstrar “como as soluções de conectividade e sensores estão a ajudar a construir, de uma forma mais segura, sustentável e produtiva, um mundo mais conectado”. No total são 40 páginas em inglês.

Figura 5.12: Connecting Our World– 2017 Corporate Responsibility Report



Fonte: TE Connectivity (<https://www.te.com/global-en/home.html>)

Nos últimos relatórios disponíveis no *website* de cada empresa, verificamos as mensagens da Administração que integram a expressão sustentabilidade, RS ou equivalente – Análise de mensagens do CEO (Anexo XXXII). No texto da mensagem do CEO de quatro das cinco empresas há ainda menção à comunidade e aos stakeholders (apenas a empresa ESPORÃO não menciona).

Na apresentação dos seus relatórios de sustentabilidade (DELTA, EMBRAER, EDIA, TE) ou relatório integrado (ESPORÃO), estas empresas assumem a responsabilidade pelas suas ações e impactos sociais e ambientais, que evidenciam.

Os relatórios de RS ou de sustentabilidade apresentados pelas cinco empresas têm um carácter informativo, embora permitam o *feedback* dos seus leitores. São cada vez menos longos e mais apelativos em termos da apresentação dos seus conteúdos, potenciando-se

assim a sua leitura e interesse por parte não só dos *Stakeholders* como também do público em geral, o que contraria as opiniões pouco favoráveis de Witkowska (2016) em relação a este tipo de relatórios.

O mundo é atualmente dominado pela Web 2.0 e estas empresas sentiram necessidade de estar presentes nas redes sociais, dialogando de forma interativa e simétrica com os *Stakeholders* (Capriotti, 2014). Algumas delas aproveitam as redes sociais para comunicar causas sociais (Thackeray *et al.*, 2008). Neste sentido, procurámos ver em que medida é que estas empresas utilizam a rede social Facebook para comunicar não só os seus produtos, como também as iniciativas que desenvolvem em matéria de RS. Do que pudemos observar, nos primeiros seis meses de 2018, todas as empresas têm uma atividade regular nesta rede, chegando a publicar mais do que uma publicação por dia. Nem todas as empresas publicam conteúdos sobre uma causa ou parceiros. Há duas empresas que não o fazem. Por outro lado, temos outras duas que o fazem com bastante frequência. A promoção de produtos ou serviços com referência a uma causa é uma realidade para todas as empresas, com pelo menos uma publicação em três delas, havendo uma delas que se destaca a este nível pelo número de publicações.

Para chamar a atenção dos seus públicos, as empresas utilizam principalmente texto e imagem nas suas publicações, e de forma crescente o texto acompanhado de vídeo. Nem todas as empresas interagem com os seus públicos no Facebook, havendo mesmo uma empresa que, neste período, nunca o fez. Do lado do público, há interação com todas as empresas, muito embora se note que, no que se refere a gostos, comentários e partilhas sobre causas, apenas temos reações às publicações de duas empresas.

Passamos de imediato à análise da comunicação nos primeiros seis meses de 2018 no Facebook (Anexo XXXIII), a rede social utilizada por todas as empresas, verificando em que medida esta também é utilizada para a comunicação de RS.

Como se pode observar houve muita atividade nas páginas das empresas analisadas. Destaque para as páginas da TE, EDIA e PACT com 187, 181 e 174 *posts* publicados entre

janeiro e junho de 2018. São estas mesmas empresas que apresentam um maior número de dias com mais do que um *post* publicado (57 na TE, 51 no PACT e 42 na EDIA).

Tabela 5.14: Frequência de publicações no Facebook
(janeiro a junho de 2018)

EMPRESA	Frequência	
	N.º <i>Posts</i>	N.º dias com mais do que um <i>post</i> publicado
Total DELTA	82	7
Total EMBRAER	61	21
Total EDIA	181	42
Total ESPORÃO	79	11
Total PACT	174	51
Total TE	187	57

Fonte: Elaboração própria

A empresa que mais publicou conteúdos sobre uma causa ou parceiros foi o PACT, seguida da EDIA. A DELTA é a empresa que mais publicou conteúdos, promovendo produtos ou serviços com referência a uma causa, seguindo-se, embora com uma grande diferença, as empresas TE e EDIA. Refira-se que a maioria das publicações em todas as empresas tem como característica a promoção dos produtos ou serviços, sem referência a qualquer causa.

Tabela 5.15: Características das publicações no Facebook
(janeiro a junho de 2018)

EMPRESA	Características das Publicações			
	Conteúdos sobre uma causa ou parceiros	Promoção de produtos ou serviços com referência a uma causa	Promoção dos produtos ou serviços sem referência a causas	Outros assuntos
Total DELTA	0	25	62	0
Total EMBRAER	7	1	62	6
Total EDIA	46	7	76	52
Total ESPORÃO	0	1	73	5
Total PACT	54	1	86	33
Total TE	25	10	116	36

Fonte: Elaboração própria

A maioria das publicações das empresas conjugam texto com imagem ou com vídeo. Ainda assim para cinco das seis empresas, é mais frequente a publicação de texto e imagem. A exceção pertence à DELTA, muito embora haja apenas a diferença de duas publicações a mais recorrendo a texto e vídeo, quando comparamos com as publicações com texto e imagem.

Tabela 5.16: Forma de comunicação no Facebook
(janeiro a junho de 2018)

EMPRESA	Forma de comunicação			
	Texto	Imagem	Texto e imagem	Texto e vídeo
Total DELTA	0	1	33	35
Total EMBRAER	0	0	41	35
Total EDIA	3	1	157	20
Total ESPORÃO	0	0	70	9
Total PACT	0	0	165	9
Total TE	0	1	129	57

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.17: Forma de interação das empresas no Facebook
(janeiro a junho de 2018)

EMPRESA	Interação da Empresa		
	Gostos de Comentários	Respostas a comentários ou dúvidas de clientes	Respostas a comentários ou dúvidas sobre causas
Total DELTA	18	12	10
Total EMBRAER	0	0	0
Total EDIA	7	3	0
Total ESPORÃO	52	23	2
Total PACT	0	1	0
Total TE	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Como pode observar-se nem todas as empresas interagem da mesma forma na rede social Facebook. A TE não interage. No PACT apenas houve uma resposta a um comentário. O ESPORÃO e a DELTA são as empresas que mais interagem com os seus públicos de

interesse. A DELTA é a empresa que mais interage em resposta a comentários ou dúvidas sobre causas.

Tabela 5.18: Forma de interação do público no Facebook
(janeiro a junho de 2018)

EMPRESA	Interação do público				
	Visualizações de Vídeos	Gostos de publicações	Comentários de publicações	Partilha de publicações	Gostos, comentários e partilhas sobre causas
Total DELTA	668500	43300	5705	4931	16
Total EMBRAER	69985	0	45	31	7
Total EDIA	1373448	7058	145	2293	0
Total ESPORÃO	122328	14635	359	1481	0
Total PACT	2583	974	28	182	0
Total TE	2674083	1682769	823	3187	0

Fonte: Elaboração própria

A DELTA apresenta o maior número de gostos, comentários e partilhas sobre causas por parte do público. É também a empresa em que o público mais partilha e comenta as publicações, seguida da TE, embora com uma grande diferença. A TE é a empresa em que o público mais visualiza os vídeos e gosta das publicações.

5.5 Abordagem de envolvimento de *Stakeholders* (C5)

Ao analisar a informação dos relatórios de sustentabilidade das empresas DELTA, EMBRAER, EDIA e TE, e do relatório integrado do ESPORÃO, obtemos informação pertinente relativa à abordagem de envolvimento dos *stakeholders*.

Através da entrevista aos interlocutores das empresas procuramos saber se estas organizações, ao planificarem as suas práticas de RS consideram as expectativas, interesses e necessidades dos *stakeholders*:

“Foram sempre realizados inquéritos ao longo da vida da DELTA (interna e externamente). Ao longo dos anos temos feito vários inquéritos à comunidade, colaboradores, fornecedores. Atualmente, nós temos um procedimento para as partes interessadas em que identificamos numa matriz aquelas que nos dizem particularmente respeito e as que são relevantes e que nós procuramos ouvir. Este ano as que vamos auscultar são os fornecedores, os colaboradores, os clientes, diretos e indiretos, e a administração. Estes são os quatro grandes grupos que este ano vão ser escutados, alguns através de questionários, outros através de entrevistas diretas, para que nós possamos analisar as suas necessidades e expectativas, que pretendemos introduzir no contexto da empresa e na avaliação de risco para a própria organização”. (...) “Estamos atentos às necessidades que tem a própria comunidade. Procuramos não replicar algo que já exista, mas sim desenhar soluções para as necessidades que identificamos junto das populações. Fazemos também alguns questionários e procuramos estar nas redes sociais, para que possamos conhecer as necessidades que a comunidade tem desde a infância até aos idosos, estando assim muito próximo da realidade social de cada concelho.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

(...) “para melhor escutar os colaboradores, aplicamos questionários. Procuramos ter uma relação próxima com a comunidade envolvente, pelo que temos uma relação próxima dos Centros de Formação Profissional de Évora e Setúbal. Com a Universidade de Évora também fizemos uma parceria. Por exemplo, organizamos uma visita de técnicos da Universidade de Évora à empresa para que pudessem apresentar aos nossos colaboradores os diversos planos de estudos. Entendemos que devemos incentivar os colaboradores a frequentarem formação superior, pelo que a empresa oferece também condições de flexibilidade que lhes permitam continuar o seu percurso de aprendizagem. Tomamos assim a iniciativa de motivar os RH no seu autodesenvolvimento.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

[Sentem pressões de organizações locais para serem responsáveis?] “Isto é como o princípio da biologia (estímulo e resposta): temos os estímulos e temos também que gerar respostas. Isso seria a maneira reativa de responder. A maneira proactiva é nós tentarmos, juntamente com os elementos da comunidade, com os fornecedores, com tudo o que faz parte do ecossistema, identificar questões positivas pelo lado da inovação ou o mais complicado, pelo lado da emergência social, e criando mecanismos que nos permitam ser promotores ou coadjuvantes do processo. O que é muito importante para nós é termos mecanismos de escuta, de internalização desse feedback que temos das partes interessadas e percebermos como é que podemos dar resposta.” (...) É óbvio que [na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos stakeholders] sim, tem que ser!! Temos meios [para escutar as partes interessadas], dos mais passivos aos mais ativos. O facto de estarmos nas redes sociais, não é só para nos promovermos. As redes sociais são um meio

extremamente interessante de obter *feedback* das pessoas, quer indiretamente, ao vermos quais são os conteúdos a que reagem mais, quer diretamente, ao lermos as observações e os pedidos que nos fazem, importantes em termos de orientação da própria empresa, para áreas de melhoria do negócio, do posicionamento. A nível de escuta mais discreta, nós estamos dispostos para ouvir representantes de partes interessadas, mas também de desenvolver mecanismos como inquéritos, *focus group*, reuniões, para entendermos a natureza do problema e ajudar a resolver. Nós estamos incrivelmente disponíveis para fazer apresentações em universidades. Em média, duas ou três vezes por mês nós estamos presentes em workshops, seminários, a divulgar aquilo que fazemos e a ouvir as expectativas dessas partes interessadas.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

“Sim”. [consideramos as expectativas, interesses e necessidades dos *stakeholders*]. “Não fazemos algo desgarrado das necessidades dos *stakeholders*. Não fizemos qualquer inquérito, mas como temos uma experiência de contacto diário com as empresas, temos consciência de algumas lacunas em relação a algumas coisas que poderíamos ter feito. Temos algumas solicitações de outras entidades. Recorrendo a todas essas informações vamos tentar consolidar um conjunto de atividades que de algum modo podem responder, dentro das nossas possibilidades, com os recursos que temos.” (Entrevista PACT, 09/04/2018).

“Em relação aos stakeholders, perguntamos diretamente, vamos ao local e fazemos também um levantamento de necessidades.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

O comité de sustentabilidade da DELTA identificou os grupos e subgrupos de partes interessadas para uma auscultação, “tendo por base os critérios de “responsabilidade, influência/ impacto, dependência, representatividade e alvo de políticas e estratégia” (DELTA, 2014).

No Relatório de Sustentabilidade, a DELTA reflete os resultados do inquérito *online* realizado aos diversos *stakeholders*,

“tendo-se aí obtido os assuntos com maior materialidade. A determinação da materialidade resulta da conjugação das temáticas que são relevantes para o negócio, sendo a Inovação, a Qualidade de Produtos e Serviços e a Gestão de Recursos Humanos os temas que maior interesse suscitaram”. (DELTA, 2014) A empresa assume que o seu sistema de gestão está baseado na pluralidade de interesses e assente numa rede de conhecimento aberta que permite uma motivação convergente, assegurando a criação de valor para todas as partes interessadas. O governo de Sustentabilidade é assegurado através da Equipa de Sustentabilidade, da qual são parte integrante as seguintes áreas: Ambiente, Sistemas Integrados, Central de Compras, Recursos Humanos, Financeira, Social e Marketing. A equipa pode reunir em plenário ou com uma única área, caso esteja a tratar de uma matéria específica. O Comité de Sustentabilidade reúne mensalmente e detém as seguintes responsabilidades: aprovação da estratégia de sustentabilidade, definição dos objetivos, elaboração do plano e monitorização da *performance*. O Presidente do Comité, Ivan Nabeiro, é o responsável pela aprovação do plano e estabelece a comunicação com o Conselho de Administração do Grupo.” (DELTA, 2014).

A EMBRAER para definir os temas de maior relevância para a empresa e os seus *stakeholders* envolve em consultas, de três em três anos “acionistas, funcionários, clientes,

fornecedores, representantes de organizações sociais e de entidades de classe, além dos próprios executivos” (EMBRAER, 2017). Daqui resulta a materialidade da companhia. A empresa consultou os *stakeholders* a propósito de 21 temas:

(...) “biocombustíveis; biodiversidade; desenvolvimento de comunidades locais; desenvolvimento de pessoas; desenvolvimento socioeconómico na cadeia de fornecedores locais; desmaterialização; direitos humanos e trabalhistas; disponibilidade de matérias-primas; diversidade e inclusão; emissões atmosféricas; ética, transparência e compliance; gestão de ciclo de vida do produto; gestão de recursos naturais e resíduos; gestão de risco e crise; gestão de substâncias químicas; pesquisa, desenvolvimento e inovação; ruído; saúde, segurança e bem-estar; segurança do produto; segurança da informação; e sustentabilidade económica e financeira.” (EMBRAER, 2017).

Posteriormente, a materialidade foi validada pelo Comité de Sustentabilidade (Diretoria e Diretor-Presidente). Os temas identificados foram depois considerados a partir da pontuação de relevância obtida, tanto para a estratégia da empresa quanto para os *stakeholders*, sendo estes os temas orientadores do Plano de Sustentabilidade de 2018, já com metas específicas até dezembro de 2020 (EMBRAER, 2018). A gestão sustentável faz parte dos objetivos estratégicos da EMBRAER. O Comité de Sustentabilidade da empresa

“é quem cria as estratégias para o tema, tendo como base o estudo da materialidade, desenvolvido após consulta aos *stakeholders* e à liderança da empresa, tendo como norte, os temas ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e boas práticas preconizadas por questionários de sustentabilidade. Assim, são definidos indicadores e metas, que integram o plano de metas de sustentabilidade” (EMBRAER, 2018).

Para a EMBRAER

“o envolvimento com a sociedade civil é fundamental para que possamos contribuir para a formulação de políticas públicas em torno de temas do seu interesse, sempre em sintonia com o programa de compliance e o código de ética e conduta. Dentre as iniciativas em que a EMBRAER participa, destacam-se o Pacto Global da ONU e o *Dow Jones Sustainability Indexes*” (EMBRAER, 2018).

A EMBRAER tem publicado no seu *site* o procedimento corporativo relativo ao “Engajamento com *Stakeholders*” onde descreve “o processo de relacionamento mais amplo, inclusivo e contínuo” entre a empresa e aqueles potencialmente impactados, abrangendo os esforços desta para “compreender e envolver as preocupações das partes interessadas em atividades e processos de tomada de decisão” (EMBRAER, 2018).

No seu relatório de sustentabilidade, a EDIA afirma apostar “no envolvimento das partes interessadas como forma de contribuição ativa para o desenvolvimento sustentável do

território em que se insere” (EDIA, 2016). Para a esta empresa “partes Interessadas ou *stakeholders* são pessoas singulares ou coletivas, com quem a EDIA se relaciona nas suas atividades comerciais, institucionais e sociais que possam ter interesse legítimo na transparência, no diálogo e na atitude e ética da empresa e dos seus colaboradores” (EDIA, 2016).

Na definição do modelo de avaliação das partes interessadas, a empresa ESPORÃO desenvolveu uma abordagem com vários níveis de profundidade, para o que começou a dividi-las em função de (ESPORÃO, 2015):

- “Tomada de Decisão (com ação direta na definição e implementação da estratégia empresarial); Incluem-se: Acionista, Administração, Colaboradores, Empresas Participadas.
- Cadeia de Produção (com influência indireta na definição e implementação da estratégia, facilitadores na geração de simbioses e sinergias); Incluem-se: Concorrência de Produtos Substitutos, Concorrência Direta, Consumidores, Distribuidores, Importadores, Fornecedores Agrícolas, Fornecedores de Componentes, Fornecedores Técnicos e de Serviços, Instituições Financeiras, Produtos Complementares.
- Progresso e Goodwill (com papel sectorial e/ou de contextos que influenciam a estratégia, mas não intervêm na sua definição e implementação); Incluem-se: Estado, Facilitadores, Instituições de Ensino e I&D, Media, ONG e IPSS, Organismos Reguladores do Sector Agrícola em Geral, Organismos Reguladores do Sector Vitivinícola.”

Depois de uma primeira abordagem, o ESPORÃO planeou a “prospecção da estratégia de envolvimento com as partes interessadas, para fazer uma avaliação ativa dos vários grupos representativos numa perspetiva de análise de expectativas de parte a parte” (ESPORÃO, 2015).

O ESPORÃO definiu um ecossistema organizacional,

“algo fundamental num processo de gestão da sustentabilidade” e que é representativo das “relações multidimensionais entre múltiplos agentes que ao cooperarem e interagirem entre si geram o modelo de governação organizacional da empresa. Estes agentes incluem as partes interessadas, que podem ser grupos ou organizações representando um ou mais atores com participação direta ou indireta na empresa, os quais podem afetar ou serem afetados pelas ações, políticas e objetivos definidos e implementados pela empresa, numa lógica em tudo semelhante à constituição de um ecossistema biológico, onde estas partes interessadas beneficiam do sucesso de uma organização do mesmo modo que podem ser prejudicados pelo insucesso da mesma” (ESPORÃO, 2015).

Nesta sequência, entendendo que existem fatores comuns entre alguns agentes, “estes são classificados com base na sua proximidade estratégica com o ESPORÃO e, a partir daí, são distribuídas as várias partes interessadas de acordo com os agentes que mais

adequadamente as representam. Se analisarmos com mais detalhe as partes interessadas, como por exemplo, os “fornecedores”, vamos verificar que existem várias tipologias de fornecedores. O mesmo se passa para os “clientes” ou os “concorrentes”. Torna-se, assim, necessário expandir o primeiro nível de análise para um segundo nível mais fino e informativo” (ESPORÃO, 2015).

Com o objetivo de obter opiniões e interesses sobre a empresa, o seu desempenho, cultura e se envolver com a comunidade, a TE envolve-se com as “partes interessadas - incluindo clientes, líderes comunitários, funcionários, parceiros comerciais e investidores” (TE, 2017), o que considera “particularmente valioso para entender e abordar as questões mais relevantes para os acionistas e para os negócios”. No relatório de 2017, a TE informa que também é “membro de grupos formais e informais para promover os interesses comuns das partes interessadas” e “espera poder envolver-se mais plenamente” com estas “na materialidade no próximo ano e discutir o processo e os resultados desse envolvimento em futuros relatórios”, assim justificando a necessidade deste trabalho:

“O nosso ambiente de negócios muda rapidamente. Portanto, reavaliamos regularmente para garantir a nossa estratégia de responsabilidade corporativa e os relatórios são relevantes. Fazemos isso através de uma avaliação de materialidade em que nós avaliamos questões que são importantes para a TE e as nossas partes interessadas, acompanhando a crítica económica, ambiental e questões sociais que podem impactar os nossos negócios ou afetar as nossas partes interessadas. Em 2017, aprimoramos a nossa análise de materialidade conduzindo um workshop interno, ganhando priorização interna e feedback, e realizando pesquisas externas com os nossos pares e clientes. Este processo ajudou-nos a expandir e a ganhar uma profunda compreensão das nossas questões materiais, que em seguida, informou este relatório, a criação do nosso primeiro índice GRI e a nossa análise das metas para o desenvolvimento sustentável. No próximo ano é nosso objetivo continuar a nossa jornada de materialidade coletando dados externos adicionais de clientes, investidores, fornecedores, líderes na área da sustentabilidade e outros na nossa indústria” (TE, 2017).

Para que as empresas sejam bem-sucedidas na implementação da RSE, o estudo de Welford, Chan e Man (2007) sugere que os objetivos que as empresas devem seguir através da RSE devem variar, em função dos diferentes grupos de partes interessadas, pelo que é necessário auscultá-las, tal como o indicam fazer as próprias empresas.

Tabela 5.19: Ligação da empresa com o sector público e organizações da sociedade civil, em termos de RS na dimensão externa (DE)

Ligação da empresa com o sector público e organizações da sociedade civil	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Sente-se pressão da comunidade/ organizações da sociedade civil para o desenvolvimento de atividades de RS						
Procura a comunidade local, através de instituições públicas e outras para promover ações de RS						

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à ligação das empresas com o sector público e organizações da sociedade civil, na DSE da RS, todas as organizações entrevistadas explicam como vão ao encontro da comunidade local, muito embora também possamos concluir sobre alguma pressão exercida pela comunidade/ organizações da sociedade civil para o desenvolvimento de atividades de RS:

“ao nível da formação temos uma parceria com o Instituto Politécnico de Portalegre, que permite que os nossos trabalhadores frequentem uma licenciatura. A nossa administração paga uma parte das propinas e as aulas em vez de serem dadas em Portalegre, nos primeiros dois anos são deslocadas para Campo Maior. A nossa comunidade (para além de trabalhadores de outras organizações) tem acesso a um curso superior sem ter que se deslocar. Isto acaba por ser dinamizador para a comunidade, dotando-a de conhecimentos. Em termos da Associação Coração DELTA temos vários protocolos com o Ministério da Saúde, a Segurança Social, para desenvolvermos os diversos serviços, não só em Campo Maior, mas também em todo o país.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“com os Centros de Emprego e Formação de Évora e Setúbal desenvolvemos programas de formação, à medida das nossas necessidades e procuramos, sempre que possível, recorrer ao IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. em termos de recrutamento de mão de obra. Recebemos com frequência alunos da Universidade de Évora para desenvolverem programas de estágios (atualmente temos 5 estágios a decorrer), mas também de outras Universidades do país.” [...] “Estamos a desenvolver um projeto com a APPACDM de Évora – Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, que visa a integração em posto de trabalho de pessoas com algumas incapacidades.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“A EDIA trabalha em vários projetos com o Politécnico de Beja, com a Segurança Social e vários agentes do território. Participamos também nas reuniões das Comunidades Intermunicipais, nos conselhos concelhios de desenvolvimento social. A EDIA acaba por ser chamada a participar num conjunto de fóruns. Integramos também o capital social da ADRAL. Acabamos por estar presente em vários agrupamentos ou associações, representando o Alentejo em vários domínios e, por esta via, com outros parceiros, podemos construir soluções em conjunto. (...)”

“Temos disso bons exemplos, como seja a construção das Academias das Hortícolas e das Aromáticas, um trabalho feito com agricultores da região, uma forma de encontrarmos resposta de viabilidade económica para a pequena propriedade.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“Mais a nível local [a ligação que a empresa tem com o sector público], em termos de atividades de RS na área social], participamos em reuniões e discussões de projetos e eventos promovidos pela Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz. (...) Sim [fazemos parte da Rede Social]. Nalguns casos temos participado nas reuniões da Rede. Se calhar não somos tão ativos como poderíamos ser, mas participamos sempre que nos é solicitado e sempre que encontramos oportunidades.” (...) “Ou há um projeto organizado pela comunidade em que nos é pedido apoio, ou há um projeto que é identificado entre nós e elementos da comunidade e é feito um plano para o seu desenvolvimento. (...) A iniciativa unilateral da própria empresa não faz muito sentido. Deve haver sempre um diálogo com a comunidade para perceber se esse projeto faz sentido. Voltamos à questão que é importante [implicações/ efeitos da implementação desses projetos] que é ainda estarmos a viver num sistema em que se acredita que de facto esses projetos nos trazem benefícios. Há alguns benefícios que nós conseguimos medir. Ainda não conseguimos ter métricas amadurecidas para perceber quais são os impactos. Mas verificamos alguns que são mais diretos em questões que têm a ver com a inclusão social, a educação. (...) Nós reconhecemos os riscos de não conseguir medir adequadamente os impactos que temos. (...) Sim [procuramos dar resposta a necessidades locais], desde que faça sentido e dentro das nossas possibilidades.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

“A questão da captação e fixação de RH, bem como a pressão da requalificação ou reajustamento dos perfis das pessoas às necessidades efetivas do mercado, junto das entidades formadoras, mesmo depois das pessoas estarem formadas, alertando os indivíduos de que existe uma dinâmica empresarial que procura um conjunto de perfis e competências, junto de uma universidade, escola secundária, profissional, o que são os perfis, as oportunidades, a postura. Ainda há dias tivemos um evento – o Indústria 4.0, no qual acabamos por discutir com os alunos que estavam na audiência, qual a postura e a formação que devem ter. Nós tentamos dinamizar este tipo de iniciativas, contribuindo para que a sociedade e esta ligação se possa fazer. Sem grandes pretensões, gostaríamos de desenvolver uma base de dados que facilite esta ligação das empresas com a procura de pessoas qualificadas. Gostaríamos de, no futuro, eventualmente, ter acesso a informação de pessoas qualificadas internacionalmente que queiram vir para Portugal. Ainda ao nível da startup visa, podemos vir a ter empreendedores cá, o que poderá ajudar a criar uma dinâmica. A nível de RH há um conjunto de coisas que entendemos que podem ser feitas ainda e não ao nível dos RH qualificados, mas também dando oportunidade aos jovens de começarem a desenvolver algo e contactarem com o que é o mercado de trabalho, as suas necessidades, para eles próprios formalizarem a sua formação futura. Acho que isso é uma forma de os ajudar e de ajudar a sociedade.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

“Temos [ligação com o sector público, em termos de atividades de RS na DS] ao nível da formação, para além das ligações com a universidade, também a ligação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.” (...) “[temos projetos com a comunidade], de uma forma proactiva ou recetiva. [...] Os projetos com a comunidade surgem de ambas as partes. Por exemplo, para a TE Maio é o mês da inclusão e diversidade, em que toda a empresa a nível mundial trabalha nesse sentido e todos os países têm as suas próprias iniciativas que são decididas a nível local. Os grupos de trabalho na empresa que dão corpo às iniciativas locais, fazem e recebem propostas das instituições da comunidade.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Tabela 5.20: Projetos com a comunidade

Projetos com a comunidade	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
São da iniciativa da própria empresa						
As iniciativas vão ao encontro das empresas e dos atores locais						
Definidos e promovidos em estreita articulação com a comunidade						
Implicações/ efeitos dos projetos implementados nas comunidades locais						
É importante medir os impactos dos projetos na comunidade						

Fonte: Elaboração própria

Pelo discurso dos entrevistados das empresas em análise, concluímos que todas elas desenvolvem projetos com a comunidade. Repare-se por exemplo na resposta da empresa ESPORÃO, inclusive no que diz respeito à medição de impacto.

Em linha com a afirmação de Torrecchia (2013), conforme verificamos nos relatórios, à exceção do PACT, todas as empresas monitorizam as suas atividades, passíveis de impactar o ambiente, os consumidores e funcionários. Em relação ao impacto nas comunidades, apenas poderemos considerar que quatro das seis empresas o conseguem medir. A empresa ESPORÃO identifica mesmo a dificuldade da medição de impacto como um obstáculo à implementação de práticas de RSE.

A filantropia, muito associada ao alívio da pobreza, aos avanços na educação, ciência e artes, é historicamente considerada um antecedente da RSE. Ela é uma prática de pelo menos cinco das seis empresas em estudo. Recentemente, as empresas têm recorrido à criação de estruturas próprias para o apoio a diversas áreas da comunidade. A DELTA criou O Coração DELTA - a associação de solidariedade social do Grupo Nabeiro, na qual estão associadas, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores, e que tem como objetivo desenvolver projetos nas comunidades, nomeadamente de voluntariado e de

apoio social. A EMBRAER criou o Instituto EMBRAER de Educação e Pesquisa (com o objetivo de investir o capital social privado da EMBRAER em programas voltados para a educação), e a EMBRAER Foundation que consolida as ações sociais da EMBRAER, trabalhando em parceria com as comunidades locais em projetos voltados para educação, empreendedorismo e voluntariado. A TE criou a Fundação TE Connectivity, comprometida em se ligar às comunidades locais de todo o mundo para as fortalecer, através do acesso à tecnologia e engenharia para todos, com foco nas mulheres e nas populações carentes.

Pelas práticas de RS que desenvolvem, seremos levados a concluir que estas empresas vêm como importantes as relações que estabelecem com a sociedade, muito em linha com a definição de Bowen (1953) e mais tarde de (Carroll, 1999; Wartick e Cochran, 1985), apresentando iniciativas que vão muito além do interesse direto, económico ou técnico da empresa (Davis, 1960) e adotando princípios éticos (Eells e Walton, 1961) que governam as suas relações também com a sociedade - o caso das empresas DELTA, EMBRAER, EDIA, ESPORÃO e TE. Principalmente estas cinco empresas apresentam desempenhos que vão ao encontro das dimensões do desempenho social apresentadas por Sethi (1975: 62):

obrigação social (resposta das empresas a forças do mercado e restrições legais); RS (ações da empresa alinhadas com as normas sociais, valores e expectativas de desempenho) e Responsividade Social (atuação da empresa em função de necessidades sociais).

Tal como referido por Torres (2005), temos cinco empresas que procuram ir ao encontro dos atores locais, dando resposta a diversas procuras sociais:

As palavras das empresas DELTA e ESPORÃO estão de acordo com Freeman, Harrison, e Wicks (2007), quando dão importância à gestão de *Stakeholders* para que se consiga criar valor, ambicionando a sustentabilidade das organizações. Leia-se:

“Atuamos sempre numa perspetiva de criar valor para os nossos consumidores e clientes.” [...] “De referir que atualmente há uma dimensão nova em todos os sistemas de certificação e que cada vez mais obriga as empresas a olharem o risco, o risco macro da própria sustentabilidade”. (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Um dos mecanismos que favorece a criação de valor de forma sustentada é a cultura de proximidade entre administração, colaboradores, clientes, fornecedores e restantes partes interessadas. Este modelo assenta numa cultura colaborativa e de iniciativa, de trabalho em equipas dialéticas, auto-organizadas e multidisciplinares, focalizadas na criação de valor, na otimização do desempenho interno e na qualidade. Para a DELTA Cafés, o fator reside na valorização do seu capital intelectual, como meio para sustentar processos de *benchmark* e

inovação. A DELTA Cafés pressupõe a qualidade e a flexibilidade dos processos internos e tem por objetivo uma cultura organizacional assente em valores, princípios e atitudes que são continuamente praticados e comunicados, garantindo a reputação e notoriedade de uma marca. A criação de valor sustentável na DELTA Cafés assenta, assim, numa visão holística de uma organização económica, social e ambientalmente responsável, disponibilizando vários canais de comunicação que permitem ouvir as partes interessadas e ter em conta as suas sugestões e reclamações, dando origem, caso se justifique, a um Plano de Ação.” (DELTA, 2014)

[...] “Uma empresa gera valor. Quanto melhor for a nossa perceção daquilo que é o nosso enquadramento no ecossistema social e quanto mais bem estar e *goodwill* gerarmos, melhor é o comportamento da empresa.(...) se nós cumprirmos aquilo que é o nosso papel social enquanto empresa criadora de valor, criadora de riqueza, de emprego, de bem-estar, há aqui um efeito cascata que vai sendo disseminado e cria melhores condições de vida, cria condições de otimismo, cria condições de inovação à nossa escala, ou à escala que for possível.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Quatro das seis empresas (DELTA, ESPORÃO, EDIA e TE) realizam análises de materialidade para avaliar e priorizar a relevância de um tema para as próprias empresas e determinando o valor para os seus *Stakeholders* (Woodruff, 1997), por forma a apoiar o processo de tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias organizacionais. Estas quatro empresas distinguem não só *Stakeholders* internos como externos e reconhecem os seus interesses legítimos, definidos por García (2012). Este é claramente o modo destas empresas perseguirem vantagens competitivas (Lambim, 2000), através de uma visão baseada na gestão superior de *Stakeholders* (Rocha, 2010), com origem na ética empresarial e RS, estabelecendo-se assim uma rede de relações entre a empresa e os seus *Stakeholders*, a partir da análise do interesse e do poder de influência dos vários *Stakeholders*, que poderá ser fonte de vantagem competitiva ao se promover uma ligação superior com aqueles, gerando confiança e boa vontade, reduzindo a incerteza, melhorando os acordos comerciais, bem como o desempenho da empresa (Harrison, 2005).

Olhando para a matriz de Harrison (2005) que apresentamos na figura 1.2, em que são analisadas as diferentes partes interessadas, em função dos seus interesses e poderes que têm sobre as empresas, debruçando-nos em especial sobre a comunidade (na DSE da RS) e verificamos que esta tem interesses económicos e sociais, dado que poderão ter uma relação económica com a empresa ou que, não estando directamente ligados à organização, têm interesse que ela tenha um comportamento socialmente responsável.

Para além disso, podemos observar que a empresa tem a capacidade de persuadir a própria comunidade, o tal poder político mencionado por Harrison (2005).

Seguindo os exemplos dados por Harrison (2005) no que toca a formas de agir destas empresas, com o intuito de aumentar a inclusão dos *Stakeholders*, e atendendo apenas à comunidade, podemos dizer que desenvolvem actividades enquadradas naquilo a que o autor designou de administração tradicional (relações públicas, envolvimento em serviços comunitários ou doações para causas locais), em simultâneo com outras que consideramos pertencerem a algum tipo de parceria estatégica de inclusão (desenvolvendo actividades para irem ao encontro de necessidades especiais da comunidade e programas de formação e educação). No discurso, principalmente das quatro empresas que já avançaram com a análise de materialidade (DELTA, EMBRAER, ESPORÃO, TYCO), percebe-se que estas investem tempo e recursos neste processo pois já entenderam os vários benefícios do envolvimento dos *Stakeholders*, tal como descritos por Goldschmidt (2010).

Nestas empresas temos presentes aspectos pertencentes às três gerações de envolvimento com os *Stakeholders* (Sustainability, 2007). Todas as empresas desenvolvem actividades por pressão dos *Stakeholders*. O PACT é, neste sentido, a mais reactiva das empresas estudadas.

Segundo a Accountability (2005), o PACT é a única empresa que ainda não atingiu o nível de envolvimento mais básico com os *stakeholders*. Todas as outras empresas já de alguma forma obtiveram informação ou feedback dos *Stakeholders* para a tomada de decisão. Também já estão a procurar compreender e considerar a opinião dos *Stakeholders* no processo de tomada de decisão. Não é nosso entendimento que alguma destas empresas, ao nível da comunidade, esteja no nível de empoderamento e colaboração, descrito pela Accountability (2005), já que não houve menção à integração de *Stakeholders* em processos de gestão e na estrutura de governança das empresas, algo que eventualmente até pode ter acontecido em relação a outros *Stakeholders*, mas que não foram objecto da nossa investigação, uma vez que há situações em que os objectivos de envolvimento podem ficar por um nível mais básico (Goldschmidt, 2010).

Conforme Calahorro (2008), as empresas que estão a trabalhar em termos de materialidade estão a definir um plano de relação, começando pela identificação e catálogo dos distintos grupos de *Stakeholders*, análise das expectativas de cada um deles e estabelecimento de prioridades. Como já referimos, auscultamos *stakeholders* pertencentes à comunidade que cada uma das empresas identificou, como importantes no desenvolvimento de ações de RS (limitado a Portugal, quando abordamos empresas multinacionais, como a EMBRAER e a TE). Todas as empresas, sem exceção, mesmo aquelas que estão num estágio inferior de envolvimento com a comunidade, já de algum modo perceberam a necessidade de continuarem a relacionar-se com os *Stakeholders*, designadamente, as instituições sociais, por forma a anteciparem problemas e as suas soluções, algo que podemos também ser levados a concluir, a partir de Austin Herrero e Reficco (2004), que se prende muito com a pressão que as instituições exercem sobre as empresas para que no fundo estas se desenvolvam com a sociedade, através de um relacionamento mais forte com estas. No que concerne à comunidade, a DELTA é uma empresa que assume colaborar com públicos externos para gerar inovação.

O diálogo destas empresas com os *Stakeholders* é visto como essencial para a interação das empresas com as partes interessadas (Arenas *et al.*, 2009), depois de reconhecerem a pluralidade de *Stakeholders* que impactam as empresas ou são impactados por estas (Argandoña & Hovik, 2009).

As empresas que estudamos seguem seguem um caminho no sentido das parcerias com os *stakeholders*, nomeadamente com a comunidade, numa lógica de comunicação de RS definida por Podnar (2008), ao procurarem conhecer as suas expectativas.

5.6 Expectativas dos *Stakeholders* relativamente à RS de cada empresa (C6)

Para conhecer as expectativas dos *Stakeholders* relativamente ao desempenho das empresas na área da RS foram enviados, no total de todas as empresas 246 questionários, número que corresponde aos *Stakeholders* identificados. Obtiveram-se 95 respostas, o que quer dizer que 38,62% dos *Stakeholders* identificados responderam aos questionários, isto é, 95 dos 246 inquiridos de todas as empresas.

A análise das expectativas dos *stakeholders* prossegue, utilizando as dimensões elencadas na tabela 5.1 (Económica, Social, Ambiente) e que passamos a sintetizar, a partir da informação recolhida (Anexo XXXIV).

Tabela 5.21: *Stakeholders* identificados e respostas obtidas

EMPRESA	STAKEHODERS IDENTIFICADOS	QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	N.º RESPOSTAS	% <i>STAKEHOLDERS</i> IDENTIFICADOS RESPONDERAM
DELTA	56	56	16	28,57%
EMBRAER	6	6	4	66,67%
EDIA	82	82	20	24,39%
ESPORÃO	76	76	37	48,68%
PACT	10	10	7	70%
TE	16	16	11	68,75%
Total	246	246	95	38,62%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.22: Práticas de RS na Dimensão Económica (DE)

EMPRESA	Não conhecem	Conhecem	Importantes	Muito importantes	Pouco importantes	N.º Sugestões
DELTA	5	11	6	10	0	2
EMBRAER	2	2	1	3	0	0
EDIA	8	12	6	13	1	4
ESPORÃO	18	19	7	30	0	8
PACT	4	3	2	5	0	3
TE	2	9	5	6	0	1
Total	39	56	27	67	1	18
Em %	41,05	58,95	28,42	70,53	1,05	18,95

Fonte: Elaboração própria

São 56 os que conhecem as práticas de RS na DE, o que corresponde a 58,95%, contra 41,05% que não as conhece.

Um respondente entende que as práticas apresentadas são pouco importantes, 67 considera-as muito importantes (70,53%) e 27 importantes (28,42%).

Há 18 sugestões ao nível da DE, o que corresponde a 18,95% se considerarmos a possibilidade de uma sugestão para cada um dos 95 respondentes.

Algumas sugestões apresentadas na DE pertencem a outras dimensões da RS, o que faz com que em rigor fiquemos apenas com 7 sugestões enquadradas nesta dimensão e as restantes 11 distribuídas pelas 3 dimensões: 6 na Dimensão Ambiental (DA), 4,33 na Dimensão Social Externa (DSE) e 0,67 na Dimensão Social Interna (DSI) (já que há uma sugestão que contém em si três aspetos distintos, apresentada por um respondente que nós dividimos em 3, integrando assim 2 aspetos na DSE e 1 na DSI) (Anexo XXXIV).

Tabela 5.23: Práticas de RS na Dimensão Social Interna (DSI)

EMPRESA	Não conhecem	Conhecem	Importantes	Muito importantes	Pouco importantes	N.º Sugestões
DELTA	2	14	4	12	0	1
EMBRAER	3	1	1	3	0	0
EDIA	12	8	8	10	2	2
ESPORÃO	27	10	3	34	0	8
PACT	3	4	4	3	0	2
TE	1	10	3	8	0	2
Total	48	47	23	70	2	15
Em %	50,53	49,47	24,21	73,68	2,11	15,79

Fonte: Elaboração própria

Dos *stakeholders* inquiridos, 47 conhecem as práticas de RS na DSI, o que corresponde a 49,47%, contra 50,53% que não as conhece. Dois respondentes entendem que as práticas apresentadas são pouco importantes, 70 considera-as muito importantes (73,68%) e 23 importantes (24,21%).

Há 15 sugestões ao nível da DSI, o que corresponde a 15,79% se considerarmos a possibilidade de uma sugestão para cada um dos 95 respondentes.

Algumas sugestões apresentadas na DSI pertencem a outras dimensões da RS, o que faz com que em rigor fiquemos apenas com 8 sugestões enquadradas nesta dimensão e as outras 7 na Dimensão Social Externa (Anexo XXXIV).

Tabela 5.24: Práticas de RS na Dimensão Social Externa (DSE)

EMPRESA	Não conhecem	Conhecem	Importantes	Muito importantes	Pouco importantes	N.º Sugestões
DELTA	2	14	3	13	0	2
EMBRAER	2	2	1	3	0	1
EDIA	5	15	6	10	0	2
ESPORÃO	24	13	8	29	0	6
PACT	2	5	2	5	0	3
TE	1	10	3	8	0	1
Total	36	59	23	68	0	15
Em %	37,89	62,11	24,21	71,58	0,00	15,79

Fonte: Elaboração própria

Dos inquiridos, 59 respondentes conhecem as práticas de RS na DSE, o que corresponde a 62,11%, contra 37,89% que não as conhece. 71 considera as práticas apresentadas muito importantes (74,74%) e 24 importantes (25,26%).

Há 14 sugestões ao nível da DSE, o que corresponde a 14,74% se considerarmos a possibilidade de uma sugestão para cada um dos 95 respondentes.

Há uma sugestão apresentada na DSE que pertence à DE, o que faz com que em rigor fiquemos apenas com 13 sugestões enquadradas nesta dimensão (Anexo XXXIV).

Tabela 5.25: Práticas de RS na Dimensão Ambiental (DA)

EMPRESA	Não conhecem	Conhecem	Importantes	Muito importantes	Pouco importantes	N.º Sugestões
DELTA	5	11	3	13	0	0
EMBRAER	4	0	1	3	0	0
EDIA	7	13	5	14	1	3
ESPORÃO	23	14	5	32	0	2
PACT	4	3	3	4	0	1
TE	4	7	4	7	0	1
Total	47	48	21	73	1	7
Em %	49,47	50,53	22,11	76,84	1,05	7,37

Fonte: Elaboração própria

Os respondentes que conhecem as práticas de RS na DA são 48, o que corresponde a 50,53%, contra 49,47% que não as conhece. Apenas 1 respondente entende que as práticas apresentadas são pouco importantes, 73 considera-as muito importantes (76,84%) e 21 importantes (22,11%).

Há 7 sugestões ao nível da DA, o que corresponde a 7,37% se considerarmos a possibilidade de uma sugestão para cada um dos 95 respondentes.

Algumas sugestões apresentadas na DA pertencem a outras dimensões da RS, o que faz com que em rigor fiquemos apenas com 4 sugestões enquadradas nesta dimensão, 2 na DSE e 1 na DE.

Passamos agora a analisar a forma de relacionamento de cada uma das empresas com as organizações que responderam ao inquérito. Depois de recolhidas todas as respostas, procedemos à sua categorização, deixando ainda espaço para nos referirem outras formas de relacionamento (Anexo XXXIV):

- Relações Públicas;
- Envolvimento em serviços comunitários;
- Doações para causas locais;
- Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade;
- Programas de formação e educação;
- Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego;
- Voluntariado empresarial.

Tabela 5.26: Forma de relacionamento da empresa com a organização respondente

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total
Relações Públicas	5	0	4	3	2	0	14
Envolvimento em serviços comunitários	3	0	3	2	0	0	8
Doações para causas locais	9	0	5	31	0	4	49
Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade	6	2	5	3	1	2	19
Programas de formação e educação	5	2	7	3	6	5	28
Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego	2	2	0	2	4	2	12
Voluntariado empresarial	2	0	1	0	0	1	4

Fonte: Elaboração própria

Segundo as respostas dos inquiridos neste estudo, é através das doações para causas locais que há um maior relacionamento das empresas com as organizações às quais pertencem

os respondentes. Seguem-se os programas de formação e educação e o desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade.

Tabela 5.27: Abordagem à empresa para o desenvolvimento de ações na comunidade

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total
Mail/ Convite/ Telefone / Contactos diretos	5	2	13	19	6	3	48
Contactos com a Administração/ Institucional	2	-	-	1	-	-	3
Parcerias / Reuniões/ Desenvolvimento de Programas	4	-	3	-	2	1	10
Solicitação de Apoios/ Patrocínios	1	-	-	2	-	1	4
Estágios Curriculares	-	1		-	-	-	1
Participação em eventos / Visitas	-	1	1	-	-	-	2

Fonte: Elaboração própria

A utilização de e-mail, convite, contactos telefónicos ou contactos diretos presenciais é a abordagem que mais é utilizada pelas organizações *Stakeholders* para o desenvolvimento de ações na comunidade. Há 10 das 95 entidades inquiridas que já referem também a realização de parcerias/ reuniões e o desenvolvimento de programas.

Tabela 5.28: Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total
A empresa propõe	2	-	3	2	-	3	10
A organização propõe	7	-	7	19	2	-	35
As 2 situações (empresa e organização propõem)	4	1	5	4	2	4	20
Articulação conjunta	-	3	-	-	1	-	4

Fonte: Elaboração própria

Quisemos saber como surgem os projetos de RS que a organização desenvolve com a empresa. Ficamos a saber que na sua maioria são as organizações que os propõem junto das entidades, muito embora haja já um número de 20 entidades que admitem que tanto pode ser a empresa ou a organização a proporem iniciativas e 4 que referem a articulação conjunta. São 10 as referências às propostas pelas empresas.

Tabela 5.29: Atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total	%
Atividades com impacto	8	3	3	15	1	7	37	38,95

Fonte: Elaboração própria

Das 95 organizações que responderam ao inquérito que serviu para auscultar os *Stakeholders* identificados pelas 6 empresas, apenas 37 (cerca de 39%) não hesitaram a responder que as atividades desenvolvidas e apoiadas pelas empresas têm impacto na comunidade, dando alguns exemplos (Anexo XXXIV).

Tabela 5.30: Problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total	%
Problemas sociais na comunidade	13	3	17	25	2	9	69	72,63

Fonte: Elaboração própria

Há uma elevada percentagem de organizações respondentes (72,6%) que considera haver problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade. No total são 69 em 95 que até identificaram problemas ou necessidades que deveriam contar com a colaboração das empresas (Anexo XXXIV).

Tabela 5.31: Integração em rede para potenciar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE	Total	%
Integração em rede	8	3	12	20	2	5	50	52,63

Fonte: Elaboração própria

Quase 53% das entidades entrevistadas considera a possibilidade de integrar uma rede visando potenciar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território. Algumas apresentam um conjunto de considerações a este respeito (Anexo XXXIV).

5.7 Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento do Alentejo (C7)

Neste ponto procuramos observar o alinhamento entre empresas e a estratégia de desenvolvimento da região Alentejo através das respostas a duas questões da entrevista, realizada aos interlocutores das empresas:

- Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?
- Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

Tabela 5.32: Alinhamento entre empresas e estratégia de desenvolvimento

Empresas e estratégia de desenvolvimento	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Na planificação da atividade empresarial e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região						
A atividade da empresa e algumas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento da região Alentejo						

Fonte: Elaboração própria

Pelas respostas à questão colocada, seremos levados a considerar que apenas a EDIA e o PACT consideram, na planificação da atividade empresarial e das suas práticas de RS, a estratégia de desenvolvimento da região, para além de podermos também considerar, pelo que nos é dado a conhecer, que a atividade destas e algumas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento da região Alentejo:

(...) “estamos também a desenvolver um projeto com as escolas, procuramos atrair investimentos para o território, implementar novos projetos, pelo que precisamos de pessoas,

mão de obra qualificada ou indiferenciada, capaz de dar resposta às suas necessidades nesse domínio. Nesse sentido, temos que pensar em ações de RS que de alguma forma vão ao encontro daquilo que é o equilíbrio, a sustentabilidade, o desenvolvimento do território. (...) “É um trabalho que temos que fazer também em parceria com outros parceiros.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“Sim, temos tentado dar resposta às necessidades da região.” (...) “a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo! Existe a designada Especialização Inteligente, que de alguma forma vai identificando algumas áreas prioritárias que se sobrepõem às iniciativas de RS.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

As empresas analisadas entendem que podem dar o seu contributo para a competitividade das regiões onde se localizam, algo que vai além do compromisso da sustentabilidade empresarial e entra na área do desenvolvimento regional sustentável, considerando as partes interessadas, combinando valor para elas e não só para os acionistas, o que coincide com o preconizado por Laszlo (2007), funcionando como forças que se reforçam mutuamente, conforme defende Capello e Nijkamp (2009).

Será possível falar de RST

“quando num território são partilhados valores de desenvolvimento económico e social, reforçados por sólidas redes de relacionamento, em que a aplicação da RSE ao território resulta de uma abordagem multi-*Stakeholders* que gira à volta da participação, respeito e reconhecimento dos papéis desempenhados, em que por exemplo as PME estão profundamente enraizadas nos locais (bairro, freguesia, concelho, região) e por isso aí desempenham um papel importante na promoção de caminhos de responsabilidade” (Del Baldo, 2010: 322).

Depreende-se então que o território pode tornar-se num espaço onde o caminho para o desenvolvimento sustentável pode construir-se através de redes, que se tornam um laboratório de RSE (Ringov e Zollo, 2007).

Em Portugal, a intervenção de empresas como a DELTA, a EMBRAER, o ESPORÃO, a EDIA e a TE, ao nível da RS caminha para um modelo RST, baseado na partilha de responsabilidades económicas, sociais e institucionais num território (Del Baldo & Demartini, 2012a, b, Del Baldo, 2015, Del Baldo, 2016), podendo afirmar-se, perante tudo o que observámos, que as empresas DELTA, ESPORÃO e EDIA são as empresas que estão mais próximas dele, não só pela multidimensionalidade da RSE, que implica um envolvimento organizado de atores,

mas pela elevada presença de intervenções locais de RSE, o que nos leva a crer que será possível desenhar um quadro coerente (Ferrão, 2012) para que a RST seja um realidade.

As empresas começaram a incluir na sua missão interesses e necessidades das comunidades locais em que se integram, identificaram atores e valores-chave, começaram a estabelecer parcerias com outras empresas ou entidades de outro tipo, faltando no entanto cruzar princípios, estratégias, projetos e ações que resultem num maior contributo de entidades públicas e privadas (com e sem fins lucrativos) de um mesmo território, para a concretização de estratégias de desenvolvimento sustentável ao nível local que, no fundo, potenciem a melhoria da qualidade de vida de pessoas e organizações a ele pertencentes, tal como preconizado por (Del Baldo, 2015).

5.8 Alinhamento entre empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (C8)

Apenas três das seis empresas estudadas afirmam levar em consideração os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS.

Tabela 5.33: Empresas e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Empresas e ODS	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração prioridades globais definidas nos ODS						

Fonte: Elaboração própria

Importa saber os diferentes motivos que referem as empresas que não consideram os ODS:

“Nós analisamos esse documento [Agenda 2030] e achamos que ele é de facto muito importante porque ajuda as empresas a criarem indicadores chave de desempenho e dessa forma poderem sentir que estão a contribuir com algo. No caso particular da DELTA, entendemos que já temos os nossos objetivos e as nossas metas internas, a que estamos muito ligados. À partida não nos fazia muito sentido deixar a forma como estamos a fazer e passar a fazer de outra maneira, utilizando aqueles objetivos. Entendemos que os nossos objetivos contribuem para muitos daqueles objetivos. Nós acabamos por já estar alinhados com muitos daqueles objetivos.” (...) Entrevista DELTA, 11/06/2018)

“Ainda não fizemos esse exercício de identificar os [ODS] que são prioritários. Quando identificamos os nossos objetivos de sustentabilidade não estávamos particularmente preocupados se eram o ODS 12, 13 ou o que seja. É um exercício que valerá a pena fazer. Gostaria que aparecesse refletido num relatório futuro. Sentimo-nos alinhados pela internalização de informação que vamos recebendo. Há uma série de pessoas dentro do ESPORÃO que têm bastante conhecimento e partilham informação sobre isso. Trata-se de uma questão semelhante ao sermos agora biológicos. Em nenhum momento o sermos biológicos passou pela obsessão em ter o certificado biológico, mas sim pelo ímpeto de fazermos as coisas da melhor maneira possível, da maneira mais saudável possível. Em nenhum momento pensamos aderir aos ODS só para responder à *Call* das Nações Unidas, mas sim porque achamos que devemos fazer da maneira mais saudável e segura o negócio.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

“Não [na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa não tem considerado as prioridades globais definidas nos ODS].” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

Metade das empresas estudadas adotaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), envolvendo-se assim na prossecução das metas definidas pelas Nações Unidas, ao

interligarem as suas estratégias empresariais com as prioridades globais. Dos 17 objetivos, as empresas escolheram 6 (EMBRAER e EDIA) ou 9 (TE) ODS que descrevem nos relatórios. São comuns em termos de escolha para as três empresas os objetivos 9 (Indústria, inovação e infraestruturas) e 12 (Produção e consumo sustentáveis). Os objetivos 1 (Erradicar a Pobreza), 2 (Erradicar a Fome), 14 (Proteger a vida marinha) e 17 (Parcerias para a implementação dos objetivos) não são referenciados por estas empresas.

5.9 Integração em rede ou *cluster* de empresas para a RS (C9)

Todos os interlocutores das empresas em estudo referem integrar ou poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se inserem.

Tabela 5.34: Rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS

Rede ou <i>cluster</i> RS	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	PACT	TE
A empresa integra/ considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou <i>cluster</i> de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere						

Fonte: Elaboração própria

Ficam as respostas das empresas que dizem já ter encetado experiências de trabalho em rede na área da RS:

(...) “estamos a tentar criar uma rede de empresas na zona da Eurorregião EUROACE – Alentejo, Centro Extremadura, para potenciar e dar exemplos destas regiões do país, no âmbito da RS. A DELTA, pela visibilidade que tem não só em Portugal, mas também em Espanha, acaba por liderar esta rede pela empregabilidade jovem, porque este é um problema que se avizinha. Estamos a tentar consolidar este projeto para depois tentarmos replicar noutras regiões.” (Entrevista DELTA, 11/06/2018)

(...) “Já estamos agregados a nível nacional e internacional, na RSO.pt e no BCSD. Penso que haverá espaço para nos juntarmos [noutras redes], já temos essa sensibilidade e essas boas práticas. Estamos completamente disponíveis para isso.” (Entrevista EDIA, 16/04/2018)

“De alguma forma [a nossa empresa] já o faz [integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere], quando é abordada para a ajuda na resolução de determinados problemas. Ainda há pouco tempo houve uma iniciativa no Alentejo que tinha a ver com a identificação de questões estratégicas importantes para a região e nós estivemos presentes. Os projetos para adaptação às alterações climáticas passam muito por aí. Têm questões sociais muito relevantes. Se num cenário de alterações climáticas o negócio mudar drasticamente e

nós deixarmos de produzir uva e vinho no Alentejo, podemos imaginar a importância e o impacto que isto tem para a comunidade local.” (Entrevista ESPORÃO, 29/03/2018)

Importa agora ficar a par das respostas das empresas que muito embora digam que ainda não trabalham em rede na área da RS, estão disponíveis para o fazer:

“Se houver, [a constituição de uma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS] sim. Enquanto empresa sediada em Évora, somos também responsáveis pelo desenvolvimento da região, pelo que queremos estar presentes e participar na vida da comunidade.” (Entrevista EMBRAER, 19/04/2018)

“Se tivermos desafios, podemos nós, no limite, liderar alguma iniciativa e estamos abertos a participar ativamente em consórcios ou iniciativas que já existam. Temos a obrigação de participar.” (Entrevista PACT, 09/04/2018)

“Nós estamos sempre recetivos a este tipo de questões, para participar em grupos de trabalho e de certa forma nós pilotamos um pouco isso, porque nós temos uma network informal no âmbito das empresas e é uma das coisas que nós falamos, isto é, de que forma é que nós em conjunto podemos fazer alguma coisa, em vez de estarmos cada um para seu lado. O todo tem um peso diferente do que apenas uma empresa. (...) “Se juntarmos 3 ou 4 empresas, por exemplo, nós, a Kemet, a EMBRAER, a DELTA, o peso de quem decide ou de quem tem que falar algo é diferente.” (Entrevista TE, 09/04/2018)

Convém tecer algumas considerações, em jeito de síntese e de reflexão, antes mesmo de avançarmos para as principais conclusões desta investigação, cruzando os resultados obtidos ainda com mais alguns tópicos da revisão de literatura.

Porter e Kramer (2011) sugerem o "valor partilhado" nos negócios, abordagem que tem sido adotada por algumas empresas em relação à RSE. Defendem o desenvolvimento de *clusters* locais para que se possam obter benefícios da constituição de redes de negócios e societais que possibilitem a resolução de problemas. Quanto ao estabelecimento de *clusters* de apoio estreitamente ligados às comunidades locais, uma outra proposta de Porter e Kramer (2011) para a criação de valor partilhado, percebemos que metade das empresas estudadas já o faz e que a outra metade está recetiva a esta possibilidade. Podemos referir que perante as três formas que Porter e Kramer (2011) indicam para a CVP, há nestas empresas um contínuo trabalho a fazer e que vai além da verificação das necessidades sociais ou da avaliação holística dos impactos na cadeia de valor, passando também pelo estabelecimento de *clusters* de apoio estreitamente ligados às comunidades locais, algo que acontece apenas em três das seis empresas.

Saiba-se que todas as empresas integram/ ou consideram poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se inserem, embora pouco mais de 50% dos seus *stakeholders* auscultados considerem a possibilidade de integrar ou vir a integrar uma rede com o mesmo objetivo. Esta é uma constatação de certo modo surpreendente pois poderíamos esperar que mais organizações auscultadas pudessem considerar trabalhar em conjunto com as empresas. Poderá então haver necessidade de trabalhar, junto de diversos tipos de organizações, para além de empresas a importância do trabalho em rede e da gestão de parcerias como forma de alavancar iniciativas de resposta a interesses sociais, ambientais e económicos.

Poderíamos também aqui ter questionado as organizações *stakeholders*, maioritariamente sociais, sobre a legitimidade (Kramer e Pfitzer, 2016) das empresas apoiarem a mudança social em larga escala, um aspeto identificado como obstáculo que justifica que raramente as empresas sejam consideradas nestes termos, muito embora tenham capacidade para o fazer e sejam disso incentivadas por regulamentação orientadora e programas de desenvolvimento (veja-se o segundo ponto do capítulo 2).

Perante o diagnóstico prospetivo regional que já conhecemos aquela poderia ser uma forma de, em conjunto, empresas públicas e privadas, bem como todo o tipo de entidades da comunidade, trabalharem em prol do desenvolvimento regional, a partir de forças muito ligadas às características endógenas do Alentejo, aproveitando oportunidades ligadas ao ambiente externo e que passam também pelo desenvolvimento de um espaço europeu e mundial de colaboração e trabalho em rede. Leitura idêntica poderíamos fazer da interpretação do ODS 17 - Parcerias para a implementação dos objetivos.

Repare-se que há diferenças substanciais relativamente à forma como as empresas encaram a RSE, o que faz também com que algumas delas estejam mais próximas da CVP sugerida por Peter e Kramer (2011). O PACT ao admitir realizar atividades de RSE ocasionais e não ligadas à estratégia da organização está distante da abordagem que tem sido adotada por algumas empresas quando configuram a RSE numa perspetiva estratégica de atuação, isto é, o modelo de criação de valor partilhado de abordagem à RSE.

Constatamos que cinco das seis empresas têm realizado sucessivas aproximações em algumas das suas atividades ao valor partilhado, coexistindo nestas organizações a criação de valor partilhado e RSE, atentando aqui a distinção apresentada por Moore (2014).

Coexistem nestas empresas RSE e CVP na medida em que encontramos situações em que há recursos dos negócios que são investidos em causas sociais, ambientais, culturais, mas situações há em que estas empresas têm alterado a forma como o negócio se operacionaliza por forma a obter retorno em termos económicos, sociais e ambientais. Também observamos situações de filantropia em que as empresas tentam envolver e motivar os diversos *stakeholders* da empresa, no intuito de gerir o risco do negócio e as pressões externas, mas simultaneamente desenvolvem iniciativas para reconfigurar a cadeia de valor da empresa, concebem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades ambientais e sociais e que geram retorno económico e acesso a novos mercados. Pensemos, por exemplo, no projeto Adaens e na lógica de envolvimento dos seus colaboradores para se conseguirem colocar novos produtos no mercado, no caso da DELTA.

Muito embora encontremos críticas de académicos e profissionais em relação ao modelo de CVP de abordagem à RSE, em nosso entender poderemos considerá-lo como uma forma de, sucessivamente, a organização se alinhar estrategicamente com a RSE, cuidando dos interesses da empresa, o seu sucesso empresarial e acrescentando valor em termos sociais e ambientais, que podem ser traduzidos inclusivamente em maiores fluxos financeiros para a empresa.

Em linha com o afirmado por Kramer e Pfitzer (2016) que indicam a CVP como um imperativo para as empresas, muito embora estas operem dentro de um ecossistema de condições sociais que pode bloquear tais estratégias de CVP, já que estas, por não operarem isoladamente, estão sujeitas a restrições de mercado e produtividade, políticas governamentais e normas culturais que as limitam. Neste último ponto somos tentados a integrar os quase 50% de organizações inquiridas que não se mostraram prontamente disponíveis para trabalhar com as empresas (tabela 5.31), muito embora mais de 72% identifiquem, como constatamos (tabela 5.30), problemas sociais na comunidade para os

quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade. Talvez ciente desta realidade Kramer e Pfitzer (2016) indica que devem ser as empresas a dar o primeiro passo, iniciando o impacto coletivo, enquanto movimento, que deve envolver todos os membros da sociedade, desenvolvendo esforços nos seus ecossistemas e participando de coligações multissetoriais que podem promover esforços conjuntos e desempenhando um papel crítico na “agitação” das partes interessadas (Sulkowski, Edwards e Freeman, 2017). Isto foi por nós observado nalgumas iniciativas promovidas pelas empresas que analisamos. Sem grande dificuldade vem-nos à memória a criação da Associação Coração Delta (DELTA), o projeto A EDIA vai à Escola (EDIA) ou a participação na Rede Social de Reguengos de Monsaraz (ESPORÃO).

Curioso é também olhar para a abordagem das empresas para o desenvolvimento de ações na comunidade realizada por organizações externas (tabela 5.27), bem como a forma como surgem os projetos que estas desenvolvem com tais empresas (tabela 5.28) e que nos leva a afirmar que há caminho a fazer nestas matérias. Não são maioritariamente as empresas que propõem projetos que as organizações desenvolvem, mas sim o contrário. A forma de abordagem à empresa é consentânea com aquela realidade, já que o estabelecimento de parcerias, reuniões e o desenvolvimento conjunto de programas é bastante reduzido. A alteração deste paradigma poderia vir a impulsionar as expectativas dos *stakeholders* em relação ao impacto na comunidade das atividades por estes desenvolvidos e apoiadas pelas empresas, que não chegou a 40% (tabela 5.29).

Achamos que as empresas analisadas estão no caminho da inovação conducente ao desenvolvimento da região onde operam (Chandrashekar e Subrahmanya, 2019; Akif, *et al*, 2019; Karlsson, 2019; Schmidt e Zen, 2019) ao integrarem ou considerarem poder vir a integrar alguma rede de organizações ou cluster de empresas regional que potencie iniciativas de RS com impacto no desenvolvimento do território (Tabela 5.34).

Se a formação de *clusters* é uma parte importante e integrante da política dos países no campo do desenvolvimento regional (Akif, *et al*, 2019; Karlsson, 2019), Portugal, e a Europa, não são exceção, sendo considerados pelos decisores públicos e políticos com um papel importante (IAPMEI, 2019) na implementação da especialização inteligente, também

adotada para o desenvolvimento do território alentejano, como se observou em termos de racional de estratégia apresentada no capítulo 2.

As políticas de cluster em Portugal estão a fazer o seu caminho (Vahid, 2019), numa fase de adaptação às atividades específicas de governos, economia, ciência e educação, negócios e sociedade, surgindo muito associados ao conceito de competitividade (IAPMEI, 2019) ou não estivessem eles articulados num Regulamento de Reconhecimento dos Clusters de Competitividade que os clarifica como “plataformas agregadoras de conhecimento e competências, constituídas por parcerias e redes que integram empresas, associações empresariais, entidades públicas e instituições de suporte relevantes, nomeadamente entidades não empresariais do Sistema de Investigação e Inovação, que partilham uma visão estratégica comum, para, através da cooperação e da obtenção de economias de aglomeração, atingir níveis superiores de capacidade competitiva.”

Centremo-nos na tal partilha de visão estratégica comum que é a base de todas as ações consertadas em torno de uma missão e visão de futuro para qualquer estratégia (empresarial, regional) concordando com Kramer e Pfitzer (2016) que começam por indicar uma agenda comum enquanto elemento necessário para a efetivação do impacto coletivo de que um território e seus agentes poderão beneficiar (empresas e qualquer organização).

Se olharmos com atenção os outros quatro elementos elencados por aqueles autores não será difícil perceber como há inúmeras vulnerabilidades perante os testemunhos das empresas e os seus stakeholders (Tabelas 5.2 a 5.7, 5.19 a 5.31), a saber: sistema de medição partilhado (não é de facto uma realidade embora desejável e mencionado por alguns responsáveis das empresas como foi o caso do ESPORÃO); atividades de reforço mútuo; Comunicação constante (Tabelas 5.11 a 5.18); e apoio à estrutura principal (um aspeto referido por exemplo por um responsável da empresa PACT) (Tabelas 5.2 a 5.7).

Também devido, provavelmente, à sua idade – o PACT - poderemos dizer que este ainda se encontra num estágio embrionário das suas atividades ligadas à RSE (Okpara e Idowu, 2013).

As ideias de Kramer e Pfitzer (2016) podem ser complementadas pelas mais recentes de Kujala, Lehtimäki e Freeman (2019) que preconizam a necessidade das organizações e os

seus líderes, entenderem os relacionamentos entre as partes interessadas que geram valor, reconhecendo os interesses conjuntos destas, considerando-as e criando com e para elas, valor partilhado. Pelo menos cinco das organizações estudadas já percebeu esta necessidade, daí a identificação dos seus *stakeholders* em diversas publicações consultadas e os relacionamentos estabelecidos. Muitas das relações com os *stakeholders* das empresas, e algumas destas não são exceção (TE, DELTA, EMBRAER), são objeto de gestão por parte de profissionais (exemplo: gestores de clientes), com quem estabelecem relações contratuais, pelo que, segundo Jones, Harrison e Felps (2018) seria normal avaliar benefícios ao nível do desempenho para as empresas com relações éticas com as partes interessadas, caracterizadas por altos níveis de confiança, cooperação e partilha de informações. Se esta é uma forma estratégico-instrumental de olhar para a gestão de *stakeholders* tal não é uma realidade dominante também nas empresas que aqui estudamos, ao nível dos relacionamentos com a comunidade.

Perante recursos limitados será provável que as empresas invistam nos relacionamentos que sejam mais do seu interesse, indo ao encontro de Marques-Mendes e Santos (2015) que defendem que para haver RSE estratégica, a par de preocupações da empresa com questões sociais e ambientais, contribuindo para os seus níveis de desempenho, está a noção de benefícios económicos, que alguns autores referem como 'valor partilhado', e outros de 'valor combinado', 'benefício mútuo' ou 'valor de participação social', não importando, também na nossa opinião qual a designação utilizada mas sim o reconhecimento de que pensar estrategicamente sobre RSE implica, necessariamente considerar as suas implicações para o processo de conservação, criação ou apropriação de valor, não apenas para a empresa, mas também para a sociedade e o meio ambiente ” (Marques-Mendes e Santos, 2015).

Olhamos para as empresas também através da Comunicação (Tabelas 5.11 a 5.18) seguindo o já enunciado por Taylor (2003) e Casali (2010), entendendo que a forma de ser e de estar das empresas em análise poderá ser interpretada pela análise do modo como comunicam com os diversos públicos de interesse o que para nós representa analisar a abordagem de envolvimento dos *stakeholders* (Tabelas 5.19 e 5.20). Procuramos saber pelos interlocutores de cada empresa qual a importância de comunicar a RS. Muito embora não

indiquem como importante (ESPORÃO e TE), certo é que também o fazem (tal como a EDIA, DELTA e EMBRAER) através, por exemplo dos seus relatórios, justificando-o com argumentos muito diferentes. Esta é uma forma de transparência (Corporate Governance, 2018), uma característica apontada às empresas B Corp e Benefit Corps, muito embora nenhuma das empresas analisadas o seja (no caso das Benefit Corps, na Europa, só em Itália existe legislação que permite a sua existência) (Del Baldo, 2019).

Como ponto de partida para a análise de comunicação de RS nas empresas seguimos alguns tópicos consensualmente aceites na literatura (Golob *et al.*, 2013), centrando-nos nas expectativas das partes interessadas e na comunicação na web (websites, relatórios anuais e rede social Facebook), em consonância com a estrutura de comunicação de Du, Bhattacharya, Sen (2010).

Nos dias que correm e atendendo que a dimensão social externa foi escolhida para estudo, investigamos a estratégia de comunicação de RS destas empresas na internet, pelo que analisamos os conteúdos dos seus websites, em linha com o preconizado por Nielsen e Thomsen (2018), com vista a aumentar a sua legitimidade através do desenvolvimento das suas estratégias e práticas de comunicação em RSE, colaborando com as partes interessadas, numa comunicação bilateral que facilmente se consegue através das redes sociais (tecnologias web 2.0), numa lógica colaborativa no intuito de melhorar negócios e sociedade. A este respeito há diferenças significativas de comunicação e comunicação de RS na rede social Facebook. Não deixa de ser curioso que a seja o PACT a empresa que mais publicou conteúdos sobre uma causa ou parceiros, seguida da EDIA. Repare-se na comunicação estratégica de RS da DELTA, a empresa que mais promove os seus produtos ou serviços com referência a uma causa no Facebook. A par da DELTA, o ESPORÃO também é das empresas que mais interage com os seus públicos. As potencialidades das tecnologias web 2.0 não são verdadeiramente aproveitadas por estas empresas em termos de comunicação de RS e construção de relacionamento e diálogo, continuando-se aqui como nos media tradicionais, website e relatórios, com uma comunicação predominantemente unidirecional, obrigando-nos a concordar com Kent e Taylor (2016) e Wang e Huang (2018), não aproveitando todo o potencial das Mídias sociais.

A comunicação de RS das seis empresas está alinhada com o modelo de Podnar (2008), sendo, no entanto, desejável que fosse além deste, uma vez que naquele não é esperada comunicação bidirecional. Pela reduzida interação das empresas na rede social Facebook, não se espera que a partir dali a empresa monitorize e tente antecipar as expectativas dos *stakeholders* e opere em termos de RS.

No que diz respeito ao efeito de sinalização (Fletcher-Brown, 2018) e no que toca à comunicação de RS (Utgard, 2018) podemos considerar que estas empresas não desenvolvem grandes esforços de comunicação de RS, o que é confirmado pela inexistência de respostas positivas à importância da comunicação de RS como investimento. Poderemos ser levados a pensar que a comunicação de ações de RS não é entendida como rentável para o negócio, isto é, o benefício causado pelo envio do sinal de desempenho de RS deve ser considerado, por estas empresas, inferior ao seu custo. No entanto, o desempenho de RS (Zerbini, 2017) de cinco das seis empresas é sinalizado através de iniciativas como publicação de código de ética, websites, certificações, relatórios e classificações.

Ainda no que diz respeito a comunicar RS, muito embora os interlocutores das empresas não considerem esta comunicação importante, publicam relatórios de responsabilidade (DELTA, EMBRAER, EDIA, TE) e relatório integrado (ESPORÃO), o que não entendemos, tal como Morsing e Spence (2019) que por si só melhore este tipo de comunicação. À exceção do PACT todas as empresas comunicam explícita e implicitamente a RSE de todas as formas elencadas por Morsing e Spence (2019)

Mesmo antes do início desta investigação que as palavras de Capello e Nijkamp (2009: 302), que passamos a citar, ressoam nas nossas mentes:

“o bem-estar das regiões e a utilização da base de recursos físicos destas regiões são claramente mutuamente fenómenos interligados. Assim, é evidente que o desenvolvimento económico regional e as estratégias de sustentabilidade empresarial podem ser vistos como forças complementares entre si que podem reforçar-se mutuamente”.

Daquelas palavras até à questão de partida - Como se relaciona a RSE, a Comunidade e o Território? - foi um passo curto e o caminho tem sido percorrido de forma natural, com pouco atrito, acedendo continuamente a conceitos que nos ajudem a explicar melhor a descrição e a reflexão sobre a relação entre empresas, comunidades e territórios, e muito

em particular no Alentejo. Entendemos, tal como explicou Abreu (2019: 15), que as estratégias das empresas podem estar ligadas ao desenvolvimento sustentável dos territórios. Achamos até que esta é uma combinação desejável, principalmente em territórios de baixa densidade como o que escolhemos. Também muito por esta característica quisemos verificar que alinhamento existe entre as organizações em estudo, a última estratégia de desenvolvimento desenhada para o Alentejo e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Depois de melhor conhecermos o Alentejo através daquilo que consideramos serem os seus aspetos fundamentais de caracterização, ao analisarmos a estratégia de desenvolvimento regional Alentejo 2020 não poderíamos estar mais de acordo com Fernandes, Trigal e Sposito (2016) pois o desenvolvimento do Alentejo não só pode ser considerado como um objetivo - de políticas públicas) mas também como um processo (entendendo as suas dinâmicas de transformação, o que para elas contribui, incluindo fatores tradicionais como clima, localização, recursos locais, infraestruturas, equipamentos, características do capital e do trabalho, complementados ou mesmo substituídos por outros, como a aprendizagem, a confiança, o sentimento de pertença, o capital social, a cooperação ou a governança – também destacados por Del Baldo e Demartini (2019) - e presentes na anterior reflexão quando nos referíamos aos *clusters*. Da análise do resumo dos benefícios em desenvolver práticas de RSE, o interlocutor entrevistado em representação do ESPORÃO tocou num aspeto de particular relevância no contexto da sustentabilidade enquanto paradigma do séc. XXI, em que há uma urgência global para abordagens de governança territorial baseada em políticas multi-ator e multinível para que se alcancem os objetivos propostos (UN, 2015; OECD, 2016), e que é precisamente o aumento das relações de cooperação o que implica formas de participação que reforcem a cooperação e colaboração a nível regional, sub-regional e local entre os diferentes atores envolvidos. Neste contexto também as práticas de RSE podem trazer benefícios para o território e isso é referido por quatro das seis empresas (DELTA, EDIA, ESPORÃO, TE) (Tabela 5.10).

Se analisarmos a tabela 5.32 relativa ao alinhamento entre as empresas e estratégias de desenvolvimento é muito interessante verificar que apenas a EDIA e o PACT consideram a

estratégia de desenvolvimento regional na planificação da atividade empresarial e das suas práticas de RS, muito embora todas as empresas afirmem que a atividade da empresa e algumas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento da região Alentejo, o que significa que aquelas quatro empresas que não consideram a RS na planificação da atividade empresarial acabam por as desenvolver.

Depois de estudarmos as práticas de RS e o seu relacionamento com a comunidade afirmamos que muito embora tivéssemos dado conta de constrangimentos já mencionados atrás, quando nos referimos à CVP e participação em redes e *clusters*, queremos continuar a acreditar na RST como uma possibilidade que pode ser construída no Alentejo e de que a região pode beneficiar, considerando os aspetos elencados por Del Baldo e Demartini (2016). Repare-se que a consciência do intangível-chave já existe como pode ler-se na estratégia de desenvolvimento Alentejo 2020. O trabalho mais crítico a desenvolver passa pela criação de redes sinérgicas como enfatizam Porter (1998, 2003) e Porter e Kramer (2006) e aqui acrescentamos nós, pela necessidade de se identificarem atores locais que nós desejaríamos que fossem líderes para desempenharem os diversos papéis no desenvolvimento da RSE e das redes de sustentabilidade. Para isto tem que necessariamente haver decisão política para colocar o assunto na agenda e nas práticas diárias, é que não basta haver uma estratégia e agenda, é preciso lideranças fortes que assumam isto como desígnio, que levem outros (públicos e privados) a participar numa metodologia de transformação que tenha como protagonistas uma rede de atores locais (Del Baldo e Demartini (2016 b) e que se traduza numa questão de inovação social (Ferrão, 2012: 36), que inclua a participação das empresas que aprendem a participar a partir de interações e experiências (Mirvis *et al*, 2016). Gradualmente as empresas poderão fazer evoluir as suas práticas de RSE para investimentos estratégicos, em resultado da inovação social corporativa (Mirvis, Googins, e Kiser, 2012) e, que nos pode conduzir ao conceito alargado de inovação territorial (Marques e Santos, 2016).

Quando perguntamos às organizações respondentes se existe problema social na comunidade para os quais seria desejável o apoio e a participação das empresas (Tabela 5.30) é porque antecipamos o impacto das ações empresariais nos stakeholders, nomeadamente através de iniciativas de desenvolvimento na comunidade. No entanto

percebemos claramente, através das entrevistas, relatórios e questionários analisados que tem sido dada reduzida atenção à compreensão dos impactos dessas atividades empresariais, o que exige às empresas o desenvolvimento de relacionamentos que estabeleçam objetivos e prioridades de longo prazo (McLennan e Banks, 2019), num movimento mais amplo em direção a um maior envolvimento da comunidade, que está a exigir uma parcela dos benefícios das empresas (Hess, Rogovsky e Dunfee, 2018).

McLennan e Banks (2019) explicam muito bem como é que a RSE nem sempre está relacionada com progressos sociais mais abrangentes, que poderíamos transpor para outras ideias como políticas e programas de desenvolvimento regionais, subestimando a importância de atividades que em determinado momento podem ser prioridades para a comunidade (emprego, infraestruturas, direitos humanos e dos trabalhadores). Acabamos por deduzir ao nível do alinhamento entre as empresas e a estratégia de desenvolvimento do Alentejo que apenas a EDIA e o PACT afirmam planificar ações de RS considerando a estratégia de desenvolvimento regional, um facto que poderia ser explicado pelas características destas duas empresas, mais próximas dos poderes políticos, com capitais públicos e com ações financiadas por programas europeus.

Quando questionadas sobre a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, concluímos que apenas metade das empresas se tinha envolvido neste apelo das Nações Unidas, (EMBRAER, EDIA e TE), escolhendo os objetivos com que se comprometeram (Tabela 5.33). A este respeito há duas notas que temos que deixar. Muito estranhámos a DELTA não estar, na altura, conforme nos foi dito pelo seu interlocutor, alinhada com a Agenda 2030. Porém, a situação a esse nível não se mantém, já que a 15 de maio de 2019 o Grupo Nabeiro partilhou a sua estratégia de sustentabilidade e apresentou, em sessão pública, vários compromissos com os ODS em diferentes áreas de atuação nas vertentes económica, social e ambiental, “uma estratégia de sustentabilidade global, desenhada em torno da nossa contribuição para os ODS”, pode ler-se no relatório de sustentabilidade de 2018 (Delta, 2019).

Depois de ler McLennan e Banks (2019) e tecermos as considerações anteriores podemos deduzir a segunda nota a que não conseguimos ficar indiferentes: os objetivos 1 (Erradicar

a Pobreza), 2 (Erradicar a Fome), 14 (Proteger a vida marinha) e 17 (Parcerias para a implementação dos objetivos) não fizeram parte das escolhas daquelas empresas. Como seria de esperar a DELTA destaca-se pela diferença, é que no seu relatório de sustentabilidade apresentado em 2019 e de que apenas destacamos este pormenor (já que a investigação é datada e não contempla a sua análise) compromete-se a 9 ODS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 12, 17)... onde se pode ler que 3 dos 4 ODS anteriores são considerados. Repare-se que estes 3 ODS estão relacionadas com progressos sociais mais abrangentes que são vulgarmente preocupações da comunidade a que a DELTA se associa.

Não poderíamos estar mais de acordo com Niño-Muñoz, Galán-Barrera e Álamo (2019) que apelam primeiramente ao foco na dimensão social interna das organizações, ao apresentarem uma metodologia holística para o desenvolvimento da RSE: fortalecimento e medida de práticas internas; consciencialização sobre a importância da RSE; e motivação para contribuir para o desenvolvimento da região. Nas empresas analisadas há áreas da dimensão social interna que não são cobertas por todas as empresas que por sinal têm ações em todas as dimensões da RS. Do que conseguimos analisar também podemos inferir que a consciencialização sobre a importância da RSE e a motivação para contribuir para o desenvolvimento da região não é idêntica em todas as empresas estudadas.

A escolha da região recaiu sobre o Alentejo, a região com densidade populacional média mais baixa de Portugal, onde há 1481 lugares com menos de 2000 habitantes. O Alentejo tem sido marcado por um decréscimo da sua população e se nada for concretizado, diferente daquilo que tem sido realizado até agora, é previsível que tal situação se agrave, já que se preveem quebras demográficas superiores a 20% na maior parte dos municípios rurais do designado 'interior' (Ferrão, 2018). Uma forte política pública assente na RST com lideranças fortes que potenciem a densidade relacional poderia atrair empresas para o território e incentivar novos olhares sobre a realidade social em que as empresas queiram intervir numa lógica de inovação corporativa conducente à inovação territorial, tendo como base as estratégias de desenvolvimento para a região, onde se inclui a sua Estratégias Regionais de Especialização Inteligente (EREI) "enquanto plataforma de concertação estratégica das políticas públicas de ciência, fomento empresarial, emprego, formação

profissional, investigação e ensino superior (ao nível europeu, nacional e regional)” (Neto, Serrano e Santos, 2018).

Chegamos ao fim da discussão de resultados, estamos em condições de avançarmos para as conclusões que apresentamos no capítulo seguinte.

Conclusão

Neste estudo temos vários tipos de organizações, com dimensões e antiguidades diferenciadas, e podemos encontrar diferenças quanto ao seu envolvimento na RS. Por cada objetivo específico vamos apresentar as principais conclusões que dão resposta à questão de partida, permitindo-nos, deste modo caracterizar a ligação das empresas à comunidade e ao território.

A atitude das empresas relativamente a práticas de RSE

Para cinco das seis empresas estudadas, o carácter das práticas de RS está ligado à estratégia de negócio das empresas, com atividades regulares.

Entendendo por motivações tudo o que impulsiona o desenvolvimento de práticas de RS, poderemos afirmar que as motivações das seis empresas para o desenvolvimento de práticas são muito diferenciadas, passando por “instruções superiores”, “algo que se faz de forma natural”, ou “devido à própria natureza da entidade. Todas elas admitem poder recolher ou vir a recolher benefícios das práticas de RS para a empresa, mas no essencial não é isso que as move.

Todas as empresas indicaram benefícios em desenvolver práticas de RS, e alguns aspetos referidos são diretamente enquadráveis nas subdimensões definidas. Metade das empresas referiu reforço da imagem junto da comunidade, duas mencionaram o aumento da reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e comunidade e uma empresa apresentou como benefícios o aumento da motivação dos trabalhadores/as, a redução de custos e o aumento das vendas e volume de faturação.

Também percebemos quais são as principais dificuldades associadas à dinamização de práticas de RS nestas empresas, isto é, obstáculos. Nem todas os referem e as que o fazem salientam aspetos muito diferentes: “é uma questão de cultura”; “depende das práticas, depende das empresas”, “dificuldade em materializar os impactos”. Uma das empresas refere a falta de apoio público e a falta de tempo como obstáculos à implementação de

práticas de RS. Todas as empresas têm consciência do impacto ambiental da sua atividade e algumas delas, até a um nível bastante detalhado.

Questionadas sobre as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais, das seis empresas, cinco mencionaram aspetos relacionados com a DSE. Uma destas cinco identificou também aspetos da DSI e uma única referiu-se exclusivamente à DS Interna.

Todas as empresas revelam preocupações com o impacto ambiental das suas atividades.

Conforme respostas às entrevistas realizadas, verificamos que há no mínimo duas empresas que escolhem a RSE não só por questões éticas e morais, mas também por uma questão de melhoria de imagem institucional, junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e/ ou mesmo junto da comunidade.

Apenas uma das empresas estudadas (DELTA) refere motivações para implementar práticas de RS que se prendem com a fidelização de consumidores e clientes e com a melhoria das relações com os parceiros de negócio e investidores.

Todas estas empresas têm preocupações ao nível do lucro, pessoas e planeta e várias têm sido as tentativas desenvolvidas para medir desempenhos empresariais, sociais e ambientais, embora manifestem dificuldade ao nível da medição de impacto social.

Muito centrado no objetivo do valor partilhado, uma das empresas refere a ligação da RS ao sucesso empresarial, perseguindo valor acrescentado financeiro através de investimentos ambientais.

A relação entre práticas de RSE, as estratégias de sustentabilidade empresarial, comunidades e território

Para qualquer uma destas entidades, o exercício das suas práticas de RS há muito que deixou de se relacionar exclusivamente a questões ligadas a voluntariado, patrocínios ou

doações. Nas suas formas de atuar, todas estas empresas apresentam preocupações ao nível das três dimensões: económica, social e ambiental.

Pelo que nos é dado a observar, as práticas de RS das seis empresas vão muito além do seu carácter interno, indo também ao encontro da comunidade, com quem se articula, mas também de clientes, fornecedores, parceiros comerciais e produtos e serviços e da enorme valorização do ambiente, excedendo o cumprimento da legislação.

Ao analisar as práticas de RS de todas as empresas, onde haverá mais espaço para melhoria é ao nível da DSI (gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, formação e saúde, segurança e higiene no trabalho). Também ao nível da DSE, bem como das outras dimensões da sustentabilidade, o PACT é a empresa que neste âmbito tem mais espaço para evoluir, como aliás se confirma nas palavras do seu interlocutor, que nos concedeu a entrevista e pela ausência de práticas em todas as subdimensões das dimensões económica e social interna.

Se para Davis (1973), se pode deduzir que a RSE começa quando a lei acaba, nestas empresas estamos efetivamente perante práticas de RS.

Muito embora todas as empresas falem da ligação da RS à sustentabilidade, fazem-no de forma muito diferenciada e no que toca, especificamente, à sustentabilidade da empresa, esta nem sempre é mencionada pelos interlocutores. A maioria das empresas refere outros aspetos importantes para promover a RSE, incluindo algumas medidas de política pública e todas reconhecem benefícios da RS para os territórios.

Todas as empresas estudadas desenvolvem práticas de RS dirigidas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local. Questionadas sobre as áreas da RS mais importantes em cada uma das empresas, houve cinco empresas que deram respostas nas entrevistas, enquadráveis ao nível da articulação com a comunidade onde se inserem.

Em resposta ao impacto da RS sobre o *core business* da empresa, metade das empresas refere a aspetos relacionados com a criação de valor. Uma destas empresas, em entrevista, liga a RS à gestão de risco.

Quanto à necessidade de medidas de política pública, para promoverem iniciativas de RS, as empresas não são unânimes nas respostas dadas às questões da entrevista, e mesmo quando as indicam como uma possibilidade, apresentam instrumentos diversos.

No discurso das respostas dos entrevistados, há apenas duas que reconhecem benefícios da RSE tanto ao nível do sucesso da empresa como da criação de valor. As outras quatro dividem-se entre um benefício e outro

De um modo geral, em todas as empresas estudadas, a RS tem ido além dos impactos diretos do negócio, dando atenção a condições sociais, económicas e ambientais mais amplas, em que o negócio possibilita o seu impulso. Quatro das seis empresas têm práticas de RS muito ligadas à principal atividade da empresa.

Neste estudo, metade das empresas considera interesses de outros *stakeholders*, para além dos acionistas/ proprietários, atendendo assim a todas as partes interessadas de que dependem para realizar o seu negócio e/ ou são afetadas por este.

Uma das seis empresas tem definida uma estratégia de envolvimento dos *stakeholders*, potenciando o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas.

Apenas uma das empresas estudadas não considera a RSE como um contributo para a competitividade da própria empresa e a própria gestão, algo que a maioria já faz, suportando-se na teoria dos *Stakeholders* e assim potenciando uma “relação positiva entre a lealdade para com os *Stakeholders* e o desempenho da empresa” (Bridoux e Stoelhorst, 2014).

Quando questionadas sobre a possibilidade de as suas empresas poderem vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se inserem, a resposta dos seis interlocutores inquiridos em entrevista é afirmativa. No que toca a este aspeto só cerca de 53% dos *Stakeholders* respondentes considera a possibilidade de integrar uma rede para potenciar iniciativas de RS que promovam o desenvolvimento do território.

A comunicação de RS e as abordagens de envolvimento dos Stakeholders

Todas as empresas, com exceção do PACT, têm apostado em diversas certificações e têm disponíveis para consulta os relatórios de sustentabilidade e/ou relatórios integrados. O PACT não apresenta código de ética, relatório de sustentabilidade e qualquer informação pública no seu *website* relativamente a RS. Os interlocutores de quatro das seis empresas, em entrevista, mencionaram ser importante comunicar a RS.

As empresas deste estudo que comunicam a RS utilizam a internet, nomeadamente o seu *website* institucional, ou mesmo redes sociais, algumas informam sobre o desempenho ambiental, económico e social, proporcionando um certo *Stakeholder Engagement*. Observamos haver uma certa heterogeneidade nos *websites* das empresas no que se refere à disponibilidade dos itens de cada uma das dimensões analisadas.

A informação retirada dos relatórios de sustentabilidade, de que são exemplo as edições analisadas para o desenvolvimento deste trabalho, vai muito além da informação financeira, o que nos leva a considerar a defesa de Gray (2006) ao referir-se à necessidade de mudar a forma como o sucesso da empresa é percecionado, sendo necessário adotar novas medidas de contabilidade.

Considerando a cartografia das teorias e abordagens éticas proposta por Garriga e Melé (2004), poderemos concluir sobre a existência de vários tipos de práticas de RS nestas empresas: as que poderão ser um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa; as que se focam nas interações e nas ligações estabelecidas entre empresas e a sociedade; as que fazem depender da sociedade a sua existência, a continuidade e o crescimento das organizações; e as que estão em plena consonância com os interesses legítimos dos *Stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

Na planificação das suas práticas de RS todas as empresas consideram as expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholders*. Algumas são mesmo mais proactivas do que reativas, questionando as suas partes interessadas através de questionários.

As expectativas dos stakeholders relativamente ao desempenho de cada umas das empresas em matéria de RS

Em relação às expectativas dos *stakeholders* referentes ao desempenho das empresas na área da RS, 38,62% dos identificados responderam aos questionários. São 58,95% os que conhecem as práticas de RS na Dimensão Económica. Apenas uma organização considera este tipo de práticas pouco importantes, havendo 94 que as considera pelo menos importantes.

Sobre as expectativas dos *Stakeholders* relativamente ao desempenho das empresas na área da RS, 38,62% dos *Stakeholders* identificados responderam aos questionários. São 58,95% os que conhecem as práticas de RS na Dimensão Económica. Apenas uma organização considera este tipo de práticas pouco importantes, havendo 94 que as considera pelo menos importantes.

Dos *Stakeholders* inquiridos, 49,47% conhecem as práticas de RS na DSI, contra 50,53% que não as conhece. Apenas dois respondentes entendem estas práticas pouco importantes e 93 considera-as pelo menos importantes.

Dos inquiridos, 62,11% conhecem as práticas de RS na DSE e todos as consideram pelo menos importantes.

Os respondentes que conhecem as práticas de RS na DA correspondem a 50,53%. Apenas um respondente entende que as práticas apresentadas são pouco importantes, todos os outros consideram-nas importantes ou muito importantes.

Para todas as dimensões da RS, houve sugestões apresentadas pelos *stakeholders* inquiridos.

As doações para causas locais representam a maior forma de relacionamento das empresas com as organizações às quais pertencem os respondentes. Seguem-se os programas de formação e educação e o desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade.

A utilização de e-mail, convite, contactos telefónicos ou contactos diretos presenciais é a abordagem que mais é utilizada pelas organizações *Stakeholders* para o desenvolvimento de ações na comunidade. Mais de 10% das entidades inquiridas refere também a realização de parcerias/ reuniões e o desenvolvimento de programas.

Soubemos que os projetos de RS que as organizações desenvolvem com as empresas são, na sua maioria, propostos pelos *stakeholders* inquiridos. Cerca de 21% das entidades admitem que tanto podem ser as empresas ou as organizações a proporem projetos. A articulação conjunta é referida por 4% das organizações e mais de 10% indica receber propostas das empresas.

Cerca de 39% dos *stakeholders* auscultados afirmaram que as atividades desenvolvidas pelas organizações e apoiadas pelas empresas têm impacto na comunidade.

Mais de 70% dos respondentes considera haver problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas, não deixando de identificar questões que deveriam contar com a colaboração daquelas.

Alinhamento existente entre as organizações em estudo, a última estratégia de desenvolvimento desenhada para o Alentejo e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Todas as empresas estudadas têm ligação com o sector público, em termos de atividades de RS na DS, para além de outras organizações da sociedade civil. Refiram-se os protocolos com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as instituições de ensino superior da região, Ministério da Educação, Instituto da Segurança Social, Administração Regional de Saúde do Alentejo, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Escolas Profissionais. Algumas empresas integram as Redes Sociais Concelhias. Nas respostas às entrevistas qualquer uma das seis empresas referiram preocupações ao nível dos RH na região, tendo especificado algumas necessidades e, por vezes dificuldades, em recrutar determinados perfis profissionais, pelo que duas empresas mencionaram a importância de parceiros como a Universidade de Évora e o IEFP.

Ao nível da DSE, qualquer uma destas empresas tem projetos desenvolvidos para a comunidade. À exceção de uma empresa, todas afirmam considerar a estratégia de desenvolvimento da região. Em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS, três das seis empresas ainda não estão a implementar qualquer procedimento que vá ao encontro da missiva das Nações Unidas, muito embora uma destas afirme que seria interessante poder fazer uma reflexão sobre o tema, passível de integrar um dos próximos relatórios a publicar pela empresa.

A RST poderia revelar-se uma componente estratégica para a requalificação do território, já que esta é uma das prioridades de intervenção regional no horizonte 2020, passando pela criação de redes de suporte e novas dinâmicas territoriais, já definidas no Plano de Ação Regional 2020, como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, a RST contribuiria para a execução da Estratégia Regional de Especialização Inteligente, uma das componentes fundamentais da estratégia de desenvolvimento definida para a Região. Para isto, em particular, dever-se-ia contar com o que já foi entendido como necessário: a mobilização de novos atores para dinâmicas de iniciativa e inovação (organismos desconcentrados da Administração; associativismo empresarial, de produtores, técnico-profissional e sindical; organizações de Economia Social; Associações de Desenvolvimento Local; ...) e a articulação estratégica e operacional à escala regional de entidades públicas para o desenvolvimento regional.

Limitações do Estudo

Esta investigação não pode considerar-se representativa das empresas portuguesas e nem mesmo do Alentejo, sendo esta uma limitação própria do método de pesquisa de estudos de casos.

Recomenda-se que a única empresa que atualmente não tem formalizado um relatório de sustentabilidade – o PACT, possa equacionar a sua elaboração, como forma de dar a conhecer as suas práticas nesta área, procedendo também por esta via a um balanço organizado que conduzirá certamente à implementação de mais e melhores práticas, que

promovam de forma articulada e integrada a sua sustentabilidade e o desenvolvimento do território. De igual forma, recomenda-se que esta empresa divulgue a política e práticas de RS, de forma acessível e transparente, no seu *website*.

Temos consciência que a análise de apenas dados relativos a seis empresas da região Alentejo não é suficiente para se poder chegar a conclusões determinantes sobre práticas de RS. Seria importante alargar o estudo a um maior número de entidades, para além de empresas, e ampliando também o período de análise, permitindo observar a evolução dessas práticas.

Seria interessante que a partir das sugestões dos *Stakeholders* e da vontade expressa por todas as empresas e por mais de 50% dos respondentes se encetassem relações com vista ao incremento do trabalho em rede para desenvolver ações concertadas que colmatem as necessidades identificadas e se prossiga no caminho do desenvolvimento do território, a partir do envolvimento das comunidades locais.

Perspetivas de estudos futuros

Interessante seria desenvolver um estudo em que se pudessem analisar as várias dimensões da RS das organizações, mas partindo da análise das várias perceções de outros grupos de *Stakeholders*, mesmo no que concerne à ligação das empresas com a comunidade, nomeadamente os trabalhadores que vivem nas comunidades, comparando e analisando possíveis diferenças. Novos estudos poderiam ser também realizados fazendo uma avaliação de comportamento, por um lado do consumidor, e por outro, dos recursos humanos, em função de determinadas práticas de RS.

Na comunicação de RS a análise de outras redes sociais para além das publicações na rede social Facebook, fica por fazer.

Tendo por base o Diagnóstico prospetivo Regional, cuja síntese se apresenta na análise SWOT no Quadro 2.1, o estudo, em profundidade, do impacto das práticas de RS destas empresas, em termos de desenvolvimento do território, poderia realizar-se.

Seria desejável a concretização de um projeto piloto de investigação ação inspirado no modelo de RST que mobilizasse decisores locais, representantes da sociedade civil e empresas da região.

Muito embora as limitações da abordagem regional multicasos, esperamos ter contribuído para uma melhor compreensão das práticas de RS das empresas, os fatores, as motivações, os benefícios e os obstáculos que as condicionam, a relação entre aquelas práticas, as estratégias de sustentabilidade empresarial, as comunidades e o desenvolvimento dos territórios, entendendo, igualmente o papel decisivo da comunicação na gestão e no relacionamento entre as empresas e os seus públicos de interesse, e de modo particular, neste estudo, com a comunidade.

Bibliografia

AA1000 *Stakeholders* Engagement Standard, <http://www.accountability.org/standards/> [16 de janeiro de 2018]

AAVV (2005). *Ética e Responsabilidade Social nas empresas*, Harvard Business Review, editora Campus.

Abercrombie, N., Hill, S., Turner, B. (1994). *Dictionary of Sociology*. London, Penguin Books.

Abreu, R., David, F. e Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance*, 5 (5), 3-18.

AccountAbility (2005). AA1000 Accountability: *Stakeholders* Engagement Standard, Exposure draft. <http://www.accountability21.net> [16 de janeiro de 2018]

AccountAbility (2005a). From words to action: The *Stakeholder* engagement manual. The practitioner's handbook on *Stakeholder* engagement (Volume 2). United Nations Environment Programme & *Stakeholder* Research Associates, www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf. [16 de janeiro de 2018]

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, <http://www.adral.pt> [29 de novembro de 2017]

Albareda, L., Tencati, A., Lozano, J., Perrini, F., 2008. The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses», *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), 347-363.

Alqueva Sustentável – Relatório de Sustentabilidade 2017, http://www.edia.pt/folder/galeria/ficheiro/56_relatorio_sustentabilidade2016_20ag17_4_vxzk75war.pdf [29 de novembro de 2017]

Andrade, M. M. (2004). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Anuário estatístico da região Alentejo 2015, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277102331&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2 [29 de novembro de 2017]

Apresentação do Programa Operacional Alentejo 2014/2020, <http://www.cedr-a.gov.pt/> [29 de novembro de 2017]

Araujo, L. (2009). “A responsabilidade social como ferramenta da comunicação empresarial: case Prêmio Arcelor Mittal de Meio Ambiente”, Intercom – Sociedade

Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXII Congresso de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro.

Araújo, M. (2006). Exclusão social e responsabilidade social empresarial. *Psicologia em Estudo*, Maringá, vol. 11, n. 2, p. 417-426, maio/ago.

Arenas, D., Lozano, J. Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among *Stakeholders*, *Journal of Business Ethics*, 88:175–197.

Argandoña, A. e Hoivik, H. (2009), Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe, *Journal of Business Ethics*, 89, 221–234.

Atkinson, A., Waterhouse, J. e Wells, R. (1997). A *Stakeholder* approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

Attarça, M., Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-26. Angers.

Austin, J., Herrero, G., Reffico, E. (2004). A nova rota: alianças sociais estratégicas. *Harvard Business Review*, São Paulo, v. 82, n. 12, p. 34-44.

Baker, M., Modell, S. (2019). Rethinking performativity - A critical realist analysis of accounting for corporate social responsibility. University of Sydney Business School, The University of Sydney, Sydney, Australia, and Alliance Manchester Business School, University of Manchester, Manchester, UK *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 32 No. 4-

Banerjee, S. (2008). Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34 (1), 51-79.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa.

Barney, J., Hesterly, W. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.

B CORP, <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps> [16 de janeiro de 2018]

BCSD Portugal, <http://www.bcsdportugal.org/> [13 de maio de 2017]

Bhaskar, R. (1998). Critical realism. Essential readings. In: Archer, M.; Bhaskar, R.; Collier, A.; Lawason, T.; Norrie, A. Centre for critical realism. London: Routledge.

Bhaskar, R. (2002). From science to emancipation. Alienation and the actuality of enlightenment. New Delhi; London: Sage Publications.

- Bashkar R. (2008), *A Realist Theory of Science*. Routledge, Taylor & Francis NY.
- Abreu, J., 2019. Território – Pilares de uma governação inteligente. In *Inteligência Territorial – Governança, Sustentabilidade e Transparência*. Idioteque, Santo Tirso.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger, (Eds.), *Industrial districts and intrafirm collaboration in Italy*. Geneva: International Institute for Labor Studies.
- Bhattacharya, C., Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good, *California Management Review* Vol. 4 Nº1, 9-24.
- Birth, G., Illia, L., Laurati, F., Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol.13 Nº2, 182-196.
- Bolton, S., Kim, R., O' Gorman, K. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101 (1), 61-74.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nova York: Harper & Row.
- Bradburn, N. M., Sudman, S., Wansink, B., (2004). *Asking Questions The Definitive Guide to Questionnaire Design — For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires*, Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Branco, M. (2015). CSR in Portugal: From a Paternalistic Approach to Lacking Contribution to Sustainable Development In Idowu, S., Schmidpeter, R., Matthias, F. (Editores). *Corporate Social Responsibility in Europe - United in Sustainable Diversity*. Springer.
- Bridoux, F., Stoelhorst, J., 2014. Microfoundations for *Stakeholder* theory: Managing *Stakeholders* with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35, pp. 107-125.
- Bruch, H. e Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 48-55.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Bueno, B. (2004). Decifrando mapas: sobre o conceito de “território” e suas vinculações com a cartografia, *Anais do Museu Paulista*. São Paulo. N. Sér. V. 12.p 193-234. jan./dez. 2004.
- Buhmann, K., Jonsson, J., Fisker, M. (2019). Do no harm and do more good too: Connecting the SDGs with business and human rights and political CSR theory. *Corporate Governance*, 19(3), 389–403. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2018-0030>.

Calahorro, F. (2008). Responsabilidad social corporativa y comunicación. Madrid. Editorial Fragua.

Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.

Campomar, M. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26 (3), 95-97.

Capello, R., Nijkamp, P. (2009). Revisitar as teorias de desenvolvimento regional. *Compêndio de Economia Regional*, pp. 287 – 317. Principia, Cascais.

Capriotti, P. (2014). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media in Ihlen, Ø., Bartlett, J., May, S., *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester: Wiley Blackwell, 18, 358-378.

Capriotti, P., Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate *websites*. *Public Relations Review* 33 (2007) 84–91.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *Stakeholders*. *Business Horizons* (July/ August), 39–48.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *Stakeholders*. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Carroll, A., Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *Internacional Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.

Carroll, A. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *Carroll International Journal of Corporate Social Responsibility*. 1:3. DOI 10.1186/s40991-016-0004-6

Carroll, A., Brown, J. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of current Concepts, Research and Issues, In Weber, J., Wasieleski, D. (Eds.) *Corporate Social Responsibility*. UK.: Emerald Publishing Co., Chapter 2, 33-69.

Casali, A. (2007). Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da “Escola de Montreal. XXXI. Encontro ANPD. Rio de Janeiro. 22 a 26 de setembro 2007.

Casali, A. (2009). Um Modelo do Processo de Comunicação Organizacional na Perspetiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos V.1. São Paulo: Saraiva, 107-134.

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2007. Programa Operacional do Alentejo 2007-2013, http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO_Alentejo.pdf [29 de novembro de 2017]

CE, 2011. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. COM 681 final. Brussels, 25.10.2011.

Certo, S., Peter, P. (2005). Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia. 2.ª edição. São Paulo: Pearson.

Cervo, A.L., Bervian, P. A. (1983). Metodologia científica para uso dos estudantes universitários. 3.ª Edição. McGraw-HILL, São Paulo, Brasil.

Chandrashekar, D., Subrahmanya, M. (2019) Exploring the factors of cluster linkages that influence innovation performance of firms in a cluster, Economics of Innovation and New Technology, 28:1, 1-22, DOI: 10.1080/10438599.2017.1384102

Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2007). Administração. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Clarkson, M. (1995). A *Stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review, 20 (1), 92-117.

Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T. *et al* (1994). The Toronto conference – Reflections on *Stakeholder* theory. Business and Society, 33 (1), 82-131.

Clutterbuck, D. (2011). Linking Communication to business success: a challenge for communicators. Communication World.

Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. Business Horizons, 50 (6), 449-454.

Comissão Europeia (2001). Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 Final.

Comissão Europeia (2002). Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. Comissão Europeia.

Comissão Europeia (2004). Building Our Common Future. Comissão Europeia.

Comissão Europeia (2011). Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 681 Final.

Constantino, E., Marchello, M., Mezzano, C. (2010). Social Responsibility as a Driver for Local Sustainable Development, Working Papers, Paper 498, Milano, Fondazione Eni Enrico Mattei.

Coombs, T., Holladay, S. (2011). Managing corporate social responsibility: A communication approach. Blackwell: John Wiley & Sons.

Corporate Governance. (2018). <https://www.corpgov.net/2018/02/benefit-corporation-accountability-matters/> [5 de julho de 2019]

Corporate Social Responsibility, 2016 TE Connectivity, <http://www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TEConnectivityCorporateResponsibilityReport2016.pdf> [5 de julho de 2018]

Corporate Social Responsibility, 2017 TE Connectivity, <http://www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TEConnectivityCorporateResponsibilityReport2017.pdf> [5 de julho de 2018]

Coutinho, C. P., Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Revista Portuguesa de Educação. 15 (1),221-243

Crane, A., Ruebottom, T. (2011). *Stakeholder* theory and social identity: Rethinking *Stakeholder* identification. Journal of Business Ethics, 102 (1), 77-87.

Creswell, John W. (2013). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Third edition. Washington DC: Sage.

Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15 (1), 1-13.

Danielson, M., Heck, J. e Shaffer, D. (2008). Shareholder theory – How opponents and proponents both get it wrong. Journal of Applied Finance, 18 (2), 62-66.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility? California Management Review, 2 (3), 70-76.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

Dawkins, J, Lewis, S. (2003). CSR in *Stakeholder* expectations and their implications for company strategy, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2/3, pp. 185-193.

Dawkins, J. (2004), Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management* Vol. 9, 2 108–119.

Del Baldo, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: The Experience of some «Spirited Business», Springer Science Business Media, LLC. http://works.bepress.com/mara_del_baldo/10

Del Baldo, M. (2010). CSR and Sustainability: Mission, Governance and Accountability in Italian Smes. The Experience of BoxMarche, a “Convivial” and “Territorial” Enterprise: Toward a “Territorial Model of Sustainability”. In Baldarelli, M. (Ed.), *Civil economy, democracy, transparency and social and environmental accounting research role* (pp. 289–345). Milano: MacGraw-Hill. Italia.

Del Baldo, M. (2015). A state of the art of CSR diffusion in Italy: limits and potentials. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, and M. F. Fifka, *Corporate Social Responsibility in Europe. United in sustainable diversity*. Switzerland: Springer International Publications, pp. 435-468.

Del Baldo, M., Demartini, P. (2012a). Bottom-up or Top-down: Which is the Best Approach to Improve CSR and Sustainability in Local Contexts? Reactions from Italian Experiences, Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistics # 2012/4, Urbino, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino «Carlo Bo», http://www.econ.uniurb.it/RePEc/urb/wpaper/WP_12_04.pdf [5 de julho de 2018]

Del Baldo, M., Demartini, P. (2012b). Small Business Social Responsibility and the Missing Link: The Local Context», Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistics # 2012/6,

Del Baldo, M., Demartini, P. (2016). Regional Social Responsibility and Knowledge Economy: The Italian Case. In Nelson, W. (Editor), *Advances in Business and Management* . volume 9. New York: Nova Science Publishers.

Del Baldo, M. (2019). Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy) *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 4:4 <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y> [13 de agosto de 2019]

- Del Baldo, M., & Demartini, P. (2019). Participatory governance for sustainable regional development: How much does the 'genius loci' matter? *Corporate Governance: Search for the Advanced Practices*, 31-34. <https://doi.org/10.22495/cpr19a6> [13 de agosto de 2019]
- DELTA Cafés, SGPS, <http://www.DELTAcafes.pt/> [5 de julho de 2018]
- Demo, P. (1989). *Metodologia científica em ciências sociais* (2ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Dencker, A. F. M. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo. Futura
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U.; Filho, W. (2014). Sustainable universities – a study of critical success factors for participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, <http://www.sciencedirect.com/science/journal/aip/09596526> [13 de agosto de 2018]
- Ditlev-Simonsen, C., Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key *Stakeholders*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 25–38.
- Dobele, A., Westberg, K., Steel, M., Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and *Stakeholder* engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23 (3), 145-159.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The *Stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52– 73.
- Drisko, J.W., Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. Oxford university Press.
- Du, S, Bhattacharya, C., Sankar, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 8-19.
- Dun, S., Bhattacharya, C., Sen, S. (2010), Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Durkheim, E. (2004). *Divisão do trabalho social*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes.

Eells, R., Walton, C. (1961) Conceptual foundations of business. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(3), 90–100.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Elleurup, A., Thomsen, N. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes, *Hermes- Journal of Language and Communication in Business*, nº 49, 49-65.

EMBRAER - Relatório Anual 2016, https://www.EMBRAER.com/relatorio_anual2016/pt/index.htm [5 de julho de 2018]

EMBRAER - Relatório Anual 2017, <https://daflwcl3bnxvt.cloudfront.net/m/3a883fb8341fe806/original/EMBRAERRA2017.pdf> [5 de julho de 2018]

Esgaio, A., Carmo, H., (2014). Parcerias em Contexto Local: Um Caminho para a Sustentabilidade? O Caso de Oeiras In Santos, M., Seabra, F., Jorge, F., Costa, A. (org.). *Responsabilidade social na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais: do diagnóstico à ação*, Almedina, pp 33-53. Coimbra.

ESPORÃO – Relatório 2016, https://www.esporao.com/wp-content/uploads/2018/01/Relatorio_esporao_2016.pdf [5 de julho de 2018]

Estratégia Regional de Especialização Inteligente. 2014, <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/documentacao/category/10-estrategia-regional-de-especializacao-inteligente> [29 de novembro de 2017]

Estratégia Turismo 2027. 2017, http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_2027_TdP.pdf [29 de novembro de 2017]

Ethos 2013. Glossário de Indicadores, <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf> [29 de novembro de 2017]

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva. 2001.

- Fassin, Y. (2009). The *Stakeholder* model refined. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 113-135.
- Fassin, Y. (2010). A dynamic perspective in Freeman's *Stakeholder* model. *Journal of Business Ethics*, 96 (1), 39-49.
- Fernandes, A. (1995). Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos. Porto: Porto Editora.
- Ferrão, J., (2013). Responsabilidade social territorial e localismo ético. Bloco Temático. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Ferrão, J., (2016). (Coord.) Relatório do Grupo de Trabalho Temático "Territórios Vulneráveis". Edição Forum para a Governação Integrada.
- Ferrão, J., (2018). Despovoamento em áreas rurais: entre a inevitabilidade e a capacidade de transformação. CULTIVAR - Cadernos de Análise e Prospectiva e Prospectiva. N.º 11 | marco de 2018. Edição: Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP).
- Fletcher-Brown, J. (2018). Health marketing in an emerging market: The critical role of signaling theory in breast cancer awareness. *Journal of Business Research*, 86(5), 416-434.
- Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata
- Fonseca, M. (2010). Relacionamento com o público interno. In *Gestão dos Stakeholders*. Coord.: Rocha, T., Goldschmidt, A. São Paulo: Saraiva.
- Formentini, M. (2008). Responsabilidade Social como Estratégia Competitiva na Formação da Imagem Empresarial, <http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/texto13-03.html>. [16 de novembro de 2018]
- Fox, A. (2007). Corporate social responsibility pays off. *HR Magazine*, Agosto. 43–49.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: A *Stakeholder* approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R., Harrison, J. e Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders: business in the 21st century*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Freeman, J. (1999). *Stakeholder* influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191–205.

- G. Argiolas, S. Cabras, C. Dessì, M. Floris, (2009). Building innovative models of territorial governance, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2 Issue: 3, pp.178-210, <https://doi.org/10.1108/17538330911013898> [29 de novembro de 2017]
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2): 175–187.
- García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid. ESIC Editorial. 2.ª Edição.
- García-Sánchez I., Martínez Ferrero J., Garcia-Benau M. (2019). Integrated reporting: the mediating role of the board of directors and investor protection on managerial discretion in munificent environments. *Corp Soc Resp Env Ma*. 2019; 26:29–45. <https://doi.org/10.1002/csr.1655>
- Garriga, E. (2014). Beyond *Stakeholder* utility function: *Stakeholder* capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120 (4), 489-507.
- George, R. (1982). *Business Ethics*. Macmillan, New York, 1.ª edição.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. (2002), *A Practical Guide: Research Methods in Business, Studies*, Prentice-Hall Europe, Londres.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (2001, [1977]). *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4.ª Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ª ed. São Paulo: Atlas.
- Global Compact Network Portugal, <http://globalcompact.pt/> [13 de maio de 2017]
- Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/> [13 de maio de 2017]
- Goldschmidt, A. (2010). Engajamento com *Stakeholders* e o relatório de sustentabilidade. In *Gestão dos Stakeholders*. Coord.: Rocha, T., Goldschmidt, A. São Paulo: Saraiva.
- Golob, Ursa & Podnar, Klement & Elving, Wim & Nielsen, Anne Ellerup & Thomsen, Christa & Schultz, Friederike. (2013). CSR communication: Quo vadis?. *Corporate Communications An International Journal*. 18. 176-192. 10.1108/13563281311319472.
- González, E. (1999). La empresa ante sus grupos de interesse. *Papeles de ética, economía y dirección* 4, 65-80.
- González, E. (2002). Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 39, 101-108.

- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and *Stakeholder* analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1 (1), 53-73.
- Goodstein, J. e Wicks, A. (2007). Corporate and *Stakeholder* responsibility: Making business ethics a two-way conversation. *Business Ethics Quarterly*, 17 (3), 375-398.
- Governance, *Journal of Place Management and Development*, 2 (3), pp. 178:210.
- Greenwood, M., Freeman, R. E. (2018). Deepening ethical analysis in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 1–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3766-1>.
- GRI (2006). Diretrizes para relatório de sustentabilidade 2000-2006 (Versão 3.0). Amsterdão: Global Reporting Initiative.
- GRI - G4 Sustainability Reporting Guidelines, <https://www.globalreporting.org/standards/g4> [13 de maio de 2017]
- GRI, <https://www.globalreporting.org/about-gri/> [13 de maio de 2017]
- Griffin, J. (2001). Um programa de fidelização. *HSM Management*. São Paulo, (28), 58-64.
- Guerra, I (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*, Principia Editora, Estoril.
- Habisch, A. (2006). Die corporate-citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe. In K. Gazdar, A. Habisch, K. R. Kirchhoff, S. Vaseghi (Eds.) *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate social responsibility professionell managen* Berlin, Springer 35–49.
- Hahn, T., Schermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150–165.
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 274-289. <https://doi.org/10.1080/09669589908667340>
- Hall, C. M. (2005). Rural wine and food tourism cluster and network development. In D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell (Eds.), *Rural tourism and sustainable business* (pp. 149-164). Clevedon: Channelview
- Hanke, T., Stark, W. (2009). Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, 507–516.

- Hansen, E., Grosse-Dunker, F., Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube—a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 683-713.
- Harrison, J. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, J., Bosse, D. Phillips, R. (2010). Managing for *Stakeholders*, *Stakeholder* utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58–74.
- Harrison, J., St. John, C. (2010). *Foundations in strategic management* (5th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Harrison, J., Wicks, A. (2013). *Stakeholder* theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 97-124.
- Harrison, J., Freeman, R., Sá de Abreu, C. (2015). Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. September *Revista Brasilia de Gestão de Negosyo's* 17(55):858-869. DOI: 10.7819/rbgv17i55.2647
- Harvey, B. (2014). Social development will not deliver social licence to operate for the extractive sector. *The Extractive Industries and Society*, 1(1), 7–11. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2013.11.001> [13 de agosto de 2018]
- He, H., António, N. e Trigo, V. (2011). Management of corporate social responsibility and *Stakeholder* relationship. 3rd European Reward Management Conference. Bruxelas, Bélgica: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of *Stakeholder* importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.
- Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *SAGE Journals*. 44: 110-125. <https://doi.org/10.2307/41166125> [13 de agosto de 2018]
- Hill, M. M., Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. 2th ed., Lisboa: Silabo.
- Himmelman, A. T. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology*. Wilson Social Sciences Abstracts. Apr. 29. 2. 277-284.
- Hodges, A., Grayson, D., Rayson, D. (2002). *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha.

Hohnen, P. (2007). Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf [13 de maio de 2017]

Hopkins, M. (2008). Corporate Social Responsibility, uma nova estratégia organizacional. Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social, pp. 87-93. Edições Almedina. Coimbra.

Hotten, R. (2015, December 10). Volkswagen: The scandal explained. BBC News. Available at <http://www.bbc.com/news/business-34324772>. 2017. [16 de janeiro de 2018]

Huberman, A., Miles, M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook SAGE.

Hult, G., Mena, J., Ferrell, O. e Ferrell, L. (2011). *Stakeholder* marketing: A definition and conceptual framework. Academy of Marketing Science Review, 1 (1), 44-65.

Ibarra-Michel, J. (2018). El Estudio de la Sustentabilidade en su dimensión social desde el realismo crítico. Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 142-158, Set./Dez.

Akif, H., Vladyka, M., Rashina, E., Yakimchuk, S, Arif, H. (2019). Cluster Approach to Sustainable Development of the National Economy. In 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Socio Economic Problems of Sustainable Development". Book of Proceedings Ed.: Ibrahimov, M., Aleksic, A., Dukic, D. (2019).

INE – Instituto Nacional de Estatística, Disponível em: <http://www.ine.pt> [13 de maio de 2017]

Institute of Social and Ethical Accountability, <http://www.accountability.org/standards/> [13 de maio de 2017]

Instituto Ethos (2013). Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. São Paulo.

Instituto Ethos GVces - Centro de Estudos em Sustentabilidade, <http://www.estrategiaods.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Position-Paper-ODS-n3-1-1.pdf> [13 de maio de 2017]

International Organization for Standardization, <https://www.iso.org/> [13 de maio de 2017]

Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The triple-bottom-line: A critical review from a transdisciplinary perspective. Business Strategy and the Environment, 26, 1235–1251. <https://doi.org/10.1002/bse.1982>.

Investopedia, (2019), What is social media? (Web document), Referenced: 14.2.2019, Available: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>

- Jahdi, K., Acikdilli, G. (2009). Marketing and corporate social responsibility: marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics* Vol.88 Springer 2009, 103-113.
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (2), 59-67.
- Jones, T. (1995). Instrumental *Stakeholder* theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.
- Jorge, F. (2008). Responsabilidade Social sob a Perspetiva Portuguesa in *Práticas de Responsabilidade Social no Alentejo Central e na Extremadura*. Observatório Social do Alentejo. Fundação Eugénio de Almeida.
- Jornal Oficial da União Europeia (2014). Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de outubro de 2014, http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/Directivas_UE/Diretiva_2014_95_UE_22_outubro.pdf. [16 de janeiro de 2018]
- Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75–81.
- Jones, T., Harrison, J., Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 43, No. 3, 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Kamann, D. (2007). Organizational design in public procurement: a *Stakeholders* approach, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 13, n.º 1: 127-136.
- Kanji, G. e Chopra, P. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*. 21 (2), 119–143.
- Karlsson C. (2019). Clusters. In: Palgrave Macmillan (eds) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan, London.
- Katamba, D., Zipfel, C., Haag, D., Tushabomwe-Kazooba, C. (2012). *Principles of corporate social responsibility (CSR): A guide for students and practising managers in developing and emerging countries*. Houston: Strategic Book Publishing.
- Kent M., Taylor M. (2016) From homo economicus to homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication, *Public Relations Review*, 42(1), 60-67.
- Kim, S., Ferguson, M. (2014), Public expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR, *Public Relations Journal*, Vol. 8, 1-22.

- Kim, S., Rader, S. (2010). What they can do versus how much they care: assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. *Journal of Communication Management*, Vol. 14, Nº.1, pp. 59-80
- Kirschner, A. (2009). Considerações sobre a responsabilidade social das empresas em contextos de desigualdade e exclusão. *Política & Sociedade*, vol. 8, n. 15, p. 99-116, outubro.
- Kochan, T. e Rubinstein, S. (2000). Toward a *Stakeholder* theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Cidade: Futura.
- KPMG (2011). *Survey of corporate responsibility reporting*. KPMG International.
- Kramer, M., Pfitzer, M. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*.
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Cambridge/Belgium, Leuvan University/MIT Press.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., Freeman, R. (2019). Uma abordagem das partes interessadas para a Criação de Valor e Liderança. In *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*. Editor: Anni Kangas, Johanna Kujala, Anna Heikkinen, Antti Lönnqvist, Harri Laihonon, Julia Bethwaite. Tampere University Press and the authors
- Lakatos, E.M., Marconi, M. A. (2002). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lambim, J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4.ª edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility.
- Laszlo, C. (2007). *A empresa sustentável*. Instituto Piaget. Lisboa.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 10 (1), 53-73.
- Lépineux, F. (2005). *Stakeholder* theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, 5 (2), 99-110.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas* (2.ª edição). Lisboa, Piaget.

- Lewis, G., Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201-234.
- Lombardo, G. (2010). An Agreement between local government, financial institutions and SMEs for the promotion of social responsibility practices. A tool for analysis and intervention. EBEN Annual Conference, Trento, Italy, 9-11 September.
- Longo, M., Mura, M. e Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5 (4), 28-42.
- Lopes, M. (2015). A influência dos *Stakeholders* na Responsabilidade Social Estratégica, https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10038/1/Tese_Out_2015_Final_Juri.pdf [13 de maio de 2017]
- Lozano, J. (1999). Ética e empresa. Editorial Trotta, Madrid.
- Luoma, P. e Goodstein, J. (1999). *Stakeholders* and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Lyra, M., Gomes, R., Jacovine, L. (2009). O papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para a construção de um modelo de análise. *RAC*, Curitiba, 13, Edição Especial, art. 3, 39-52.
- Magnain, I., Ferrel, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32 Nº1, pp. 3-19
- Mainardes, E., Alves, H. e Raposo, M., Domingues, M. (2011). Um novo modelo de classificação de *Stakeholders*. V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, <http://www.sigmees.com.br/files/evento-2011-13.PDF> [13 de maio de 2017]
- Marques-Mendes, A., Santos, M. (2015). The Strategic Character of Corporate Social Responsibility (CSR): A Discussion and Evaluation of the Strategic Corporate Responsibility Concept. In: *Management for Sustainable Development. Multi Business Model Innovation, Technologies and Sustainable Business*. River Publishers, Denmark, pp. 83-110. ISBN 9788793379084
- Marques, T., Santos, H. (2016). Inovação territorial. In Fernandes J., López Trigal, L., Sposito, E., "Dicionário de Geografia Aplicada", Porto Editora, Porto, pp. 262 – 263.
- Marshall, A. (1982). *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo, Abril Cultural.
- Martins, G.A. (2008). Estudo de caso – Uma estratégia de pesquisa. São Paulo, Editora Atlas. 2.ª edição

- Matten, D., Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- McCann, P. e Ortega-Argilés, R. (2015). Smart Specialization, Regional Growth and applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, Vol. 49(8), 1291-1302.
- McCully, G. (2008). *Philanthropy reconsidered: Private initiatives, public good, quality of life*. Boston: Catalogue for Philanthropy.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Mckenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 1, 69.
- McLennan S, Banks G. Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019; 26:117–126. <https://doi.org/10.1002/csr.1664> [13 de agosto de 2019]
- McShane, S., Von Glonow, M. (2003) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility, a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26 nº1: 117-127
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications *Journal of Management Studies* 43:1.
- Meulbroek, L. K. (2002) The promise and challenge of Integrated Risk Management and Insurance Review. *Risk Management and Insurance Review*, 5(1), 55–66.
- Miguel, R., Jorge, M., Canadas, N. (2017). Responsabilidade social empresarial e restrições ao financiamento: Europa Continental vs não Continental. *European Journal of Applied Business Management*, Special Issue, 244-262.
- Miles, B.; Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Millennium Poll on CSR (1999). Toronto. Environics International.
- Mirvis, P., Herrera, M., Baltazar, M., Googins. B., Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good, *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Mirvis, P., Googins, B., Kiser, C. (2012). *Corporate social innovation*. Wellesley, MA: Lewis Institute, Social Innovation Lab, Babson University.

https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/academics/centers-and-institutes/the-lewis-institute/active-learning/Corporate-Social-Innovation-Mirvis-Googins-Kiser_classroom-use.pdf

Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of *Stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Mitchell, R., Lee, J., Agle, B. (2017). Stakeholder prioritization work: The role of stakeholder salience in stakeholder research - Stakeholder management, emeraldinsight.com.

Moody-Stuart, M. (2014). *Responsible Leadership: Lessons from the Front Line of Sustainability and Ethics*. Greenleaf.

Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

Moore, C. (2014). “Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What’s the Difference?”, Heifer International, May 14.

Moreno, A., Capriotti, P. (2009), Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web, *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 157-175.

Morsing, M., Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: *Stakeholder* information, response and involvement strategies. *Business Ethics European Review* Vol.15, Nº4, pp. 323-338.

Morsing, M., Spence, L. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human relations*, 2019 - journals.sagepub.com

Mostovicz, I., Kakabadse, N. (2011). Between Trust and CSR: The Role of Leadership. In Idowu, S., Louche, C. (Editores). *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility*. Spriger.

Moulaert F., Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: a critical survey. *Regional Studies*, 37(3), 289-302.

Nadkarni, S., Barr, P. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.

Natário, M. & Neto, P. (2006). “Os processos Territoriais de Inovação: A Abordagem dos Sistemas de Inovação e a Perspetiva Transfronteiriça”. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 12, 5-28.

- NERE – Núcleo Empresarial da Região de Évora. <http://www.nere.pt/> (acesso 13.05.2017).
- NESTLÉ, Our Approach: Creating Shared Value. <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv> [5 de julho de 2019]
- Neto, P., Serrano, M., Santos, A. (2018). Capacidade inovadora, emprego qualificado e financiamento público – uma análise regional comparativa. In *Inovação, Emprego e Políticas Públicas*, Neto, P., Serrano, M., (Coord.). Edições Sílabo.
- Nielsen, R. (2009). Varieties of win-win solutions to problems with ethical dimensions. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 333–349.
- Nielsen, E., Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 23 No. 4, pp. 492-511.
- Nigri, G., & Del Baldo, M. (2018). Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium-sized benefit corporations manage integration? *Sustainability*, 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>.
- Niño-Muñoz, D., Galán-Barrera, J., Álamo, P. Implementation of a Holistic Corporate Social Responsibility Method with a Regional Scope. *INNOVAR*. 2019. Vol. 29 · Num. 72: 11-30. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77890> [13 de agosto de 2019]
- Norman, W., MacDonald, C. (2003). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. Virginia, EUA: *Business Ethics Quarterly*.
- NP 4469-1 (2008). Norma portuguesa – Sistema de gestão de responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: Instituto Português de Qualidade.
- OECD. (2016). OECD and the sustainable development goals: Delivering on universal goals and targets better policies for 2030: An OECD action plan on the sustainable development goals. Paris: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level Paris, 1–2 June 2016 <http://www.oecd.org>.
- OECD Economic Surveys (2018). Maintaining a successful business sector in a changing world, 2018(1), 57–98, ISSN: 0376-6438
- Okpara, J., Idowu, S. (2013). Corporate Social Responsibility: A Review of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in the Twenty-First Century In *Corporate Social Responsibility - Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. Springer.

- Oliveira, S., (2001). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira.
- O'Riordan, L., Fairbrass, J. (2008). Managing CSR *Stakeholder* Engagement: A New Conceptual Framework, *Journal of Business Ethics*, 125, 121–145.
- Orlitzky, M., Siegel, D., Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50 (1), 6–27.
- Owen, J. R., & Kemp, D. (2012). Assets, capitals, and resources: Frame-works for corporate community development in mining. *Business & Society*, 51(3), 382–408. <https://doi.org/10.1177/0007650312446803> [13 de agosto de 2018]
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L. e Colle, S. (2010). *Stakeholder* theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445.
- Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A., <https://www.pact.pt/site/> [13 de maio de 2018]
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3a Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Pellegrini, M. M., Caputo, A., Ciappei, C., Dana, L. P. (2015). Genius loci & entrepreneurial innovation: Evidences from patterns in the Florence-Prato district. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13022abstract>
- Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48 (2), 52-72.
- Peppers, D., Rogers, M. (1993). *The one to one future*. New York: Currency and Doubleday, 3.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder* legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 25-41.
- Plano de Ação Regional Alentejo 2020. 2013, http://webb.ccdra.gov.pt/docs/desenv_regional/2014-2020/PAR_Alentejo_2020_vf_pos_CR13-09-2013.pdf [13 de maio de 2017]
- Podnar, K. (2008) Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, 14:2, 75-81, DOI: 10.1080/13527260701856350
- Pollach, I. (2003). Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web: A Discursive Analysis of selected company *websites*. *Business & Society*, 42, 277-287.

Pomeroy, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of business ethics*, Vol. 85, Supplement 2, pp. 285-301

Pordata, <http://www.pordata.pt/> [13 de maio de 2017]

Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov. – Dec., reprinted number, 77-90.

Porter, M., Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68.

Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>

Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 56–68.

Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.

Porto de Sines, Disponível em <http://www.portodesines.pt/o-porto/caracter%C3%ADsticas-gerais/> [13 de maio de 2017]

Portugal 2020, <https://www.portugal2020.pt/>, [13 de maio de 2017]

Portugal Inovação Social, <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/> [13 de maio de 2017]

Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new *Stakeholder* view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.

Pour, B., Saeidi, Nazari, K., Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.106>.

Piscicelli, L., Ludden, G. D. S., & Cooper, T. (2018). What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4580–4591. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.170>.

Programa Operacional do Alentejo 2007-2013, disponível em <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/po-regional-do-alentejo-2014-2020> [13 de maio de 2017]

Quivy, R., Campenhoudt, L., V., (1992). *Manual de Investigação em ciências sociais*. Gradiva, 2008.

Regional Innovation Scoreboard (2017), http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_pt [13 de maio de 2017]

Regulamento da União Europeia n.º 1303/2013, de 17 de dezembro.

Regulamento de Reconhecimento dos Clusters de Competitividade | Despacho n.º 2909/2015.

Relatório de Sustentabilidade da DELTA Cafés, SGPS, 2015, http://www.DELTAcafes.pt/DELTAFiles/content/201602/fkkqakdc.5mh_df55f26e_contentfile.pdf?_ga=2.17527929.1953955348.1528379736-1940621733.1520253769 [13 de maio de 2017]

REVES Network, <http://www.revesnetwork.eu/wp/> [13 de maio de 2017]

Ringov, D., Zollo, M. (2007). Corporate responsibility from a socio institutional perspective. The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7(4), 476–485.

Rocha, T. (2010). Gestão de *Stakeholders* para a construção da vantagem competitiva. In *Gestão dos Stakeholders*. Coord.: Rocha, T., Goldschmidt, A. São Paulo: Saraiva.

Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of *Stakeholder* influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.

Sampieri, R., Collado, C. e Lucio, M. (2013). *Metodologia de Pesquisa*, 5ª Edição, McGraw Hill.

Santos, D. (2012). Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Território: que Relação? in Domingues, I, Remoaldo, P. *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Vila Nova de Famalicão, Editora Húmus, 81:92.

Santos, M., Oliveira, C. (2010). *Clusters* locais de responsabilidade social das organizações: possibilidades e limites em debate. *Revista Cronos*, Natal-RN, 11(1), 48.

Santos, M., Santos, A., Pereira, E., Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*. RH Editora, Lisboa.

Santos, M., Silva, J., Henriques, P., Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Celta Editora, Oeiras.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. e Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational *Stakeholders*. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.

Schaefer, B. (2008). Shareholders and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 81, 297–312.

Schmidt, V., Zen, A. (2019). Desenvolvimento regional e resiliência de cluster: uma proposta teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.28142>. v. 13, n. 1 (2019)

Scholes, E. e Clutterbuck, D. (1998). Communication with *Stakeholders*: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31 (2), 227–238.

Schreck, P. J. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility. *Bus Ethics* 103: 167, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0867-0> [12 de maio de 2018]

Schwartz, M., Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64.

Silva, M.L. (2012). Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos, dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão – Recursos Humanos, <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14111?mode=full> [13 de maio de 2017]

Sirgy, M. (2002). Measuring corporate performance by building on the *Stakeholders* model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35 (3), 143-162.

Sirsly, C., Lvina, E. (2019). From Doing Good to Looking Even Better: The Dynamics of CSR and Reputation *Business & Society* 2019, Vol. 58(6) 1234–1266.

Skalski, P. D., Neuendorf, K. A., Cajigas, J. A. (2017). Content Analysis in the Interactive Media Age. In *The Content Analysis Guidebook*. Second Edition Kimberly A. Neuendorf. Cleveland State University. Los Angeles: SAGE.

SLP – Sociedade de Língua Portuguesa (1981). *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, Vol. XI, Lisboa: Amigos do Livro Editores.

Smith, H. (2003a). The shareholders vs. *Stakeholders* debate. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 85–90.

Smith, N. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45 (4), 52-76.

Social Accountability Internacional, <http://www.sa-intl.org/> [1 de junho de 2017]

Sousa, M., Baptista, C., (2011) Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. Lisboa: PACTOR.

Sposito, E., Tígal, L., Fernandes, J. (Org.). (2016). Dicionário de Geografia Aplicada - Terminologia da análise, do planeamento e da gestão do território. Porto Editora.

Stake, R. E. (2012). A arte da investigação com estudos de caso (3.^a edição). Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

Steenkamp, J. (2017). Corporate Social Responsibility In Global Brand Strategy - World-wise Marketing in the Age of Branding. Palgrave Macmillan UK, 209-238.

Strauss, A., Corbin, J. (1994). Grounded theory Methodology Overview. In Denzin, N. e Lincoln, Y. Handbook of Qualitative Research, 273-285, California, Sage.

Sulkowski, A., Edwards, M., Freeman, R. (2017). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. SAGE Journals. Organization Environment. Volume: 31 issue: 3, 223-241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>.

Sustainability (2007). *Stakeholder* Engagement Practices and principles for success, http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/successful_Stakeholder_engagement.pdf [13 de maio de 2017]

Svendsen, A. (1998). The *Stakeholder* strategy. Profiting from collaborative business relationships. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tanimoto, K. (2015)). CSR Reporting. In S. O. Idowu, *et al.* (Eds.) Dictionary of Corporate Social Responsibility – CSR, Sustainability, Ethics and Governance. Springer.

Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: Toward a social resource-based view (SRBV). Journal of Business Ethics, 152(3), 803–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>.

Taylor, J. (2003) Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.

Thackeray, R., Neiger, B., Hanson, C., McKenzie, J. (2008). Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media. Health Promotion Practice, 9 (4), 338-343.

Tixier, M. (2003). Soft vs hard approach in communicating on CSR. Thunderbird International Business Review, Vol. 45, Nº1, pp. 71-91

- Tomaney, J., Ward, N. (2000). England and the new regionalism. *Regional Studies*, 34(5), 471-478.
- Tönnies, F. (1944). *Communauté et société* (trad. do alemão para o francês por J. Leif), PUF, 1944, pp. 3-5, 9-11, 19-23, 39-41, 45-47, 49-53. Tradução de Carlos Rizzi
- Torrecchia P. (2013). CSR in Italy. In S. O. Idowu, *et al.* (Eds.) *Encyclopedia of corporate social responsibility*. Springer.
- Torres, C. (2005). Responsabilidade social empresarial: o espírito da mudança e a conservação da hegemonia. In Lianza, S., Ardor, Felipe (Org.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre. UFRGS.
- Tosi, H., Slocum, J. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10 (1), 9 – 26.
- Tsoi, J. (2010). *Stakeholders' perceptions and future scenarios to improve corporate social responsibility in Hong Kong and mainland China*. *Journal of Business Ethics*, 91 (3), 391-404.
- UE. (2014b). Non-financial reporting, http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/nonfinancial_reporting/index_en.htm. [13 de maio de 2017]
- Vahid, A. (2010). Cluster policy and its formation features. *Journal of Business Ethics* (2010) 93:181–200. DOI 10.1007/s10551-010-0560-8
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva e J. M. Pinto (orgs.). *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van Riel, C. (2005): *Comunicación Corporativa*. Pearson/ Prentice Hall. Madrid.
- Waddock, S., Googins, B. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (eds Ø. Ihlen, J. L. Bartlett and S. May), Chapter 2. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Waddock, S., Bodwell, S. e Graves, B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 132-148.
- Walter. B. (2014). Corporate social responsibility communication: Towards a phase model of strategic planning. In Tench, R., Sun, W. e Jones, B. (Editores), *Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice: Vol. 6. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability* (59-79). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Wartick, S. e Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.

Wang, H., Ang, B.W., & Zhou, P. (2018). Decomposing aggregate CO2 emission changes with heterogeneity.

Wang, R., Huang, Y. (2018) "Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions?", *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 326-341.

Weber, O., Diaz, M., & Schwegler, R. (2014). Corporate social responsibility of the financial sector—Strengths, weaknesses and the impact on sustainable development. *Sustainable Development*, 22(5), 321–335. <https://doi.org/10.1002/sd.1543>.

Welford, R., Chan, C., Man, M. (2007). Priorities for corporate social responsibility: A survey of businesses and their *Stakeholders*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 52–62.

Werther, W., Chandler, D. (2006). Strategic corporate social responsibility: *Stakeholders* in a global environment. London: Sage.

Willis, G.B., (2015). Analysis of the Cognitive Interview in Questionnaire Design. Oxford University Press. Nova York

Witkowska, J. (2016). CSR: selected theoretical and empirical aspects, *Comparative Economic Research*, Volume 19, Number 1, 27-43

Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 25, n.º 2, p. 139-154, Spring.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.wbcsd.org/> [13 de maio de 2017]

XXI Governo – República Portuguesa, Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=plano-nacional-de-regadios-e-estrategico-para-contornar-as-consequencias-das-alteracoes-climaticas-na-agricultura> [13 de maio de 2017]

Yang, X., Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A *Stakeholder* and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86 (2), 155-169.

Yin, R. (1993). Applications of case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. (2003). Case study research design and methods (3a Edição). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

- Yin, R. (2013). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre, Penso.
- Zadek, S. (1994). Trading Ethics: Auditing the Market. Journal of Economic Issues. Vol. 28, N.º 2 (Jun.), 631-645.
- Zadek, S. (2005). A rota da responsabilidade empresarial. Harvard Business Review Brasil, São Paulo, 42-51.
- Zadek, S., Sabapathy, J., Dossing, H., Swift, T. 2003. Responsible competitiveness: Corporate Responsibility *Clusters* in action. The Copenhagen Centre & AccountAbility. Londres.
- Zerbini, F. J (2017) CSR Initiatives as Market Signals: A Review and Research, Agenda, Journal of Business Ethics, November 2017, 146(1), 1–23

ANEXOS

Anexo I

Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social interna

Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social interna

Componente	Indicador
Emprego	- Criação líquida de emprego - Oferta de serviços de recolocação, financiamento à recapacitação e manutenção de benefícios aos trabalhadores demitidos, em todos os níveis hierárquicos - Disponibilização de benefícios para além das obrigações legais - Valorização de competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional - Estabelecimento de mecanismos para que os seus representantes participem na formulação de políticas de remuneração e benefícios, no desenvolvimento profissional e na mobilidade interna
Relações de trabalho	- Percentagem de trabalhadores representados por organizações independentes - Representação formal dos trabalhadores nas decisões de gestão, incluindo governação corporativa - Incentivo ao envolvimento dos trabalhadores em atividades sindicais - Participação de representantes dos trabalhadores em comissões de gestão ou nas decisões estratégicas e fornecimento de formação necessária para que possam intervir na formulação desses processos
Trabalho infantil	- Descrição de políticas contra o trabalho infantil, tal como definido na Convenção 138 da OIT, bem como dos mecanismos de monitorização - Respeito pela legislação que proíbe o trabalho infantil e discussão da questão internamente - Existência de projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados, estimulando as suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, desporto, artes) - Coordenação dos projetos internos com outros realizados na comunidade e atuação junto do poder público em benefício da criança e do adolescente.
Saúde e segurança	- Indicação de comissões de conjuntas para a saúde e segurança, compreendendo gestores e representantes dos trabalhadores, bem como a respetiva taxa de cobertura - Existência de políticas ou programas sobre SIDA/HIV - Vai além das obrigações legais; pressupõe a existência de planos e metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho. - Desenvolvimento de campanhas e realização de pesquisas; acresce que as metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança são definidos com a participação dos empregados
Formação e educação	- Média de formação anual por trabalhador - Existência de políticas e programas específicos para a gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida - Manutenção de atividades de formação e aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal - Oferta, em todos os níveis hierárquicos, de bolsa de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados
Diversidade de oportunidades	- Existência de políticas / programas para a igualdade de oportunidades e de sistemas de monitorização - Composição dos órgãos de gestão e de governação, incluindo rácio mulheres/ homens, bem como outros indicadores de diversidade em função das características culturais - Promoção da diversidade através da proibição de práticas discriminatórias; regulamentação dos processos de admissão e promoção e orientação do encaminhamento da denúncia - Promoção de práticas anti discriminatórias e oferta de formação sobre o tema; desenvolvimento de atividades de valorização de grupos pouco representados na empresa

Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Guidelines, 2002 e Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2004, *apud* Santos *et al.*, 2005, p. 38.

Anexo II

Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social externa

Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social externa

Componente	Indicador
Comunidade	- Descrição das políticas (procedimentos/ programas) para gerir os impactes da atividade na comunidade, bem como os sistemas de monitorização - Obtenção de prémios relativos à atuação no domínio social, ético, ambiental ou outros - Conhecimento em profundidade acerca do impacte na comunidade; existência de um processo estruturado para registar reclamações e promoção de reuniões sistemáticas para informar líderes locais sobre as providências tomadas - Existência de uma política formal de relacionamento com a comunidade e manutenção de comissões permanentes ou grupos de trabalho com a participação de líderes locais para analisar as suas atividades e monitorizar os seus impactos
Corrupção	- Existência de políticas e procedimentos relacionados com o combate à corrupção - Divulgação das normas, tanto interna como externamente e auditoria regular ao seu cumprimento, obrigando a denúncia de qualquer oferta recebida
Envolvimento político	- Descrição das políticas e mecanismos para gerir as contribuições e o lobbying - Contribuições para os partidos políticos e instituições cuja função principal é financiarem partidos políticos ou os seus candidatos - Promoção de campanhas de consciencialização política, cidadania e importância do voto, envolvendo todos os empregados e outras partes interessadas; estímulo e facilitação de debates com candidatos ou partidos - Financiamento fundamentado em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada
Competição e preços	- Decisões dos tribunais relativas a regulamentos anti cartelização e monopólio - Descrição de políticas e procedimentos de prevenção contra comportamentos anticompetitivos - Discussão interna sobre a postura da empresa perante os concorrentes e busca de um posicionamento leal - Liderança nas discussões relacionadas com a busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à cartelização, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial)
Saúde e segurança do consumidor	- Existência de políticas para preservar a saúde e a segurança dos consumidores, bem como de instrumentos de monitorização - Número e tipo de não conformidades com os regulamentos relativos à saúde e segurança dos consumidores, bem como de instrumentos de monitorização - Número e tipo de não conformidades com os regulamentos relativos à saúde e segurança dos consumidores, incluindo as sanções sofridas - Estabelecimento voluntário de um código de segurança e etiquetagem respeitantes à responsabilidade social ou ambiental de que a organização está acreditada para utilizar - Existência de ações para estimular a comunicação dos clientes e consumidores com a empresa, esclarecendo e alertando para eventuais efeitos prejudiciais e cuidados necessários ao seu uso - Desenvolvimento de parcerias com fornecedores, distribuidores, assistentes técnicos e representantes de consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação com consumidores e clientes
Produtos e serviços	- Descrição das políticas e sistemas de gestão relativas à informação no produto e à etiquetagem - Número e tipo de situações de não conformidade com os regulamentos respeitantes à informação no produto e à etiquetagem, bem como penalizações sofridas por eventuais incumprimentos - Realização de estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais e divulgação de tais informações para parceiros comerciais, adotando medidas preventivas ou corretivas, se necessário - Realização de pesquisas e interação com fornecedores e distribuidores, consumidores, concorrentes e governo para um contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Guidelines, 2002 e Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2004, *apud* Santos *et al.*, 2005, p. 39.

Anexo III

Sumário de indicadores económicos

Sumário de indicadores económicos

Componente	Explicação/ Indicadores	Classificação
"Governance"	Permeabilidade da estrutura de governação da organização aos interesses dos <i>Stakeholders</i> : são indícios reveladores da existência de órgãos de governação destinados a receber e processar informação oriunda dos <i>Stakeholders</i> .	Componente interna: impacto direto e indireto
Informação	Canais e temas da comunicação interna e externa	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Controlo de governance	Ações desencadeadas para recolha, tratamento e utilização de informação destinadas ao controlo e melhoria da forma como a organização é gerida.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Vendas líquidas	Mede o impacto direto de uma alteração introduzida. Convém que seja decomposto nos vários contribuintes para a formação das vendas de modo a aumentar a sua objetividade.	Componente interna ou externa: impacto direto
Mapa de penetração de mercados	Apresentação dos níveis de penetração de mercados, identificando a quota de mercado e a comparabilidade com os mais diretos concorrentes. Deve indicar ainda o peso relativo de cada mercado para o volume de negócios da organização.	Componente interna ou externa: impacto direto
Mapa analítico de compras	Apresentação desagregada dos custos com todas as compras efetuadas. Permite monitorizar as alterações na estrutura de custos.	Componente interna ou externa: impacto direto
Lista ABC de fornecedores	Identifica os fornecedores mais significativos na lista de fornecedores da organização. Serve o propósito de identificação de parceiros ou áreas prioritárias de ação.	Componente interna ou externa: impacto direto
Mapa analítico dos custos com pessoal	Apresentação desagregada de todos os custos incorridos com os colaboradores ao serviço. Serve depois o propósito de mensurar produtividades e acompanhar a evolução dessa estrutura.	Componente interna ou externa: impacto direto
Estrutura do endividamento	Fundamental na análise da independência da organização e na sua capacidade de cumprir o que promete.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Distribuição histórica de dividendos	Indicador fundamental para a atracção de investidores.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
História dos impostos pagos	Lista de montantes e nomenclaturas de impostos pagos ao longo dos anos. Indicador fundamental na construção de reputação e credibilidade.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Donativos à comunidade	Listagem de donativos efetuados à comunidade. Fundamental na criação de reputação.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Investimentos em infraestruturas não produtivas	Investimentos em hospitais, escolas ou outros para utilização dos colaboradores e das suas famílias. Deve ser correlacionado com os indicadores de pessoal (rotação, absentismo). Fundamental na criação de reputação.	Componente interna ou externa: impacto direto e indireto
Indicadores macroeconómicos	Indicadores relacionados com o impacto na região(ões) de influência das atividades da organização. Indicadores como nível de vida, emprego, volume de migração, contributo para o Produto Interno Bruto, entre outros.	Componente externa: impacto direto e indireto
Fornecedores	Total de fornecedores visitados no âmbito de inspeções a práticas de desenvolvimento sustentável/ responsabilidade social vai permitir selecionar os fornecedores.	Componente externa: impacto direto e indireto
Comunidade	Donativo, ofertas em percentagem das vendas.	Componente externa: impacto direto e indireto

Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Guidelines, 2002 e Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2004, *apud Santos et al*, 2005, p. 46.

Anexo IV

Sumário de indicadores económicos analíticos

Sumário de indicadores económicos analíticos

Indicadores relacionados com	Indicadores/ Explicação	Classificação
O cliente	- Satisfação do cliente com o desempenho em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social - Extensão dos relacionamentos com os clientes através do ciclo de vida do produto - Colaboração com os clientes na conceção e implementação de práticas / soluções de desenvolvimento sustentável responsabilidade social - Reclamações recebidas	Componente interna e externa: impacto direto.
Liderança e estratégia	- Empenho para com os objetivos e princípios de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social - Articulação e execução da estratégia de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social - Expressão das diferentes abordagens ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social no conselho de administração. - Nível da comunicação das atividades desenvolvidas	Componente interna e externa: impacto direto.
Transparência	- Clareza das políticas e procedimentos de governação - Envolvimento dos <i>Stakeholders</i> - Periodização da comunicação - Qualidade e profundidade dos relatórios de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Valor da marca	Perceção da marca como social e ambientalmente responsável. Incremento no valor do produto por via das atividades de sustentabilidade e responsabilidade empresarial Contribuição para fundos destinados à proteção do ambiente e/ ou social	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Reputação ambiental e social	Nível de cumprimento da legislação Reconhecimento por terceiros e prémios recebidos Participação em associações para o desenvolvimento sustentável Desenvolvimento da comunidade e atividades de filantropia	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Alianças e redes de contactos	Colaboração com associações da área do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social em diferentes fases da cadeia de fornecimento. Parcerias com organizações orientadas para o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Participação em sistemas de redes de contactos orientados para a ecologia industrial	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Tecnologia e processos	Liderança em tecnologias e práticas de negócio alicerçadas na filosofia de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Conceção dos processos tecnológicos segundo orientações e resultados de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Conservação de energia e materiais Minimização do impacto das atividades no ecossistema	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Capital humano	Diversidade da força de trabalho, remuneração e benefícios dos colaboradores Direitos dos colaboradores e <i>empowerment</i> Perceção e reconhecimento da empresa como um bom empregador	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Inovação	Liderança e posição quanto a patentes sobre tecnologias de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Redução de custos pelo processo inovador orientado pelos objetivos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Diferenciação do produto/ serviço com base em práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social	Componente interna e externa: impacto direto e externo.
Risco	Inerente ao próprio produto ou processo Eficácia do sistema de prevenção dos riscos e sua gestão Nível de resposta aos desafios e oportunidades	Componente interna e externa: impacto direto e externo.

Fonte: Adaptado de: Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Guidelines, 2002 e Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 2004 e GEMI – Global Environmental Management Initiative *apud* Santos *et al*, 2005, p. 48.

Anexo V

Sumário de indicadores ambientais habitualmente utilizados

Sumário de indicadores ambientais habitualmente utilizados

Sector	Indicador	Informação adicional sobre o indicador
-	Existência de política ambiental	Fornece informação sobre a existência ou não da política ambiental e os seus princípios
-	Certificação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	Fornece informação sobre o ponto da situação do SGA (se está ou não certificado e quais as normas de certificação)
-	Existência de uma base de dados ambientais centralizada acessível a toda a empresa	Avalia o alcance dos dados ambientais
Materiais	Consumo total de materiais por tipo (exceto água)	Fornece as definições utilizadas para os tipos de material. Unidades de medida: toneladas, quilogramas ou volume
	Percentagem de materiais utilizados que são resíduos tipos (processados ou não) de fontes externas à organização relatora.	Diz respeito aos materiais e aos resíduos industriais. Unidades de medida: toneladas, quilogramas ou volume.
Energia	Consumo total de energia	Unidade de medida: joule
	Iniciativas para uso de fontes de energia renováveis e para aumentar a eficiência energética	-
	Iniciativas para utilização de fontes de energia renováveis	-
	Sistemas de monitorização para o aumento da eficiência energética	Permite o controlo da utilização deste recurso
Água e águas residuais	Consumo total de água	-
	Sistemas de monitorização para a redução do consumo de água	Permite o controlo da utilização deste recurso
	Reciclagem e reutilização total de água	Inclui reutilização de águas residuais tratadas
	Fontes de água (e respetivos ecossistemas ou habitats) significativamente afetadas pela descarga e escoamento de água.	Inclui as áreas húmidas citadas pela Convenção de Ramsar e a contribuição geral para os resultados das tendências
	Derrame significativo de produtos químicos, óleos e combustíveis, por número total de ocorrências e por volume total	A importância é definida de acordo com a extensão do derrame e o impacto causado na envolvente ambiental
Emissões gasosas	Emissões de gases que contribuem para o efeito de estufa	(CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFC's, PFC's, SF ₆). Unidades de medida: toneladas e toneladas de CO ₂ equivalente.
	NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo.	-
	Utilização e emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono.	Unidade de medida: toneladas de CF-11 equivalente (potencial inibidor de ozono)
	Sistemas de monitorização para a redução da emissão de CO ₂ e outros gases que contribuem para o efeito de estufa.	-

Resíduos	Quantidade total de resíduos por tipo e destino	“Destino” refere-se ao método pelo qual o resíduo é tratado, incluindo reutilização, reciclagem, recuperação, incineração ou aterro. Explica os métodos de classificação e avaliação.
	Sistemas de monitorização para a redução da produção dos resíduos sólidos.	Permite o controlo da produção de resíduos.
Produtos e Serviços	Impactes ambientais significativos dos principais produtos e serviços.	Descreve e quantifica, quando relevante.
	Percentagem recuperável dos produtos vendidos ao fim do seu ciclo de vida e percentagem efetivamente recuperada.	Recuperável refere-se à reciclagem ou reutilização dos materiais ou componentes do produto.
Biodiversidade	Localização e áreas das terras pertencentes à organização, arrendadas ou por ela geridas em <i>habitas</i> ricos em biodiversidade.	-
	Descrição dos principais impactes sobre a biodiversidade associados a atividades e/ ou produtos e serviços em ambientes terrestres, de água doce ou marítimos.	-
	Impactes das atividades e operações sobre áreas protegidas ou sensíveis.	Por exemplo: as categorias de 1-4 de áreas protegidas da UICN (União Internacional para Conservação da Natureza), regiões de herança mundial e reservas de biosfera.
	Alterações dos habitats naturais, resultantes de atividades de operações, e percentagem do habitat protegido e restaurado.	Identifica o tipo de habitat afetado e o seu estatuto.
Fornecedores	Desempenho ambiental dos fornecedores como critério de seleção dos fornecedores.	Avalia o contributo dos fornecedores na minimização dos impactes ambientais associados aos produtos que fornecem. Permite excluir um determinado fornecedor que não integre este tipo de preocupações na sua atividade. Permite gerir a cadeia de fornecedores.
Educação e consciencialização ambiental	Campanhas internas de redução do consumo de água e energia.	-
	Campanhas internas de educação para o consumo consciente e reciclagem de materiais.	-
Acidentes	Existência de plano de emergência ambiental que relaciona todos os seus processos e produtos ou serviços que envolvam situações de risco e treina os seus colaboradores para enfrentar tais situações.	-
Concordância	Incidentes ou multas pelo não cumprimento das declarações, convenções, tratados internacionais, legislação nacional e local sobre assuntos ambientais.	Informar por país em que opera.

Fonte: Adaptado de: Global Reporting Initiative GRI, Sustainability Guidelines, 2002, Indicadores ETHOS e SAM Questionnaire *apud* Santos *et al.*, 2005, p. 55.

Anexo VI

Protocolo de Estudo de Caso

Protocolo de Estudo de Caso

1. Informação sobre o entrevistado e a entrevista
2. Informação sobre a investigação (a explicar ao entrevistado)
3. Orientações gerais para a investigadora
4. Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista
5. Definição de conceitos utilizados nos questionários
6. Questionários a dirigir ao entrevistado
7. Momento final da entrevista

Anexo VII
Entrevistas transcritas

Entrevistados: MR; MJC; DG; e com a presença de IO e CG.

Responsabilidade Social | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

1. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

Miguel Ribeirinho (MR) - As motivações são anteriores à nossa presença enquanto colaboradores na companhia e têm a ver com o ADN do seu fundador e cultura organizacional. Aqui na DELTA, quisemos apenas “arrumar” o que atualmente designamos de RS. A mesma já existia e era transversal a toda a organização. O que nos limitámos a fazer foi condensar, de forma estruturada, tudo o que dizia respeito a este tema para que pudesse ser consultada, certificada, auditada e revisitada por terceiros, e também para que pudesse ter um rosto técnico.

2. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

MR – Temos que distinguir RS e sustentabilidade. A sustentabilidade tem a ver com a garantia de perpetuidade da organização, e, portanto, tem que haver resultados financeiros, sociais e ambientais. Se nesta integração não houver criação de valor para os acionistas, então qualquer coisa que se pense fazer apenas a nível social e ambiental é utopia. A nossa atividade tem como objetivo o lucro, por isso é muito importante que a sustentabilidade financeira da companhia exista, ligada à parte social e ambiental. A nossa organização só vai perpetuar-se se formos competitivos nessas três áreas. A nível ambiental o investimento tem retorno imediato: um euro investido na área ambiental tem retorno positivo, porque há uma diminuição de custos, pode haver uma diminuição de consumos (por exemplo: embalagens paletes, custo da energia, água...). Na área social temos que pensar que as empresas apenas são competitivas se as pessoas que cá estão o forem. A DELTA não seria o que é hoje se não tivesse investido seriamente nas pessoas. O retorno desse investimento não é imediato, é um retorno que se vai vendo ao longo do tempo, no longo prazo.

3. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

MR - Claro que sim! A RS não é algo muito pragmático, obrigando-nos a dispersar por um conjunto de indicadores que são difíceis de avaliar e monitorizar. É normal que uma organização se foque em 3, 4 ou 5 indicadores para progredir e há CEOs que acham que isso é fulcral, para que se saiba quanto é que se está a faturar, quais os objetivos globais, etc. Quando estamos na área da RS temos uma panóplia de indicadores que nos implicam

a um maior esforço, dedicação. Nem todas as empresas entendem que é efetivo e produtivo este foco e utilizam estratégias diferentes. Por isso é que nas multinacionais a RS está muito ligada ao CEO e, quando este é mudado, altera-se também a política de sustentabilidade. Nas empresas familiares não é tanto assim, porque a família pretende garantir a continuidade da empresa ao longo de várias gerações e têm uma visão de médio e longo prazos, acabando por procurar uma sustentabilidade que também se revê no modelo de gestão. Nesse sentido, as empresas familiares, com uma dimensão média e grande, como é o caso da nossa, são muito mais propensas a desenvolverem uma política de RS. Outras empresas, como é o caso das que estão cotadas na Bolsa, acabam por ter objetivos demasiado curtos no mercado em que vivemos, ficando muito amarradas aos indicadores que têm. Até podem ter uma política de sustentabilidade e boas práticas, mas o seu foco pode não passar uma gestão focada em todos os indicadores de RS. Não é claro que a RS seja o único caminho. Eu acho que as empresas têm que encontrar o seu caminho, têm que perceber o contexto em que estão a viver e a sua cultura. Na DELTA, claramente todos nos sentimos felizes com a RS e isso faz sentido na nossa companhia, mas há empresas que não têm esta forma de pensar e também têm sucesso. São caminhos diferentes de chegar a objetivos diferentes.

**4. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa?
(ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)**

MR – Estão ligadas à estratégia da empresa. Temos iniciativas plurianuais, projetos anuais, semestrais, mensais, há programas de continuidade, de que são exemplo os da área da formação, empregabilidade, competitividade interna.

5. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

MR – Tudo o que está acima daquilo que é obrigatório é para nós RS, e poderemos falar de áreas como higiene e segurança no trabalho, segurança alimentar, entre muitas outras.

Maria João Cunha (MJC) – Nós somos certificados noutras áreas para além da RS. Por exemplo, na área ambiental temos muito mais do que a ISO 14001 nos obriga. Nós temos adotado o regulamento EMAS, para o qual temos certificação, e o qual obriga a empresa a ter práticas muito mais sustentáveis e que nos dão um reconhecimento um pouco diferente da 14001. Na área da Segurança Alimentar, tentamos estar sempre a par do que sai. Mesmo antes da legislação sair, porque acompanhamos o que a EFSA (Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos) vai trabalhando e acabamos por propor essas práticas na organização. Somos uma indústria alimentar e procuramos estar sempre na vanguarda. Em termos de Segurança e Saúde no Trabalho temos feito um esforço muito grande para garantir que não haja acidentes de trabalho. As máquinas têm proteções. Tentamos arranjar medidas preventivas que possam ser tomadas ao nível das máquinas, nos locais de trabalho, sendo os Equipamentos de Proteção Individual a última vertente, pois tentamos primeiramente adotar medidas coletivas para prevenir os acidentes. A área da

qualidade acaba por estar muito ligada à segurança alimentar. Acho que estas práticas são vantajosas para a organização. Dão uma visibilidade da indústria que está no terreno com todas essas práticas e os colaboradores também sentem isso, para além da comunidade e outras partes interessadas, que direta ou indiretamente se cruzam connosco.

6. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholdres*?

MR – Sim! Foram sempre realizados inquéritos ao longo da vida da DELTA (interna e externamente).

MJ – Ao longo dos anos temos feito vários inquéritos à comunidade, colaboradores, fornecedores. Atualmente, nós temos um procedimento para as partes interessadas em que identificamos numa matriz as partes interessadas que nos dizem particularmente respeito e aquelas que são relevantes e que nós procuramos ouvir. Este ano as que vamos auscultar são os fornecedores, os colaboradores, os clientes, diretos e indiretos, e a administração. Estes são os quatro grandes grupos que este ano vão ser escutados, alguns através de questionários, outros através de entrevistas diretas, para que nós possamos analisar as suas necessidades e expectativas, que pretendemos introduzir no contexto da empresa e na avaliação de risco para a própria organização.

MR – De referir que atualmente há uma dimensão nova em todos os sistemas de certificação e que cada vez mais obriga as empresas a olharem o risco, o risco macro da própria sustentabilidade.

Dionísia Gomes (DG) – Estamos atentos às necessidades que tem a própria comunidade. Procuramos não replicar algo que já exista, mas sim desenhar soluções para as necessidades que identificamos junto das populações. Fazemos também alguns questionários e procuramos estar nas redes sociais, para que possamos conhecer as necessidades que a comunidade tem desde a infância até aos idosos, estando assim muito próximo da realidade social de cada concelho.

7. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

DG – Em Campo Maior é na área das crianças e jovens que mais investimos. Se formos para o resto do país o investimento maior é nos idosos, com o voluntariado de proximidade. Estas não são realidades trabalhadas em exclusivo, uma vez que vamos sentindo as necessidades nos territórios e a partir daí vamos realizando ações que as permitam colmatar.

MR – Mesmo ao nível da dinâmica do negócio, há que observar o seguinte: a quantidade de departamentos comerciais que temos a nível nacional, criando emprego nas comunidades locais, é uma forma de estarmos perto dos nossos clientes e é uma forma de fazermos parte integrante das comunidades, e por isso conseguimos conhecer as suas necessidades. Há desta forma uma certa transmissão de saber e *know how* que acaba depois por chegar à organização e à administração. Numa análise teórica, poderia ser

possível alguns departamentos comerciais em Portugal, o que acabou por acontecer em muitas outras empresas. Nós não o fizemos, pelo contrário, fomos abrindo para sentirmos essa proximidade local. E isto é importante não só em termos sociais, mas também para o nosso modelo de negócio, que assenta muito na proximidade, no conhecer o rosto do cliente. Onde nós, provavelmente, somos muito mais fortes no mercado, comparativamente com outras empresas, é nessa proximidade e na capacidade de detetar as necessidades, “a dor dos clientes” e de lhes dar uma resposta rápida pois estes são claramente os *Stakeholders* mais importantes da nossa organização. Refiro-me aos donos dos cafés, restaurantes e hotéis, para além do consumidor final. A DELTA cimentou muito a sua estratégia ao longo dos anos, enraizando-se, criando fortes relações, conhecendo muito bem os mercados, ao ponto de conseguir antecipar as necessidades dos clientes.

8. A empresa habitualmente investe em RH?

MJC - Em termos de formação, a empresa tem planos de formação ambiciosos. Para todas as áreas existe formação planeada nas suas diferentes vertentes. Nos últimos dois anos têm-se apostado muito na formação de *soft skills*, o que se revela de extrema importância para a organização. Ao nível da integração de novos colaboradores, todas as pessoas estão parte do tempo connosco para que fiquem a saber o que é RS e os outros sistemas de gestão, para além de ficarem a saber o que é a nossa cultura e aquilo que gostamos de transmitir em termos de boas práticas.

MR – Temos também um centro de formação. A formação hoje em dia está muito mais formalizada, isto é, há um mecanismo claro que permite perceber quem deve frequentar determinada formação.

9. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

MJC – Por exemplo, ao nível da formação temos uma parceria com o Instituto Politécnico de Portalegre, que permite que os nossos trabalhadores frequentem uma licenciatura. A nossa administração paga uma parte das propinas e as aulas em vez de serem dadas em Portalegre, nos primeiros dois anos é deslocada para Campo Maior. A nossa comunidade (para além de trabalhadores de outras organizações) tem acesso a um curso superior sem ter que se deslocar. Isto acaba por ser dinamizador para a comunidade, dotando-a de conhecimentos.

DG – Em termos da Associação Coração DELTA temos vários protocolos com o Ministério da Saúde, a Segurança Social, para desenvolvermos os diversos serviços, não só em Campo Maior, mas também em todo o país.

10. A empresa tem projetos com a comunidade?

DG – Sim, é de salientar que a Associação Coração DELTA nasceu dentro do Grupo DELTA Cafés, sendo que os seus associados são as empresas do Grupo e os seus colaboradores.

11. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

MJC – Temos consciência e diariamente tomamos medidas que vão minimizando o impacto ambiental da nossa atividade. Por exemplo: temos painéis solares, a iluminação foi toda alterada. Em termos de energia, temos tomado algumas medidas para reduzir o seu consumo, porque preocupamo-nos especialmente com a eficiência energética, que as nossas sejam cada vez mais eficientes. Poderíamos dar outros exemplos, no caso da água também controlamos o seu consumo. Todas estas questões estão formalizadas, temos documentação que comprova estas reduções e a análise é frequentemente realizada, em termos de impactos.

12. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

MR – Sim. Posso dar como exemplo o seguinte: temos uma enorme biodiversidade à volta do local de implementação da empresa. Conscientes disso, começamos a trabalhar há cerca de 15 anos, a partir desta biodiversidade e acabamos por criar um “*case económico*”. Um dos últimos investimentos do grupo foi a criação da NaturDELTA, em que o investimento mais forte chama-se Adaens. Os Adaens são um investimento sólido que a Administração do grupo fez na área da biodiversidade, aproveitando a natureza, criando valor em cima dela, para garantir sustentabilidade no futuro. Temos cabeças de gado, montado de azinho, ervas aromáticas e vamos ser o maior “broker” de ervas aromáticas da Península Ibérica (temos mais de 70 hectares de plantação de ervas aromáticas). Temos também um centro de biodiversidade do mel, em que as crianças podem ficar a saber como é que se faz o mel, para que servem as abelhas. E, para além de tudo isto, a partir de julho deste ano, juntamos à natureza a área do Turismo, em que os nossos visitantes vão beneficiar de tudo isto. Repare-se como é que a partir da biodiversidade envolvente conseguimos criar valor económico, garantindo a sustentabilidade do mesmo e fazendo investimentos para que estes se valorizem ainda mais. Este é um exemplo, para além de outros. Há cerca de 20 anos fomos nós que certificamos a azeitona de Campo Maior. Fomos a primeira empresa a lançar o café biológico em Portugal. Atuamos sempre numa perspetiva de criar valor para os nossos consumidores e clientes.

13. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

MR - Sim, desde que não seja de uma forma oportunista. Nós somos muito “*low profile*” neste aspeto. A missão da comunicação de RS deve ser, acima de tudo, responsável. No entanto, não vamos condenar ninguém. Cada um utiliza e tem estratégias de comunicação e determinados tipos de programas sectoriais, e os que aqui estamos sentados e

pertencemos à DELTA, achamos tão bem como aqueles que têm uma estratégia integrada de RS.

Se calhar há projetos mais pequenos que têm um eco mais pequeno dentro das comunidades, pelo seu impacto e há outras empresas que fazem coisas maravilhosas (e nem sequer estou agora a falar da DELTA) e não as divulgam e as pessoas não se apercebem de metade do que elas fazem. Isto tem a ver com a forma como as empresas se posicionam no mercado. A DELTA tem uma família muito ativa no negócio e por isso acabam por incorporar esta parte da comunicação de RS. Por exemplo, quando há algum membro da família que vai a determinado evento, acaba por ser a empresa toda que está ali representada e, como a vida deles está muito ligada à sociedade portuguesa, acabamos por sentir que essa comunicação a partir da família também nos toca a nós, enquanto colaboradores da empresa. Por isto, entendemos que não precisamos de desenvolver tanto a comunicação nesta área. Há outras empresas que, pelo contrário, desenvolvem determinado projeto e fazem muita comunicação que entendem ser importante para elas. Em relação aos relatórios de sustentabilidade, nós já os vimos como uma peça fulcral. Na altura, ao início, entendemos que a DELTA deveria dar o exemplo. Hoje em dia, continuamos a achar que é importante, mas não é fulcral e queremos fazer algo muito mais simples. Continuamos a monitorizar tudo e a fazer internamente o que sempre fizemos, mas o que não estamos a fazer como antes é a sua publicação. Pretendemos publicar algo de muito mais fácil consulta, que passe as mensagens que entendemos serem as mais importantes para os nossos *Stakeholders* que querem estar a par dos nossos resultados. No entanto, continuamos a achar que é uma peça importante de comunicação e por isso, muito embora não estejamos a publicar como já antes o fizemos, continuamos, todos os anos, a recolher e a analisar informação importante nesta área, no âmbito da governação.

14. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

a. E em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS?

MR - Nós analisamos esse documento e achamos que ele é de facto muito importante porque ajuda as empresas a criarem indicadores chave de desempenho e dessa forma poderem sentir que estão a contribuir com algo. No caso particular da DELTA, entendemos que já temos os nossos objetivos e as nossas metas internas, a que estamos muito ligados. À partida não nos fazia muito sentido deixar a forma como estamos a fazer e passar a fazer de outra maneira, utilizando aqueles objetivos. Entendemos que os nossos objetivos contribuem para muitos daqueles objetivos. Nós acabamos por já estar alinhados com muitos daqueles objetivos. No meu entender aquela é uma

forma muito interessante e positiva de corporizar a RS e de potenciar a adesão de qualquer tipo de organização.

15. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

MR - Quem define a estratégia são as pessoas que cá estão. As empresas sobrevivem aos períodos eleitorais. A nossa empresa toma as decisões que acha importante tomar, em função daquilo que observa no mercado e respetivo impacto nas partes interessadas. Os órgãos do Governo são uma das nossas partes interessadas e são muito importantes. Do ponto de vista estrito do negócio, olhamos para os nossos clientes, para o mercado e construímos uma estratégia com todas as partes interessadas, olhamos à nossa volta e procuramos perceber como é que conseguimos trabalhar juntos. Entendemos que é importante o papel do Estado enquanto agente de mudança. É-nos dito muitas vezes “quem nos dera que houvesse muitas «DELTA» em todo o Alentejo”. Tanto nós aprendemos com o Estado, como o Estado aprende connosco. Já demos aqui 2 ou 3 exemplos da forma como trabalhamos juntos. Nós tentamos sempre agregar valor. Por exemplo, com a CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo temos tido projetos conjuntos. Já tivemos projetos na área do empreendedorismo.

MJC – Recentemente fomos procurados pela ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, SA, para desenvolvermos um projeto que pretende ajudar a fixar empresas no Alentejo e que sejam necessárias à DELTA. Fomos consideradas uma empresa na região que pode ajudar à fixação de outras empresas no território. Todos fazemos parte de um território que queremos que progrida e para o qual damos o nosso contributo.

DG – Relativamente à empregabilidade jovem, temos o programa Promove-Te que desenvolvemos em parceria com a CIMAA, para além de outras comunidades intermunicipais. No fundo, o que pretendemos é trabalhar com os jovens do nosso distrito (e não só), para que eles possam ficar nas suas regiões de origem. Vamos ter também uma bandeira, que é reconhecida pelo Ministério da Educação, para entregarmos a todas as escolas (a nível nacional), que façam connosco a formação de empreendedorismo. Isto integra-se numa das políticas do Ministério da Educação.

MR – Nós trabalhamos sempre de mãos dadas. Isto faz parte do ADN da DELTA – unirmo-nos para ganhar força. Esta é a nossa forma de estar. Nós procuramos ganhar força/ escala nos projetos que desenvolvemos.

16. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

MR - Concordamos claramente! Estamos a favor de políticas discricionariamente positivas para as empresas que tomem determinado tipo de decisões e não só a nível social, mas sim a todos os níveis. Deveria haver coeficientes mínimos de desempenho ambiental garantidos. Deveria haver benefícios fiscais ligados à capacidade que as empresas têm de fazer determinado tipo de melhorias e de implementações. Por exemplo: todos os investimentos que fazemos ao nível da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho vão-se repercutir no Orçamento de Estado, que poderá ver baixar o pagamento de baixas médicas. Isto tudo deveria ter um prémio de reconhecimento e é isto que nós esperamos e temos a certeza que é o que vai ter que acabar por acontecer. Em França estão muito mais avançados no reporte social e obrigam a ir além da publicação do Balanço e Demonstração de Resultados. Outro exemplo: em Barcelona, o Estado é obrigado a adquirir bens com etiqueta verde, o que já acontece há 25 anos. Isto faz com que as empresas percebam que aí têm um mercado muito atrativo para começarem a fazer investigação em novos produtos e serviços que vão concorrendo também a serviços estatais. Esta é uma forma de o sector público dar luz verde em relação a uma área em que lhe interessa progredir.

17. Quais considera serem ou poderem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

MJC – O Estado também deveria ajudar um pouco nessa área, por forma a que as pessoas sintam que há uma mais valia, que há retorno, uma vez que no imediato não há um retorno claro e visível da RS e isso dificulta a maior parte das empresas a decidir o que vão fazer, uma vez que o seu objetivo é o lucro. Se as empresas não virem uma mais valia, será difícil ter pequenas empresas a desenvolver projetos na área da RS.

18. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

DG – Neste momento, estamos a tentar criar uma rede de empresas na zona da Euroregião EUROACE – Alentejo, Centro Extremadura, para potenciar e dar exemplos destas regiões do país, no âmbito da RS. A DELTA, pela visibilidade que tem não só em Portugal, mas também em Espanha, acaba por liderar esta rede pela empregabilidade jovem, porque este é um problema que se avizinha. Estamos a tentar consolidar este projeto para depois tentarmos replicar noutras regiões.

Entrevistado: JM

Responsabilidade | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

1. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

Em primeiro lugar há que referir que a EDIA é uma empresa de desenvolvimento, estando essa dimensão assente numa comunidade, logo não pode estar alheada dos problemas dessa mesma comunidade e nesse sentido, procura com os seus stakeholders, desenvolver boas práticas de RS que vão ao encontro daquelas que são as necessidades do território.

2. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

Claro que sim! Hoje a EDIA é talvez das primeiras, a seguir à DELTA, que integra o BCSD, o que obriga a um conjunto de boas práticas, à construção de um relatório de sustentabilidade, assente no tripé da dimensão económica, ambiental e social, sendo este auditado. Ao aderir a uma política de sustentabilidade, a empresa adota práticas no âmbito destes três pilares.

3. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

É uma questão de cultura. Dentro daquilo que é a estrutura da empresa. Nem todos ainda porventura têm uma cultura de boas práticas de sustentabilidade. São as barreiras que temos que vencer, tentando levar os outros a adotar os mesmos princípios. Estas boas práticas passam pela qualificação, promoção, demonstração, para que aqueles que ainda não estão connosco possam vir a estar e sintam as vantagens dessas mesmas boas práticas.

4. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa? (ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)

O facto de a empresa ter assumido no seu organograma um gabinete de Desenvolvimento de RS, dá resposta a esta questão, porque assumiu um plano de investimento com atividades anuais que são assumidas de forma sistemática e consistente ao longo de cada ano.

5. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

Olhando para aquele tripé as áreas de RS, considero que são todas importantes, usando a atitude interna e a visão com o exterior. Dentro dessas boas práticas, entendemos que o futuro que o projeto Alqueva traz é para os jovens. São eles que

têm que aproveitar. Sem pessoas não há desenvolvimento. Daí que as várias atividades a que nos dedicamos neste momento têm a ver com a ligação com o tecido escolar, em todos os ciclos, no sentido de sensibilizar os jovens para novas oportunidades do território, porque sem pessoas não temos futuro. Esta é neste momento uma aposta muito forte, sem desprimor de outras iniciativas. A par desta questão temos a ligação com os nossos clientes que nos motivam a ter boas práticas de RS.

6. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholdres*?

De alguma forma sim, mas em certa medida, as expectativas que o território tem em relação ao EFMA é que venha a dar resposta a um conjunto de necessidades do território. Atualmente já está garantido o abastecimento de água para consumo para 200000 pessoas, já estamos a desenvolver a agricultura assente no regadio... havia um outro conjunto de requisitos como por exemplo a transformação, que é outro desafio futuro, a questão da empregabilidade, da atração de pessoas para o território. Estamos a trabalhar em todas essas frentes, mas as premissas base que levaram à construção do projeto, estão hoje mais do que respondidas.

7. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

As questões mais importantes em termos sociais é que todos os agricultores possam prosseguir de forma produtiva a sua atividade, possam dar escoamento aos seus produtos, minimizarmos os impactos do desemprego, onde hoje uma nova agricultura de regadio e especialização com criação de oportunidades de empregabilidade. Mesmo até com pessoas do Rendimento Social de Inserção estamos a trabalhar com parceiros como o IEFP, a Cáritas de Beja, o Instituto Politécnico de Beja no Projeto Horta Nova Esperança, que visa que as pessoas que estão a beneficiar deste tipo de apoios se possam qualificar e em áreas em que fazem falta recursos qualificados, que estas pessoas possam obter qualificação. Uma outra das premissas do projeto era combater o desemprego e aumentar a empregabilidade, em parceria com outros, mesmo com pessoas mais indiferenciadas, haja igualdade de oportunidades para todos, combatendo a pobreza, a exclusão social e gerando oportunidades e onde são necessários recursos, mão de obra. Já estamos a assistir ao emprego de mão de obra do estrangeiro, por não conseguirmos dar resposta em termos de mão de obra indiferenciada ou qualificada.

8. A empresa habitualmente investe em RH?

Sim. A EDIA tem uma política de qualificação dos seus RH. Anualmente são desenvolvidas ações de formação para os seus colaboradores.

9. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

A EDIA trabalha em vários projetos com o Politécnico de Beja, com a Segurança Social e vários agentes do território. Participamos também nas reuniões das CIMs, nos Conselhos concelhios de desenvolvimento social. A EDIA acaba por ser chamada a participar num conjunto de fóruns. Integramos também o capital social da ADRAL. Acabamos por estar presente em vários agrupamentos ou associações, representando o Alentejo em vários domínios e, por esta via, com outros parceiros, podemos construir soluções em conjunto.

10. A empresa tem projetos com a comunidade?

Sim. Temos disso bons exemplos, como seja a construção das Academias das Hortícolas e das Aromáticas, um trabalho feito com agricultores da região, uma forma de encontrarmos resposta de viabilidade económica para a pequena propriedade. Esse é mais um bom exemplo de um trabalho que procuramos fazer com a comunidade, trabalhando em conjunto com outras instituições.

11. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

Claro que sim! Se há projetos auditados na área ambiental, um deles é a EDIA. Pensemos no Parque de Natureza de Noudar, uma propriedade com 1000 hectares gerida pela EDIA e que resulta de um compromisso ambiental de compensação dos impactos ambientais provocados pelo enchimento da bacia de Alqueva. É um projeto também voltado para os jovens, onde são organizados campos de férias e está associado à preservação do lince ibérico e do montado. Temos equipas que monitorizam a qualidade dos solos, da água, temos, por exemplo um elevador para peixes, uma galeria de morcegos, barreiras de proteção dos canais para que a fauna não se prejudique.

12. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

A RS começa em cada um de nós e na dimensão pessoal, em casa, na família, na vizinhança, enquanto cidadãos e depois tem que ser transportados para a organização. Num futuro próximo, cada vez é mais desejável que se incorpore essa dimensão e que possamos articular com outros *players* no território e possamos promover cada vez mais projetos em conjunto em prol de todos. Por vezes é mais fácil encontrar soluções se promovermos sinergias em conjunto.

13. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

É importante comunicar desde que não seja numa lógica de marketing. É preciso desmistificar também esse ponto. No caso da EDIA é pacífico porque somos nós que temos a missão da gestão do empreendimento, não estamos numa lógica comercial ou concorrencial. O perigo muitas vezes, neste tipo de organizações em que existe uma grande competitividade é que a RS é encarada como Marketing, muito virada para o cliente. É importante distinguir aquilo que são verdadeiras ações de RS no sentido da resolução de problemas, eliminar assimetrias, daquilo que são práticas comerciais. Esse é um risco inerente à própria RS.

14. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

Claro que sim. Por isso, estamos também a desenvolver um projeto com as escolas, procuramos atrair investimentos para o território, implementar novos projetos, pelo que precisamos de pessoas, mão de obra qualificada ou indiferenciada, capaz de dar resposta às suas necessidades nesse domínio. Nesse sentido, temos que pensar em ações de RS que de alguma forma vão ao encontro daquilo que é o equilíbrio, a sustentabilidade, o desenvolvimento do território. Estas ações, bem como o caso das Academias das Hortícolas e das Aromáticas, são mais uma forma de a EDIA apoiar o desenvolvimento do território, através da construção de soluções para as pequenas propriedades. É feito à volta daquilo que é o relacionamento da EDIA com os seus clientes, com os seus *Stakeholders*, mas ao mesmo tempo dando resposta a questões que dizem respeito a todo o território e àquilo que são as premissas e os desafios do território que passam por uma agricultura de especialização e que tem que evoluir para que a mais valia fique no território, partindo para o domínio da sua industrialização com a implementação do *agrobusiness*, das agro indústrias. Esse é o caminho que temos que trilhar: do desenvolvimento da atividade de RS nesta linha e que ao mesmo tempo garanta a empregabilidade, a qualificação daqueles que porventura ainda se encontrem em situações vulneráveis no território. Este projeto tem também essa dimensão: tentar arranjar saídas reais, naquilo que são as novas oportunidades para o território. É um trabalho que temos que fazer também em parceria com outros parceiros.

15. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

Claro que sim! O projeto de Alqueva é emblemático. O nosso foco passa sempre por ligar a EDIA com a estratégia do território, que neste caso passa por uma transição da agricultura de sequeiro para a de regadio., introduzindo culturas regadas e a sua transformação. O Alqueva vem também alavancar o Turismo e apostar nas energias renováveis e acabamos por, no fundo, estar a prosseguir aquilo que é a estratégia da região.

a. E em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS?

Basta estarmos dentro do BCSD para que de alguma forma estejamos em grupos de trabalho que também estão alinhados e por isso não podemos estar desfocados daquilo que é a agenda mais global. Estamos também na RSO.pt, organização de âmbito nacional.

16. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

Eu acho que o que faz falta ainda é uma maior articulação/ sensibilização/ formação. Tem que se apostar muito na qualificação. É preciso levar os dirigentes a reconhecerem as vantagens que têm para o seu negócio, para a sua atividade, sejam eles públicos ou privados, com o conhecimento daquilo que hoje já fazem e perceber que aquilo que é medido nesse domínio, as vantagens e os benefícios, quer para os territórios, quer para as pessoas. Havendo essa consciência, não tenho dúvidas que teremos um trabalho mais facilitado. Este é um ponto. O outro tem a ver com um aspeto que pode ser considerado com algo menos positivo, uma população muito dispersa, um território de baixa densidade, que leva a dispersão e a uma perspetiva muito individualizada do trabalho que se deveria conceber em rede e que já se foi conseguindo esbater nalguns domínios. Nalguns sectores temos já bons exemplos. É preciso continuar a trabalhar, e porventura assumirmos o desafio de trabalharmos todos na mesma direção, em matérias como a formação, a qualificação, a sensibilização e o trabalho em rede. Estas são aquelas que identifico como as premissas básicas para o desenvolvimento do território.

17. Quais considera serem ou poderem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

Um território que seja referenciado com boas práticas de RS, muito mais facilmente tem capacidade para atrair pessoas, investimentos. Quem é que não gosta de ir para um território identificado com boas práticas ambientais, em termos de saúde, ética, princípios de valorização da condição humana.... É bom para a atracção de jovens, de pessoas para o território, para a atratividade das empresas, para a venda dos seus produtos. Eu acho que isso pode ser uma bandeira, uma bandeira para o Alentejo, sermos referenciados como uma região do país que privilegia boas práticas de RS em todos os domínios: que tem preocupação com o outro, que tem preocupação com o seu ambiente, o seu território e isso pode ser expresso de muitas formas. Todos temos a ganhar se formos referenciados como tal. E estou certo de que se passarmos essa mensagem, muitos mais quererão vir fazer parte e somar-se àqueles que já cá estão, vindo aqui aproveitar as oportunidades que aqui temos, para além de poderem beneficiar da qualidade de vida que temos nesta região.

a. A RS pode ser um contributo para a competitividade regional?

Sem dúvida. Temos que olhar para a RS e há muitos que já a valorizam como um ativo de potenciação do seu core business, da sua atividade. Pode ser um fator decisivo de atracção. Dou o exemplo da economia circular que está a ser trabalhado pela CCDRA. Todas as pequenas peças juntas põem o Alentejo no mapa. Devemos apostar muito mais na qualidade do que na quantidade. A aposta tem que ser na qualidade dos seus recursos, do bem fazer, das boas práticas. E é aí que temos que ser referenciados pelos outros. Há recursos que nós por cá temos que podem ser associados a boas práticas de RS.

18. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Claro que sim! E temos consciência disso, tendo essa visão. Já estamos agregados a nível nacional e internacional, na RSO.pt e no BCSD. Penso que haverá espaço para nos juntarmos, já temos essa sensibilidade e essas boas práticas.

Entrevistada: JM

Responsabilidade | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

1. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

A RS está cada vez mais na agenda das empresas. Passa essencialmente por princípios éticos e cívicos, por uma RS social e cívica inerente à empresa, pela melhoria da imagem institucional e pelo aumento da satisfação dos trabalhadores. Em relação a este último ponto, note-se que há trabalhadores que já se importam com o facto da sua empresa ter RS. A EMBRAER em Évora gostaria de ser uma referência em matéria de práticas de RS.

2. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

Este é um dos papéis das empresas, uma obrigação para com o Planeta. Já não é uma opção tem que ser uma prática! Por exemplo, reciclar já nem sequer deve ser pensado, deve fazer já parte dos nossos hábitos, do nosso quotidiano. O maior beneficiário deste tipo de atividades é o ambiente e este é responsabilidade de todos, é nossa obrigação. A parte ambiental é também algo muito importante em termos da nossa indústria, uma vez que nós ainda trabalhamos com matérias perigosas (ex.: crómio).

3. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

Depende das práticas e depende das empresas. Por exemplo a contratação de pessoas com algum tipo de incapacidade pode ser um obstáculo, o que não é o caso da EMBRAER em Évora, um edifício construído de raiz adaptado a, por exemplo, pessoas portadoras de deficiência motora.

4. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa? (ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)

Eu diria que são plurianuais, algumas delas muito ligadas à estratégia da empresa.

5. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

A parte ambiental é determinante, por força do tipo de indústria e por uma questão de consciencialização em termos de custos e questões ambientais. Atualmente em Évora estamos a proceder à instalação de painéis solares. Mas também há uma área

que pretendemos que seja cada vez mais forte e que tem a ver com o nosso envolvimento com a comunidade.

6. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholders*?

Sim. Por exemplo, para melhor escutar os colaboradores, aplicamos questionários. Procuramos ter uma relação próxima com a comunidade que nos envolve, pelo que temos uma relação próxima dos Centros de Formação Profissional de Évora e Setúbal. Com a Universidade de Évora também fizemos uma parceria. Por exemplo, organizamos uma visita de técnicos da Universidade de Évora à empresa para que pudessem apresentar aos nossos colaboradores os diversos planos de estudos. Entendemos que devemos incentivar os colaboradores a frequentarem formação superior, pelo que a empresa oferece também condições de flexibilidade para que possam continuar o seu percurso de aprendizagem. Tomamos assim a iniciativa de motivar os RH ao autodesenvolvimento.

7. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

O apoio à comunidade. Fazemo-lo de várias formas. Uma delas é a promoção do emprego. Participamos também, sempre que nos é possível, em iniciativas da região (em parceria com outras entidades – NERE, IEFP, Universidade de Évora), em por exemplo debates, conferências, workshops. Procuramos ter uma relação estreita com os parceiros na comunidade. Estabelecemos uma parceria com a APPACDM que nos permite integrar pessoas com necessidades especiais. Queremos ser uma referência na região também a este nível.

8. A empresa habitualmente investe em RH?

Sim. Temos benefícios vários para os colaboradores. Para além da Formação interna, damos bolsas de estudo aos nossos colaboradores que decidem prosseguir o seu autodesenvolvimento.

9. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

Temos várias. Por exemplo com os Centros de Emprego e Formação de Évora e Setúbal desenvolvemos programas de formação, à medida das nossas necessidades e procuramos, sempre que possível, recorrer ao IEFP em termos de recrutamento de mão de obra. Recebemos com frequência alunos da Universidade de Évora para desenvolverem programas de estágios (atualmente temos 5 estágios a decorrer), mas também de outras Universidades do país.

10. A empresa tem projetos com a comunidade?

Sim. Estamos a desenvolver um projeto com a APPACDM de Évora que visa a integração em posto de trabalho de pessoas com algumas incapacidades. Com o IEFP, procuramos antecipar as necessidades em termos de emprego na EMBRAER para períodos futuros com o desenvolvimento de ações de formação.

11. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

Muito mesmo! Até por força da nossa atividade.

12. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

A RS é uma condição para nós, faz parte da nossa maneira de estar, para além de criar valor.

13. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

Sim, porque queremos ser vistos como uma empresa que tem na sua agenda a RS e porque é também uma forma de inculcar nos outros essa responsabilidade. Podemos procurar dar o exemplo. Queremos ser vistos como uma empresa que se preocupa com o ambiente, cuida dos seus colaboradores, que lhe proporciona benefícios. Isto pode resumir-se numa frase que tem como princípio as pessoas sentirem-se bem no seu posto de trabalho e identificadas com a empresa.

14. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

A partir do momento em que cá estamos e temos esta visão, estamos claramente a contribuir para o desenvolvimento da região. Contribuímos para o desenvolvimento desta região e, simultaneamente precisamos que a região se desenvolva para dar resposta às necessidades da empresa e dos seus colaboradores.

15. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

Sim.

- a. E em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS?
Sim.

16. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

Eu acho que uma das coisas que dificulta o desenvolvimento de atividades das empresas é a morosidade dos processos. Dou como exemplo: temos uma pessoa que gostaríamos de integrar em posto de trabalho e que é acompanhada pela

APPACDM de Évora; há interesses de todas as partes (empresa, trabalhador, entidade parceira que apoia o trabalhador) e podemos estar mais de um mês a aguardar o feedback de uma candidatura que apresentamos para apoio a este projeto de integração do trabalhador. Os processos têm que ser mais céleres, principalmente quando falamos de processos que envolvem práticas de RS no apoio à comunidade. A demora neste tipo de procedimentos causa desgaste nos envolvidos e acaba por ser um entrave ao trabalho que se pretende desenvolver.

17. Quais considera serem ou poderem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

Em termos de ambiente é óbvio.

a. Podemos ligar a RS à competitividade?

Em termos de empresa, repare-se que os nossos clientes também têm na sua agenda a RS, pelo que só adquirem o nosso produto se virem que nós também temos boas práticas nesta área. E é óbvio que o território tem a ganhar com a implementação de práticas de RS, a começar pela disponibilidade de mão de obra e de mais pessoas poderem, nesta região, integrar o mercado de trabalho.

18. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Se houver, sim. Enquanto empresa sediada em Évora, somos também responsáveis pelo desenvolvimento da região, pelo que queremos estar presentes.

Entrevistado: NGO

Responsabilidade | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

1. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

Na nossa visão, mesmo expresso na visão da empresa, está a fazer as coisas de forma responsável, fazer produtos de uma maneira responsável, tem tudo a ver como a empresa trabalha. Essa responsabilidade implica termos consciência dos nossos impactos, termos a consciência de como é que conseguimos nós próprios criar um ecossistema entre as nossas partes interessadas, em que haja partilha desses mesmos valores (e partilha dos mesmos valores não implica que temos todos que ter os mesmos valores, mas partilharmos, entendermo-nos)... a responsabilidade em termos de, nós trabalharmos com um produtos, no caso do vinho, que é um produto que tem uma dimensão de RS acrescida. Portanto, apelar à questão do consumo saudável, mas também da produção saudável, de produzir de uma maneira em que os trabalhadores que estão connosco e as pessoas que estão a partilhar o mesmo território são o menos expostos possível a fatores negativos, e que, tenham condições de trabalho, também do ponto de vista ambiental, positivas. Portanto, aquilo que nos motiva é fazer bons produtos, de uma maneira saudável, para uma sociedade mais saudável, para uma sociedade mais saudável e quais as consequências de tudo isso.

a. A utilização de apoios públicos para a implementação deste tipo de práticas seria mais uma motivação?

Seria! Mas nós como temos o estatuto de grande empresa, ficamos muitas vezes barrados no acesso a alguns financiamentos. O estatuto de grande empresa parece-nos incrivelmente redutor. Hoje em dia, uma empresa com a dimensão do ESPORÃO, do ponto de vista económico não o é, seríamos aquilo que claramente é uma PME no século XXI. Portanto, uma vez que não conseguimos ter acesso a muitos fundos, porque temos uma categoria de grande empresa, isso limita o impacto que nós podemos ter na sociedade, quer do ponto de vista ambiental, quer social.

b. Sentem pressões de organizações locais para serem responsáveis?

Isto é como o princípio da biologia (estímulo e resposta): temos os estímulos e temos também que gerar respostas. Isso seria a maneira reativa de responder. A maneira proactiva é nós tentarmos, juntamente com os elementos da comunidade, com os fornecedores, com tudo o que faz parte do ecossistema, identificar questões positivas pelo lado da inovação ou o mais complicado, pelo lado da emergência social, e criar mecanismos de fazer parte dos mesmos, quer como promotores, quer como coadjuvantes do processo, mas sim, uma coisa que é muito importante para nós, que é termos mecanismos de escuta, de internalização desse feedback que temos das partes interessadas e percebermos como é que podemos dar resposta.

c. E em termos de imagem institucional, é possível haver uma ligação entre aquilo que é a RS e a imagem institucional da empresa?

Porque não? Eu acho que isso deve ser por demais evidente. As pessoas quando nos conhecem querem sempre saber o que é que nós estamos a fazer e nós sentimos muito esse apelo até através das redes sociais. Há um grande acompanhamento daquilo que é o ESPORÃO, em termos de produção de conteúdos, o que é que estamos a fazer na agricultura e no desenvolvimento com a comunidade. Quem não nos conhece, não percebe que empresa é esta, qual a sua dimensão e como é que age. A nossa maneira de nos apresentarmos é sempre a mesma. Uma empresa que tenta fazer as coisas pela positiva, mostrar que há negócio, que gera rendimento, emprego, impostos, outros benefícios, mas que é possível fazer negócio de uma maneira saudável e interessante e com a sustentabilidade como uma filosofia de base. E por isso acho que devemos comunica-lo.

d. **E em termos de satisfação dos trabalhadores, a RS também pode ser uma mais valia?**

Eu acho que o oposto é quase criminoso. Nós obviamente temos que ter maneiras de estar, maneiras de ser e compreender que estamos a trabalhar com pessoas e que estas têm várias dimensões. Ninguém é a mesma pessoa 24 horas por dia. As pessoas têm várias dimensões de ser. Criar condições de trabalho é essencial, criar um ambiente na empresa em que as pessoas se sentem confortáveis em dialogar com os seus colegas, com níveis de responsabilidade acima ou abaixo delas, para em conjunto resolvermos questões que são da empresa ou questões pessoais.

2. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

A empresa tem recolhido benefícios ao longo dos anos. Sentimos que há questões de proximidade que são bem entendidas, que são bem resolvidas. O Monte Velho, enquanto marca e enquanto projeto é uma demonstração desses benefícios.

a. **Porquê?**

Pelo facto de termos construído o Monte Velho, um vinho com a assinatura do ESPORÃO, mas que é um produto que vive da comunidade. Uma parte considerável das uvas do Monte Velho vem de fornecedores e estes têm vindo a ser trabalhados ao longo dos anos com contractos que nós consideramos que são justos, com condições até de transferência de conhecimento, a explicar às pessoas porque é que fazemos agricultura de uma determinada maneira e não de outra, sob a proteção integrada, do biológico. Muita gente adota práticas de melhoria ambiental, social, um pouco inspiradas por aquilo que é o nosso esforço. Nós também reconhecemos que uma coisa é o que uma empresa grande faz e que uma empresa pequena também terá a sua forma de o fazer e nós temos essa ponte de diálogo e no final nós temos um vinho que é em grande medida uma grande parte daquilo que nós somos. O Monte Velho é uma grande expressão dos benefícios que nós tiramos da nossa maneira de estar e da RS que vamos exercendo ao longo destas últimas décadas.

3. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

Sim. Há dois ou três obstáculos que são mais rapidamente visíveis e que têm a ver com a compreensão da nossa dimensão de materialidade de determinados efeitos, isto é, percebermos se realmente estamos a fazer os investimentos certos, se estamos a agir de maneira mais adequada à questão que foi identificada. O segundo tem a ver com a necessidade que nós temos de entender os impactos daquilo que são as boas práticas. Ainda é muito difícil, hoje em dia, tangibilizar esses impactos e perceber estado e tendência, se de facto é a melhor maneira agir de determinada forma. Esses são os dois principais obstáculos: reconhecer os problemas/ os projetos (o que se faz também com a ajuda das partes interessadas, mas entender qual é a melhor maneira, ou maneira mais eficaz, mais produtiva, mais resiliente de conseguir ter impactos positivos ao longo do tempo.

4. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa? (ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)

Elas estão completamente ligadas à estratégia da empresa. São identificadas ao nível estratégico e são implementadas. Por exemplo, nós estamos a desenvolver agora uma estratégia de envolvimento com as partes interessadas, na sequência de

outros trabalhos já realizados anteriormente, para perceber como é que melhor podemos interagir com as pessoas e registar e internalizar nos nossos processos de decisão e outros, projetos que já foram identificados, de envolvimento com a comunidade ou de apoio à população escolar ou a situações sociais mais emergentes e então faz-se o projeto A, B ou C para resolver esses assuntos.

- a. **Poderei dizer que têm projetos plurianuais?**
Sim.

5. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

Eu diria que há três que são basilares. A primeira tem a ver muito com questões internas, de conseguir ter diretamente mecanismos de identificação de bem-estar dos vários grupos de pessoas que trabalham connosco. Há três anos iniciamos um projeto que tem a ver com a identificação do que é que podemos melhorar no bem-estar e ambiente de trabalho das pessoas, para além da questão da remuneração. Além disso, que outros benefícios é que nós podemos trazer às pessoas para melhorar o seu bem-estar, enquanto indivíduos, famílias, quer na área social, cultural, desporto e saúde. O segundo aspeto tem a ver com a interação com a comunidade: como é que nós podemos criar projetos que são estruturantes para ambas as partes. Neste caso, estamos a desenvolver um projeto que permite um maior envolvimento com as crianças e com a comunidade escolar, que tem a ver com questões para a perceção de certos fenómenos profissionais de futuro e que requerem que as crianças se empenham mais na escola, evitando o abandono escolar, a motivação para áreas mais ligadas à ecologia, ao ambiente, natureza, biologia, informática. E num terceiro aspeto tem a ver com as expectativas do mundo da academia, de termos pessoas que estão a desenvolver o seu projeto de investigação e que nos podem contactar e podem desenvolver os seus projetos de investigação connosco, mas que também conseguem identificar em nós necessidades de inovação a desenvolver com investigadores e universidades para melhorias que têm diretamente a ver com o nosso negócio.

6. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholders*?

É óbvio que sim, tem que ser!!

- a. **Quais os meios que privilegiam para escutar as partes interessadas?**

Temos meios, dos mais passivos aos mais ativos. O facto de estarmos nas redes sociais, não é só para nos promovermos. As redes sociais são um meio extremamente interessante de obter *feedback* das pessoas, quer indiretamente, ao vermos quais são os conteúdos a que reagem mais, quer diretamente, ao vermos as observações que nos fazem, os pedidos que nos fazem em termos de orientação da própria empresa, para áreas de melhoria do negócio, do posicionamento, mais disponibilizado para a comunidade. A nível de escuta mais discreta, nós estamos dispostos para ouvir representantes de parte interessadas, mas também de desenvolver mecanismos como inquéritos, *focus group*, reuniões, para entendermos a natureza do problema e ajudar a resolver. Nós estamos incrivelmente disponíveis para fazer apresentações em universidades. Em média, duas ou três vezes

por mês nós estamos presentes em workshops, seminários, a divulgar aquilo que fazemos e a ouvir as expectativas dessas partes interessadas.

7. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

Eu diria que a questão central é ter um posicionamento de que é possível ter um negócio e mais que é possível fazer as questões de maneira mais saudável, do ponto de vista ambiental, tecnológico e social. Acreditar que é possível ter um negócio que cria externalidades positivas e impactos positivos e, a partir daí cria-se um efeito cascata, ou seja, se não tivermos essa preocupação inicial que um negócio deve ter com base num posicionamento responsável e orientado para a saúde e bem estar das pessoas, independentemente do que fazemos, tudo o resto é secundário, eu diria que esta é a questão central.

8. A empresa habitualmente investe em RH?

A empresa do investimento que faz em RH quer captar pessoas e criar condições para que as pessoas floresçam dentro da própria organização e encontrem o seu ponto de conforto, onde se sentem mais produtivas, onde se sentem melhor enquadradas naquilo que fazem.

9. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

Mais a nível local. Participamos em reuniões e discussões de projetos e eventos promovidos pela Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz.

a. Fazem parte da rede social?

Sim. Nalguns casos temos participado nas reuniões da rede. Se calhar não somos tão ativos como poderíamos ser, mas participamos sempre que nos é solicitado e sempre que encontramos oportunidades.

10. A empresa tem projetos com a comunidade?

a. Como surgem?

Ou há um projeto organizado pela comunidade em que nos é pedido apoio ou há um projeto que é identificado entre nós e elementos da comunidade e é feito um plano para o seu desenvolvimento.

b. Há projetos com a comunidade que são da iniciativa da própria empresa?

A iniciativa unilateral da própria empresa não faz muito sentido. Deve haver sempre um diálogo com a comunidade para perceber se esse projeto faz sentido.

c. Reconhecem implicações/ efeitos da implementação desses projetos?

Voltamos à questão que é importante que é ainda estarmos a viver num sistema em que se acredita que de facto esses projetos nos trazem benefícios. Há alguns benefícios que nós conseguimos medir. Ainda não conseguimos ter métricas amadurecidas para perceber quais são os impactos. Mas verificamos alguns impactos que são mais diretos quer em questões que tem a ver com a inclusão social, a educação.

d. Reconhecem a importância de medir os impactos na comunidade?

Nós reconhecemos os riscos de não os medir, isto é, de não conseguir medir adequadamente os impactos que temos.

e. Procuram dar resposta a necessidades locais?

Sim, desde que faça sentido e dentro das nossas possibilidades.

11. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

A um nível detalhado. Aqui estamos muito mais evoluídos do que nos indicadores sociais. Nós conseguimos perceber os impactos que temos ao nível dos ecossistemas, da diversidade, da água, do solo, da saúde ambiental, da energia.

12. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

Claro que há. Uma parte considerável do nosso negócio é vender vinho. Estamos a falar de um produto que tem uma certa complexidade social e, felizmente que hoje em dia as questões já estão mais trabalhadas, mais desenvolvidas, mas há aqui um lado negativo que é importante ter presente que é o abuso da substância que nós vendemos, ou de gerar risco social. É muito importante termos sempre bem presentes a questão do consumo com moderação, da identificação de comportamentos de risco, problemas, do impacto e trabalharmos com um produto que tem o seu lado impactante na comunidade se for mal internalizado, e mal compreendido. A noção de conseguir transmitir a importância do consumo de vinho com moderação é absolutamente determinante no bem-estar da comunidade. Em nenhum momento podemos deixar de apelar e de mencionar a importância que tem o consumo de um produto que nós achamos que é um produto nobre, importante, com grande impacto.

13. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

Considero natural. Obviamente, quando falamos em comunidade há sempre graus de impacto. Há coisas em que nós apostamos mais, outras em que nós não apostamos tanto.

a. Apostam mais em quê?

Acima de tudo nós tentamos comunicar que é possível fazer agricultura de uma maneira mais responsável e mais saudável para que as pessoas percebam que uma empresa como o ESPORÃO toma decisões para produzir em modo biológico e tem uma estratégia agroecológica, internalizando as alterações climáticas, chamando a atenção para as questões da água e da biodiversidade. É aqui que nós temos que estar presentes, porque é completamente internalizado no nosso negócio e as pessoas percebem que está aqui uma empresa que paga a horas, respeita as pessoas, que tem bons contratos e que mostra que a questão da RS e ambiental, enquanto grandes questões do nosso tempo fazem parte do nosso negócio. Isto é a melhor maneira de apresentar resultados que pode haver: a empresa continuar a dar lucro, continuar a gerar empregos, apostando claramente nestes valores de sustentabilidade.

14. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

Há questões que são muito transversais. Por exemplo: a questão climática. Nós inclusivamente participamos num projeto que é promovido pela CCDRA. A questão da sustentabilidade na produção de vinhos, estar integrado num plano de sustentabilidade dos vinhos do Alentejo que é promovido pela CVRA e que tem uma

série de atividades de carácter regional. A questão da segurança, da igualdade de oportunidades de trabalho no emprego são questões que estão identificadas, a questão da emergência social, do combate ao comportamento de risco está identificada para a região. Eu digo que sim, que estamos o mais alinhados possível.

a. E em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS?

Não fizemos esse exercício ainda de identificar os que são prioritários. Quando identificamos os nossos objetivos de sustentabilidade não estávamos particularmente preocupados se eram o ODS 12, 13 ou o que seja. É um exercício que valerá a pena fazer. Gostaria que aparecesse refletido num relatório futuro. Sentimo-nos alinhados pela internalização de informação que vamos recebendo. Há uma série de pessoas dentro do ESPORÃO que têm bastante conhecimento e partilham informação sobre isso. Trata-se de uma questão semelhante ao sermos agora biológicos. Em nenhum momento o sermos biológicos passou pela obsessão em ter o certificado biológico, mas sim pelo ímpeto de fazermos as coisas da melhor maneira possível, da maneira mais saudável possível. Os ODS em nenhum momento passaram por responder à *Call* das Nações Unidas, mas sim porque achamos que devemos fazer da maneira mais saudável e segura o negócio.

15. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

Eu diria que sim!

16. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

Digo já uma: deixar de achar que uma empresa por ser uma grande empresa tem todos os recursos e mais alguns. Acho que seria muito importante que se conseguisse rever aquilo que é o estatuto de uma PME ou uma grande empresa, porque nós sentimos que inclusivamente não conseguimos dar o contributo que poderíamos dar por sermos excluídos de muitos processos em que só poderíamos entrar se fôssemos uma PME.

a. Está a referir-se a apoios?

Sim, é disso que falo.

17. Quais considera serem ou poderem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

Bom negócio! O que é que uma empresa faz? Uma empresa gera valor. Quanto melhor for a nossa perceção daquilo que é o nosso enquadramento no ecossistema social e quanto mais bem-estar e *goodwill* gerarmos, melhor é comportamento da empresa.

a. Esses são os principais benefícios para o território?

Sim, porque se nós cumprirmos aquilo que é o nosso papel social enquanto empresa criadora de valor, criadora de riqueza, de emprego, de bem-estar, há aqui um efeito cascata que vai sendo disseminado e cria melhores condições de vida, cria condições de otimismo, cria condições de inovação à nossa escala, ou à escala que for possível. Enquanto empresa esse é o nosso objetivo social. E para cumprirmos esse objetivo, temos que compreender quais são os nossos impactos, em termos de compreender a extensão da nossa RS, isso só pode ser bom para o nosso comportamento enquanto empresa.

18. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

De alguma forma já o faz, quando é abordada para a ajuda na resolução de determinados problemas. Ainda há pouco tempo houve uma iniciativa no Alentejo que tinha a ver com a identificação de questões estratégicas importantes para a região e nós estivemos presentes. Os projetos para adaptação às alterações climáticas passam muito por aí. Têm questões sociais muito relevantes. Se num cenário de alterações climáticas o negócio mudar drasticamente e nós deixarmos de produzir uva e vinho no Alentejo, podemos imaginar a importância e o impacto que isto tem para a comunidade local. Vamos fazendo e sempre que identificamos ou que achamos que devemos ser catalisadores avançamos.

Entrevistado: AA

Responsabilidade | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

1. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

Começando por fazer um pequeno enquadramento: nós encaramos o Parque como uma startup de cariz social, ou seja, nós temos plena consciência de qual é a nossa missão, visão, mas também temos consciência de que estamos aqui como uma entidade de interface. Embora nós sejamos uma entidade privada com fins lucrativos, uma sociedade anónima, detida maioritariamente por stakeholders públicos, a nossa missão e visão é nitidamente dirigida a tentar colmatar as falhas de mercado que existem. Somos uma estrutura de interface facilitadora, dentro das nossas valências, aproximando a ciência e tecnologia da sociedade, das empresas. Sabemos que dentro da sociedade há questões sociais que também têm que ser respondidas, temos consciência de que temos uma estrutura até física que deve ser também disponibilizada para a sociedade como um todo. Temos pretensão de disponibilizar os recursos físicos, e não só, para a sociedade.

2. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

Sim. Sem rodeios, nós estamos a ser financiados com dinheiros públicos e também por isso devemos contribuir para o desenvolvimento da sociedade em todas as vertentes, inclusive a parte social, acho que temos essa obrigação.

3. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

Ao nosso nível nós temos algumas obrigações adicionais, porque somos financiados e sabemos que temos por um lado que garantir uma determinada sustentabilidade, temos que desenvolver essas atividades. Falando de constrangimentos, numa entidade destas temos que pensar em termos de sustentabilidade económica. Num mundo perfeito, nós poderíamos ter um conjunto de atividades muito dirigidas não só na área da RS como também noutras áreas, em que faz parte o nosso papel de interface com as empresas e com a sociedade. No dia-a-dia temos que pensar na sustentabilidade económica da entidade em si! Isto pode ser um constrangimento! Noutro tipo de empresas, eu acho que as empresas devem contribuir para a sociedade e devem ter políticas de implementação e de consciencialização do que é a RS. Por sua vez essas empresas terão ainda mais constrangimentos porque a nível económico e financeiro isso é um investimento, que a sociedade mais tarde ou mais cedo poderá reconhecer e discriminar positivamente, mas não deixa de ser

um esforço acrescido, seja financeiro, seja de tempo, seja de alinhamento. Nós temos menos desculpas do que outro tipo de empresas.

4. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa? (ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)

Um resposta politicamente correta que eu poderia dar seria a existência de uma estratégia consolidada, mas nós efetivamente temos consciência de que o Parque é uma entidade relativamente recente (é preciso lembrar que foi criado em finais de 2012, o edifício foi aberto no fim de 2015) que tem tido um conjunto de desafios que se tornaram prioritários e que nós temos tentado dar resposta da melhor forma possível, reforçando a nossa atividade. Não ponho em causa a RS e algumas iniciativas estão previstas. Este ano, espera-se que seja um ano em que se possa consolidar uma estratégia, um plano de ação, onde, entre muitas outras coisas vão aparecer, provavelmente, iniciativas no âmbito da RS. Já no ano passado existiam pretensões de algumas iniciativas pontuais que foram desenvolvidas, nomeadamente dar a conhecer o espaço, qual a nossa missão, tentar fazer chegar às escolas um conjunto de iniciativas que eventualmente se poderão enquadrar na RS, mas temos consciência de que temos um caminho muito grande a percorrer. Esperamos que este ano, provavelmente através de uma definição mais consolidada do plano de ação, ter em termos de RS, algumas iniciativas mais bem consolidadas: ir às escolas, por exemplo, e outras atividades mais ambientais. Há algumas ideias que já estão no ar e necessitam agora de uma estratégia mais consolidada para terem uma maior efetividade na sociedade.

5. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

Nós temos de fazer um conjunto de iniciativas que simultaneamente respondam ao desafio que nós temos perante a sociedade e, simultaneamente, ajudem as empresas e esta estrutura de interface. Concretizando, por exemplo, a nível de recursos humanos, nós tentamos a ligação das empresas com os RH. Temos plena consciência de que as iniciativas na região estão muito condicionadas à disponibilidade de RH qualificados. Tentamos desenvolver algumas iniciativas que tentam colmatar estas falhas. Tentamos, na nossa modesta contribuição facilitar a interligação de RH e desenvolvimento, não só ao nível nacional, mas também a nível internacional, ajudar as nossas empresas associadas e não só, na cidade, na região, no Alentejo, porque o PACT é do Alentejo, para promover o sistema regional de transferência de tecnologia, abrangendo todo o Alentejo com atividades.

6. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholdres*?

Sim. Não fazemos algo desgarrado das necessidades dos stakeholders. Não fizemos qualquer inquérito, mas como temos uma experiência de contacto diário com as empresas, temos consciência de algumas lacunas em relação a algumas coisas que poderíamos ter feito. Temos algumas solicitações de outras entidades. Recorrendo a todas essas informações vamos tentar consolidar um conjunto de atividades que de algum modo podem responder, dentro das nossas possibilidades, com os recursos que temos.

7. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

A questão da captação e fixação de RH, bem como a pressão da requalificação ou reajustamento dos perfis das pessoas às necessidades efetivas do mercado, junto das entidades formadoras, mesmo depois das pessoas estarem formadas, alertando os indivíduos de que existe uma dinâmica empresarial que procura um conjunto de perfis e competências, junto de uma universidade, escola secundária, profissional, o que são os perfis, as oportunidades, a postura. Ainda há dias tivemos um evento Indústria 4.0, no qual acabamos por discutir com os alunos que estavam na audiência, qual a postura e a formação que devem ter. Nós tentamos dinamizar este tipo de iniciativas, contribuindo para que a sociedade e esta ligação se possa fazer. Sem grandes pretensões, gostaríamos de desenvolver uma BD que facilite esta ligação das empresas com a procura de pessoas qualificadas. Gostaríamos de, no futuro, eventualmente, ter acesso a informação de pessoas qualificadas internacionalmente que queiram vir para Portugal. Ainda ao nível da startup visa, podemos vir a ter empreendedores cá, o que poderá ajudar a criar uma dinâmica. A nível de RH há um conjunto de coisas que entendemos que podem ser feitas ainda e não ao nível dos RH qualificados, mas também dando oportunidade aos jovens de começarem a desenvolver algo e contactarem com o que é o mercado de trabalho, as suas necessidades, para eles próprios formalizarem a sua formação futura. Acho que isso é uma forma de os ajudar e de ajudar a sociedade.

8. A empresa habitualmente investe em RH?

A equipa está a ser reforçada desde o fim do ano passado. Estamos a consolidar a equipa e tentamos ao máximo dar a possibilidade de, por exemplo, participarem em conferências. É regular a participação dos nossos recursos humanos em ações de formação e reconhecemos e incentivamos essa formação suplementar.

9. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

Há algumas iniciativas. Nós temos estado focados na questão dos RH e uma das áreas em que queremos investir é na sensibilização da juventude. Estamos sensibilizados e tentamos sensibilizar para a questão do reutilizar. A nível social

temos que avaliar se há coisas que conseguimos fazer ou não, por exemplo, receber determinadas pessoas com determinado tipo de limitações poderia ser uma vertente a estudar. Tanto ou mais importante do que isto é continuar a promover alguns eventos, como por exemplo, eventos específicos do que é inovação na área social. Ainda há pouco tempo tivemos um representante indiano que falou de algumas experiências na Índia e eu acho que podemos fazer, pela tipologia de entidade que somos e pelo que temos acesso, concursos e outro tipo de iniciativas onde podemos promover o empreendedorismo social, divulgar apoios públicos que existem sobre este tema.

10. A empresa tem projetos com a comunidade?

Gostaria de dizer que sim, mas temos ainda um trabalho grande a fazer. Estamos a ir às escolas explicar o que é o PACT, o que são as empresas, a dinâmica da sociedade, o que é o empreendedorismo. Já tivemos atividades no passado, mas temos de as consolidar.

11. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

Temos plena consciência de que há um conjunto de coisas que podemos fazer melhor. Estamos a fazer esforços para fazer uma recolha seletiva de resíduos, algo que no início não se fez. Estamos a pensar fazer algumas adaptações em termos de eficiência energética. Este edifício já tem um sistema de autoconsumo. Estamos a desenvolver um conjunto de iniciativas e simultaneamente, com as nossas empresas, estamos a tentar sensibilizá-las dentro do possível nestas áreas. Estamos a participar em alguns projetos e fóruns de discussão.

12. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

O PACT é uma estrutura de interface. Num sentido lato, promovemos esta dinâmica universidade – sistema científico tecnológico – empresas. Estamos a criar impactos positivos na região e também no próprio negócio. Se a região se desenvolver eu quero acreditar que haja um conjunto de atividades de RS que vão sendo consolidadas. De alguma forma sim, e indiretamente sim!

13. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

Acho que sim! Nem que seja por uma questão de sensibilização. Acho que todas as iniciativas que se façam de RS, de divulgar aquilo que existe, o que pode ser feito e chamar terceiros para tentar contribuir acho que é fundamental. Não tenho qualquer dúvida e acho que deveríamos fazer um esforço nesse sentido.

14. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

Sim, temos tentado dar resposta às necessidades da região.

- a. E em termos de alinhamento com as prioridades globais definidas nos ODS?
Não.

15. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

Penso que sim! Existe a designada Especialização Inteligente, que de alguma forma vai identificando algumas áreas prioritárias que se sobrepõem às iniciativas de RS.

16. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

Acho que sim! Estamos a falar de apoios financeiros, prémios e temos que ter consciência que temos um tecido empresarial que na sua maioria é composto por microempresas. Grandes empresas têm uma estrutura que permite a implementação de políticas de RS com mais facilidade. A estrutura de uma microempresa é completamente diferente de uma grande. Uma microempresa que queira implementar práticas de RS tem um conjunto de dificuldades. Eu não digo que os apoios financeiros não sejam importantes, mas mais no sentido de ter algumas políticas de RS. As microempresas lutam para a sobrevivência do dia a dia e por muito meritório e por muito que as empresas queiram ter tempo, salvo raras exceções, têm dificuldades. Deveriam haver alguns apoios, não apenas financeiros, mas complementares, para ajudar a desenvolver iniciativas de RS, que podem passar por apoios técnicos, porque as empresas estão cada vez mais recetivas a colaborar neste sentido, embora necessitem de apoio para o fazer.

17. Quais considera serem ou podem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

Reflete-se a nível da qualidade de vida, imagem perante o exterior, e na satisfação da própria sociedade, da região, conseguir integrar e responder aos desafios que tem. Quanto mais conseguirmos incorporar estas práticas, mais felizes seremos, mas temos um caminho a percorrer.

18. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Sim. Se tivermos desafios, podemos nós, no limite, liderar alguma iniciativa e estamos abertos a participar ativamente em consórcios ou iniciativas que já existam. Temos a obrigação de participar.

Entrevistados: NA e VP

Responsabilidade | Gestão de Stakeholders | Comunicação Empresarial | Sustentabilidade Empresarial

19. Quais as principais motivações da empresa para a implementação de práticas de RS?

V - A TE a nível global enquanto empresa tem como missão a proximidade com a comunidade onde está inserida. Esta ligação direta com a comunidade em que estamos faz parte de um dos nossos valores. A TE Évora, em particular, associa-se porque faz parte do projeto, da estratégia global enquanto empresa, a nossa responsabilidade para com a localização onde estamos inseridos.

A – A ideia vem de cima para baixo. É uma ideia ao mais alto nível e a empresa tem um conjunto de embaixadores (um em cada fábrica) que participa nessa ligação com a comunidade. A questão da proximidade à comunidade é algo a que os nossos diretores principais dão muita importância. É m valor que a empresa tem.

V- Cada localização, cada país, tem os seus comités e dentro deles há uma pessoa que é responsável por fazer essa ligação com aquilo que se passa a nível local com o corporativo (neste caso é o António): transmite informação sobre o que temos vindo a fazer, onde é que vamos “atacar” durante este ano fiscal.

A – Mensalmente reunimos e apresentamos o que temos estado a fazer, para que também se partilhem ideias e se recolham boas práticas.

20. A empresa reconhece benefícios da implementação de atividades ligadas à sustentabilidade?

A - Nós não esperamos que a RS se traduza rapidamente num benefício do ponto de vista financeiro. Os benefícios passam por uma questão de imagem junto da população onde nos inserimos e a forma como a população nos vê a nós enquanto empresa. Isso é o principal benefício que temos. Se nós formos uma empresa que é considerada correta, onde a ética é um valor essencial, a forma de ser, de estar, é importante. Isto tem sido de facto o nosso benefício principal. Hoje, estas questões já não são uma opção, os grandes acionistas a nível mundial não trabalham, não colocam dinheiro, não investem em empresas que não têm esse tipo de postura. Isto está completamente fora de questão nos dias de hoje. A questão da Responsabilidade, da Ética, da Accountability, não é algo que as empresas possam hoje escolher. As empresas têm que trabalhar daquela forma se quiserem ter financiamento a sério.

21. Considera que poderão existir obstáculos à implementação de práticas de RS na empresa?

A – Eu não diria que existem muitos obstáculos porque a forma como trabalhamos permite que escolhamos o nosso caminho e tentamos sempre ir ao encontro das necessidades de algumas instituições.

V – As pessoas falam por vezes que os obstáculos são as questões financeiras, mas eu não acho, porque nós promovemos várias atividades em que não há dinheiro envolvido. Portanto, é uma questão de interesse e vontade de querer fazer coisas relacionadas. O obstáculo é a própria organização que coloca a si própria.

a. **E em termos de tempo, esse pode ser indicado como obstáculo?**

V - Nós não fazemos atividades todos os meses. Nós fazemos atividades durante o ano a partir de um plano com determinados objetivos. Se houver um núcleo de pessoas que participa e que dão forma a este tema, a questão do tempo não se coloca.

22. Como caracteriza as atividades de Responsabilidade Social (RS) da empresa? (ocasionais/ regulares - plurianuais; ligadas ou não à estratégia da empresa)

V- A RS já não é um “*nice to have*”! Tem que se ter e cada organização vai escolher o método como melhor a enquadrar. Nós não fazemos comunicação à volta de tudo. O que fazemos em termos de RS para nós não funciona como *branding*. Nós não somos muito bons a fazê-lo. Damos muito apoio às comunidades envolventes da região e muitas pessoas não se apercebem disso. A empresa como é a maior empresa privada da região sul, depois da AutoEuropa, se nós não arranjarmos forma de ajudar as demais entidades com o quer que seja, as entidades não sobreviveriam da mesma forma. Não é uma questão de tempo, é uma questão de vontade.

A – Nunca coloco o tempo como uma restrição. O tempo é sempre uma questão de nós gerirmos as prioridades.

23. Quais considera serem as áreas da RS mais importantes para a empresa?

V- A nível local nós traduzimos o espírito, a vontade do corporativo para o contexto local e decidimos sobre o plano. Nós não fazemos atividades ocasionais. Nós temos um plano e em cada ano podemos ir acrescentando temas novos, por vezes até trazidos pela própria população, pela comunidade, vamos incorporando.

24. Na planificação das suas práticas de RS a empresa considera expectativas, interesses, e necessidades dos *stakeholdres*?

A – A forma como nós fazemos isto mudou! No passado procuramos ter uma visibilidade maior para atracção de pessoas e por isso apoiávamos o Desporto junto dos jovens. Esta situação mudou completamente nos últimos 3, 4 anos. Nós obtivemos indicação de que temos que estar presente nas questões de RS mais fortes, juntos das ONG, das universidades, das comunidades locais.

V – E porquê? Porque as nossas empresas, as nossas sedes, as nossas fábricas não estão localizadas em grandes centros urbanos e se nós enquanto empresa não apoiamos a comunidade local, dificilmente haverá quem o possa fazer. Ao mesmo tempo que servimos os eixos indicados em termos corporativos, também podemos servir a comunidade local, tratando algumas questões em particular.

A – Isto não é algo só de agora. No passado quando esta empresa fez 10 anos em Évora, foi oferecido ao Hospital Distrital uma máquina específica de que esta entidade necessitava. Isto já se passou com outra administração e conjunto de acionistas. Esse espírito e vontade de participar existe desde sempre. Nós temos que ter alguma intervenção na sociedade. Nós temos que intervir na comunidade onde estamos, não faz sentido fazer de outra forma e nem há outras alternativas. Hoje temos que reportar tudo lá fora. Os grandes acionistas que investem em empresas como a nossa perguntam sobre questões de ordem social. Por isso, hoje não há outra opção e nós sentimo-nos bem com isso!

V - Em relação aos stakeholders, perguntamos diretamente, vamos ao local e fazemos também um levantamento de necessidades.

25. Quais as questões mais relevantes para a empresa em termos sociais?

V - Nós temos duas preocupações fundamentais: educação e apoio social. Nós pretendemos reforçar o investimento/ apoio concedido (por exemplo com a Universidade de Évora). Queremos cada vez mais reforçar este tipo de apoio, porque nós precisamos de uma instituição forte que “abasteça” o mercado. Neste momento apoiamos sobretudo o curso de Mecatrónica (participamos inclusivamente na revisão do programa) mas também o curso de Gestão. São os dois principais focos de recrutamento na TE. Apoiamos também a integração na vida ativa dos jovens que estão a fazer cursos técnicos. Vamos às escolas fazemos workshops, palestras, miniconferências em que falamos um pouco sobre o que é uma carreira técnica, pretendendo elucidar a população de que não precisamos só de licenciados, precisamos muito de técnicos profissionais, algo que se perdeu em Portugal e nós temos que procurar recuperar. A parte da educação é um eixo muito importante para nós. O outro eixo com que nós nos preocupamos relaciona-se com as preocupações sociais. Procuramos as instituições que trabalham com este tipo de questões e procuramos ajudar, por exemplo, com a melhoria das condições físicas de espaço, equipamentos, para que possam dar continuidade às suas atividades. Por outro lado, surgem questões pontuais como, por exemplo, a questão dos fogos, em que nós reforçamos ainda mais o apoio que normalmente damos aos bombeiros. A Educação/ Formação e a preocupação com o enquadramento social são dois eixos importantes.

26. A empresa habitualmente investe em RH?

V - Claro! Por vezes é necessário fornecer bases teóricas e de comportamento a recém-licenciados, que as universidades não fornecem. Temos necessidade de contratar cada vez mais pessoas mais jovens, com talento potencial e isso só pode surgir mediante o nosso Investimento: formação interna, exposição ao internacional ou diferentes línguas, que têm que aprender e que nem sempre são aprendidas nas universidades, embora devessem. Nós fazemos tudo isso a nível interno. Mesmo em termos de progressão na carreira, as pessoas fazem cursos de formação, mais de 35 horas de formação reportáveis. Estamos a falar de 50 a 100 horas de formação por pessoa, anualmente (contando com a formação que recebem no posto de trabalho e nas viagens de serviço que fazem para conhecer novas realidades).

27. Que ligação tem a empresa com o sector público, em termos de atividades de RS na área social?

V – Temos ao nível da formação, para além das ligações com a universidade, também a ligação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

28. A empresa tem projetos com a comunidade?

V – Sim, de uma forma proactiva ou recetiva.

a) E em termos de impacto, é medido o impacto dos projetos com a comunidade?

Nós neste momento não medimos o impacto na comunidade. Existe feedback informal. Os projetos com a comunidade surgem de ambas as partes. Por exemplo, para a TE Maio é o mês da inclusão e diversidade, em que toda a empresa a nível mundial trabalha nesse sentido e todos os países têm as suas próprias iniciativas que são decididas a nível local. Os grupos de trabalho na empresa que dão corpo às iniciativas locais, fazem e recebem propostas das instituições da comunidade.

29. A empresa tem consciência do impacto ambiental da sua atividade?

V - Sim, tem. Temos indicadores e temos objetivos específicos para cada responsável de serviço, relacionados com a poupança de água, luz, papel, o recurso às energias renováveis.

30. Considera haver ou poder vir a haver impactos da RS no *core business* da empresa?

V – Sim. Nós pelo quarto ano que fazemos parte do grupo de empresas mais éticas a nível mundial. Os grandes investidores a nível mundial não querem estar ligados a empresas que não têm RS. A ética abrange os pontos da responsabilidade, a forma como nos relacionamos com as pessoas que fazem parte da nossa equipa de trabalho, como nos relacionamos com a comunidade, com os fornecedores. Pela primeira vez fomos classificados na lista da Forbes e aí não estão em causa apenas

indicadores económicos, mas também indicadores sociais e a perceção da empresa pelos diferentes stakeholders.

A – Se o *core business* da empresa mudar, esta parte da RS não muda!

31. Considera importante comunicar a RS junto de diferentes públicos?

V – Está no Relatório de Sustentabilidade, está na página internet disponível para todos, está na intranet. Recebemos periodicamente informação, relatórios do status, para sabermos onde nos posicionamos em relação a isso. Há muita comunicação interna em relação a este tipo de assuntos. No jornal interno temos também divulgadas as iniciativas de RS. Para além disso, pelo menos uma vez por ano divulgamos uma notícia sobre RS no jornal Diário do Sul, para que a comunidade local tenha a noção do que nós fazemos e a razão pela qual o fazemos. As notícias mais recentes que têm saído têm sido nesse sentido, em relação a iniciativas novas que temos pilotado.

32. Na planificação da sua atividade e das suas práticas de RS a empresa tem em consideração a estratégia de desenvolvimento da região?

A – Eu não diria! Até porque a estratégia da nossa região, vem de cima para baixo, descendo a partir do Governo. Eu não diria que a nossa RS caminhe nesse sentido!

V – A TE é vista como um dado adquirido, algo como: “estão cá e vai continuar”.

a. Acham que deveria haver algum tipo de alinhamento?

A - Essa questão é muito complicada de gerir porque isso envolve muitas questões políticas. A nossa presença seria vista como se estivéssemos ao lado de um partido político e isso nós não podemos. Nestas estratégias são apontados alguns eixos, mas não é costume alguém falar connosco. Que eu me tenha apercebido, a única vez que alguém nos colocou questões concretas foi a propósito do TGV e da plataforma logística perto da Azaruja. O nosso contacto com o Governo é normalmente através da AICEP e o governo sabe quando prevemos grandes investimentos, mas utilizar isso na sua estratégia de desenvolvimento é uma outra questão.

V – Eu acho que a região Alentejo ainda não despertou para essa realidade de ouvir os stakeholders. Isso já acontece em cidades como o Porto, Guimarães, Braga, Lisboa, Coimbra. Já se vê cada vez mais esta prática. A própria Câmara, as próprias estruturas governamentais procuram o feedback das empresas envolvidas para fazer um plano ajustado àquilo que são as necessidades.

A - Esta situação acontece porque o Investimento no Alentejo tem sido feito à base de investimentos públicos (exemplo: Barragem de Alqueva) e como somos pouco, o peso político também é reduzido.

b. Reconhecem interesse na possibilidade de poderem ser ouvidos?

V - Nós já procuramos ter esse tipo de relação. Já iniciámos contactos no sentido de tentar agilizar algumas das coisas que são obstáculos para nós enquanto organização (por exemplo, em termos de infraestruturas, a situação do alojamento, junto da Câmara Municipal de Évora). Aqui o apoio da Câmara ou das estruturas governamentais é importante para tentar agilizar de alguma forma mais construção, por exemplo.

33. Considera que a atividade da empresa e algumas dessas práticas de RS estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento para a região Alentejo?

V – O que tem a ver com a educação, o facto de podermos contribuir para a atracção de pessoas para o interior.

A – Nesta região temos uma baixa densidade populacional e quem vive em Évora vive numa “ilha”. Em termos de população, Évora é 60% do Alentejo Central. A

diferença entre Évora e a margem esquerda do Guadiana é gigantesca. O que mais gostávamos de ter aqui é pessoas. Se houver desenvolvimento há pessoas e com pessoas temos mão de obra.

a. Uma das vossas dificuldades passa pela dificuldade na captação de RH?

V- Em alguns perfis é! E é aqui que entra a atratividade da empresa, onde as atividades como a RS jogam a favor – os “*great place to work*”!

b. A TE está alinhada com os ODS?

A - Sim. Sem dúvida alguma. Não há alternativa a isso nos dias de hoje, porque a empresa tem que reportar aos investidores, ao mais alto nível, o que faz nesta matéria. Temos que registar o que fazemos de concreto, onde e como.

34. Considera serem necessárias outras medidas de política pública para que as empresas implementem estratégias e desenvolvam atividades que melhor contribuam para o desenvolvimento dos territórios que integram?

A - Eu já estudei estas matérias há bastante tempo e uma vez li um estudo da Universidade de Harvard, que tem mais de 20 anos, mas que eu sigo sempre. Nesse estudo procurou-se uma explicação para a razão de algumas regiões se terem desenvolvido e outras não. Chegaram a uma conclusão muito interessante: depende das pessoas que estão nos territórios e as pessoas que estão nos territórios e que conseguem promover o desenvolvimento têm três características: ideias, competências e contactos. Quando estas características estão juntas num conjunto de pessoas, independentemente de haver recursos ou não, o território desenvolve-se. As pessoas que estão nas regiões e podem fazer a diferença. Se conseguirmos atrair para o território pessoas com estas três características, as coisas avançam. Mas hoje a situação está mais complexa devido à tecnologia que veio mudar a noção de tempo e espaço. Onde é que os mais jovens querem estar? Onde há tecnologia. As regiões do interior, as regiões menos desenvolvidas têm muita dificuldade em captar essas pessoas jovens. A tecnologia vem dificultar ainda mais a atracção de pessoas por parte de territórios como o Alentejo.

V – Eu acho que as instituições públicas, nomeadamente o Governo, deveriam ser avaliadas com base em objetivos concretos (como nas empresas), cuja missão passa por servir a população. Se não houver uma definição concreta sobre os eixos que devem ter em conta para chegar a determinado lugar, nunca vai acontecer nada, por mais pessoas que tenhamos com essas características.

A – Na minha perspetiva, uma medida de carácter público que não teve o impacto desejado foi o incentivo à interioridade do ponto de vista fiscal. As empresas não tomam decisões de investimento de acordo com questões fiscais. Pode ser um fator, mas não é um fator decisivo. Esta foi uma medida de carácter público que não teve grande impacto. Não é através da fiscalidade que as empresas vão para o interior. Se o imposto for inferior, mas se nós não tivermos pessoas para trabalhar lá... Em tempos li um artigo muito interessante sobre a Toyota que estava na altura

a decidir sobre se se instalava nos EUA ou no Canadá, acabando por decidir ficar no Canadá. Quando se questionou a razão, a resposta foi muito interessante: era naquele sítio, naquela região que estavam as pessoas certas. O que pesou na decisão foi a qualificação das pessoas. Políticas públicas a sério para o desenvolvimento do interior há poucas.

V – Passa também por muita parceria entre os organismos públicos e as unidades empresariais, porque se assim não for, não faz sentido e está cada um a remar para seu lado, em vez de remarem todos no mesmo sentido. Enquanto não houver este tipo de concertação não chegamos lá!

35. Quais considera serem ou poderem vir a ser os principais benefícios da RS nos territórios?

A – Do ponto de vista da educação, captar jovens para a região, ter cá uma universidade ativa, dinâmica, que nos sirva a nós empresa e que sirva a comunidade e, por outro lado, nas questões de âmbito social, que haja uma diminuição da pobreza e mais qualidade de vida.

V – Que as pessoas vejam que existe, possibilidades, existem opções de vida, mostrar caminhos e fazer com que esses caminhos sejam reais/ visíveis. As pessoas sabem perfeitamente que se trabalharem numa empresa como a nossa, têm a ligação à universidade, tem a ligação ao desenvolvimento pessoal aqui na empresa, têm a exposição e visibilidade a outros países, contactam com outras culturas. A RS também cria opções para as pessoas e é muito melhor estarmos numa vida em que temos várias opções. E a comunidade sabe que pode contar connosco em diferentes oportunidades.

36. A empresa considera poder vir a integrar alguma rede de organizações ou *cluster* de empresas da região para potenciar iniciativas de RS tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

V – Nós estamos sempre recetivos a este tipo de questões, para participar em grupos de trabalho e de certa forma nós pilotamos um pouco isso, porque nós temos uma network informal no âmbito das empresas e é uma das coisas que nós falamos, isto é, de que forma é que nós em conjunto podemos fazer alguma coisa, em vez de estarmos cada um para seu lado. O todo tem um peso diferente do que apenas uma empresa.

A – Se juntarmos 3 ou 4 empresas, por exemplo, nós, a Kemet, a EMBRAER, a DELTA, o peso de quem decide ou de quem tem que falar algo é diferente.

Anexo VIII
Bases de Datos

Empresa	Entrevistado (a) (s)	Datas
DELTA	MR; MJC; DG + IO; CG	11/06/2018
EMBRAER	JM	19/04/2018
EDIA	JM	02/04/2018
ESPORÃO	NGO	29/03/2018
PACT	AA	09/04/2018
TE	AN + VP	09/04/2018

Empresa	Documentos Consultados	Datas
DELTA	Relatório de Sustentabilidade	30/04-30/07/2018
	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	04/05-30/07/2018
EMBRAER	Relatório de Sustentabilidade	30/04-30/07/2018
	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	04/05-30/07/2018
EDIA	Relatório de Sustentabilidade	30/04-30/07/2018
	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	04/05-30/07/2018
ESPORÃO	Relatório de Sustentabilidade	30/04-30/07/2018
	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	30/04-30/07/2018
PACT	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	04/05-30/07/2018
TE	Relatório de Sustentabilidade	30/04-30/07/2018
	<i>Site</i> Institucional	30/04-30/07/2018
	Rede Social Facebook	30/04-30/07/2018
	Questionários Distribuídos	04/05-30/07/2018

Outros <i>websites</i> institucionais consultados	
ONU	CCDRA

Anexo IX

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

DELTA Cafés, SGPS

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a **DELTA** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

A- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **DELTA**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes.

1. Económica

Práticas
implementadas

A DELTA incentiva o cultivo de café de forma sustentável, adquire café com o objetivo de melhorar as condições de vida dos produtores, defende a celebração de protocolos com o terceiro sector para o estabelecimento de parcerias e redes de Comércio Justo, disponibiliza vários canais de comunicação aos seus clientes, investe na segurança dos produtos, procura parceiros que mais se coadunam com os seus princípios, sendo selecionados por um processo de qualificação, promove o consumo responsável e colabora com os fornecedores, parceiros comerciais, universidades e Organizações não Governamentais, com vista ao aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objetivo de aumentar a competitividade da cadeia e orientando a organização para a inovação responsável.

Conhecia as práticas já implementadas pela DELTA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações
implementadas?

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na DELTA?

2. Social Interna

Práticas implementadas	A DELTA implementa um modelo de gestão de recursos humanos assente no desenvolvimento pessoal, na diversidade e igualdade de oportunidades, na garantia da saúde e segurança no trabalho e defesa dos direitos humanos, tendo presente um programa que visa reconhecer e desenvolver competências nos colaboradores (gestão de carreiras, avaliação de competências, valorização e reconhecimento de competências). Para além de investir em formação, a empresa disponibiliza gratuitamente, um seguro de saúde a todos os seus colaboradores, transporte e refeitório aos colaboradores das unidades industriais, tem em vigor protocolos com outras entidades, permitindo o acesso dos colaboradores a um leque de bens e serviços em condições especiais. Enquanto projeto da Associação Coração DELTA, existe um Fundo de apoio destinado a apoiar os colaboradores do Grupo Nabeiro DELTA Cafés de acordo com as necessidades sentidas de carácter imperioso e inadiável.
------------------------	---

Conhecia as práticas já implementadas pela DELTA nesta área? Sim ☐ Não ☐

	Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
Considera importantes as ações implementadas?				

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na DELTA?

3. Social Externa

Práticas
implementadas

A DELTA, enquanto empresa do Grupo Nabeiro é associada do “Coração DELTA, a associação de solidariedade social”, foi criada com o objetivo de desenvolver projetos nas comunidades nomeadamente projetos de voluntariado e de apoio social. A Associação Coração DELTA criou várias valências e serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, tais como: Intervenção Precoce, Serviço de Apoio a Crianças e Jovens, Centro Educativo Alice Nabeiro, Salas de Pré Escolar em que se trabalha o Empreendedorismo, Formação no âmbito dos manuais de empreendedorismo, entre outros projetos como são o voluntariado empresarial, o protocolo com o Banco de Sangue e o apoio à Delegação Distrital da Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla. A DELTA tem um Protocolo com o Estabelecimento Prisional de Lisboa com o objetivo de promover a reinserção social dos reclusos no mercado de trabalho, através de administração de formação sobre reparação de máquinas de café, moinhos e máquinas de loiça para a restauração. Em 2014 a DELTA abriu ao público o Centro de Ciência do Café e já antes tinha criado um Centro Internacional de Pós-graduação, continuando a apoiar as instituições de ensino superior.

Conhecia as práticas já implementadas pela DELTA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações
implementadas?

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na DELTA?

Ambiental

Práticas
implementadas

A Empresa DELTA tem implementado um Sistema de Gestão Integrado, gerindo de forma global o Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental, o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, o Sistema de Responsabilidade Social e o Sistema de Segurança Alimentar de acordo com os referenciais adequados. Tem em curso atividades que visam reduzir os consumos de água e energia, as atividades poluentes e a produção de resíduos. Desenvolve ações de educação

ambiental e preocupa-se em preservar a diversidade paisagística do ambiente envolvente às suas fábricas.

Conhecia as práticas já implementadas pela DELTA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes

Pouco importantes

Importantes

Muito Importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na DELTA?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a DELTA se relaciona com a sua organização (assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a DELTA para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela DELTA têm impacto na comunidade? (Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo X

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

EMBRAER Portugal, S.A.

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a **EMBRAER em Évora** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

B- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **EMBRAER**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes.

4. Económica

Práticas
implementadas

A EMBRAER desenvolve um Programa de Excelência em Gestão (iniciativa que tem como objetivo capacitar os fornecedores indiretos para busca contínua da excelência, contribuindo para o aumento de produtividade e o aperfeiçoamento técnico), o Boa Ideia (Programa de sugestões para o desenvolvimento de atividades rotineiras com mais eficiência) e o Programa Innova (pretende estimular a cultura de inovação e disponibiliza espaços para a consolidação de ideias).

Conhecia as práticas já implementadas pela EMBRAER nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações
implementadas?

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na EMBRAER?

5. Social Interna

Práticas implementadas	Dirigido aos seus colaboradores, a EMBRAER desenvolve programas de capacitação que abrangem tanto habilidades técnicas como comportamentais. Procurando reter os seus recursos humanos, a EMBRAER realiza uma pesquisa interna de clima organizacional, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos empregados. Pretendendo reduzir as taxas de frequência de acidentes de trabalho, a EMBRAER tem um programa de Saúde e Segurança no Trabalho. O desempenho dos empregados é analisado periodicamente por meio da avaliação por competências. A EMBRAER promove o programa de aproveitamento interno, em que as vagas disponíveis são divulgadas exclusivamente para os empregados antes de serem anunciadas para o mercado.
------------------------	---

Conhecia as práticas já implementadas pela EMBRAER nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na EMBRAER?

6. Social Externa

Práticas implementadas	A EMBRAER com seu programa de empreendedorismo tem como objetivo estimular o espírito empreendedor dos jovens. Através do trabalho voluntário, os funcionários EMBRAER podem fazer a diferença junto às comunidades apoiando iniciativas educacionais e de assistência social. No seu quadro
------------------------	--

de pessoal a EMBRAER integra pessoas com necessidades especiais. A EMBRAER trabalha em estreita parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (centros de emprego e formação de Évora e Setúbal). Oriundos de instituições de ensino superior e de ensino profissional, a EMBRAER acolhe anualmente vários estágios. São diversas as visitas de escolas que procuram conhecer a atividade das empresas e a sua organização.

Conhecia as práticas já implementadas pela EMBRAER nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes

Pouco importantes

importantes

Muito importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na EMBRAER?

Ambiental

Práticas implementadas

A EMBRAER tem um programa de redução de consumo de energia, água, de produção de resíduos e de emissão de gases com efeitos de estufa. Na gestão do ciclo de vida ambiental do produto, a EMBRAER incorpora certos requisitos ambientais que vão além do ruído e emissões. Em 100% dos novos produtos lançados a EMBRAER tem vindo a aumentar continuamente o percentual do investimento anual em desenvolvimento tecnológico, aplicado em projetos com ganhos ambientais.

Conhecia as práticas já implementadas pela EMBRAER nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes

Pouco importantes

Importantes

Muito Importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na EMBRAER?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a EMBRAER se relaciona com a sua organização (assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a EMBRAER para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela EMBRAER têm impacto na comunidade?
(Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo XI

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a **EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas de Alqueva, S.A.** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para a alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

C- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **EDIA**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes

7. Económica

Práticas
implementadas

A EDIA disponibiliza o Portal do Regante, uma ferramenta de apoio para os agricultores servidos pelas infraestruturas de Alqueva, através da qual estes podem aceder a toda a informação referente às suas parcelas agrícolas, nomeadamente áreas beneficiadas, áreas inscritas, faturação, perfil energético, dados agronómicos, contas de culturas e cartas de potencial produtivo da sua exploração agrícola. Dirigido também aos agricultores, no *site* da EDIA está publicado um anuário agrícola. Para aumentar os níveis de qualidade da água que distribui, a EDIA tem um programa de monitorização. Neste âmbito, a EDIA tem um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, em que são identificados, relativamente a cada área ou departamento da EDIA, os riscos de corrupção e infrações conexas e com base nesse trabalho são indicadas medidas adotadas que previnem a sua ocorrência.

Conhecia as práticas já implementadas pela EDIA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
------------------	-------------------	-------------	-------------------

Considera importantes as ações implementadas?

--	--	--	--

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na EDIA?

8. Social Interna

Práticas implementadas

Na EDIA são realizadas ações, nomeadamente de formação, para manter elevados índices de empregabilidade dos colaboradores, que poderão desenvolver novas capacidades ao nível pessoal, social e profissional, que garantam a possibilidade, a cada um dos colaboradores, de poder aceder ao exercício de funções diferentes das que exerce atualmente, num contexto de mudança constante dos desafios que se colocam às empresas.

Conhecia as práticas já implementadas pela EDIA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na EDIA?

9. Social Externa

Práticas implementadas	A EDIA patrocina e apoia eventos de relevante interesse formativo e informativo, colabora com instituições de ensino (do Básico ao Superior e Profissional), para reenquadrar a mão de obra local, tendo um plano de formação, em torno da água, estruturado em quatro eixos (Reserva Estratégica; Suporte de Vida; Produção de Energia; Regadio). Dirigido alunos e professores do ensino Básico ao Secundário, a EDIA, o Centro de Formação de Associação de Escolas das Margens do Guadiana e os agrupamentos escolares abrangidos por este Centro, assinaram um protocolo que visa aproximar a EDIA das Escolas. Na EDIA são acolhidos alunos de diversas instituições de ensino, nacionais e estrangeiras que ali estagiam. Com universidades e centros de investigação a EDIA participa enquanto parceria ou copromotora, em projetos de investigação. Com o objetivo de promover ativamente a ligação da EDIA com as comunidades locais, em parceria com 71 entidades, a EDIA realiza anualmente a Volta Solidária de Alqueva, evento desportivo destinado à angariação de fundos para uma Instituição Particular de Solidariedade Social que desenvolva o seu trabalho em Alqueva, num dos 20 concelhos integrados no Empreendimento. A EDIA celebrou protocolo com a Cáritas de Beja e com o Instituto Politécnico de Beja para a concretização do projeto Horta Nova Esperança que visa formar e colocar os utentes da comunidade terapêutica “Horta Nova” a produzirem hortícolas e ervas aromáticas para o refeitório e cantina social da Cáritas.
------------------------	--

Conhecia as práticas já implementadas pela EDIA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes

Pouco importantes

importantes

Muito importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na EDIA?

Ambiental

Práticas implementadas

A EDIA tem programas de monitorização ambiental sobre descritores ambientais relevantes para avaliação dos impactes de Alqueva, na respetiva área de influência e também um programa de monitorização global dos recursos hídricos subterrâneos. O Parque de Natureza de Noudar na Herdade

da Coitadinha gerido pela EDIA é um projeto de compensação pela perda de habitats a nível dos ecossistemas de montado, galerias ripícolas e matagais mediterrânicos induzidos por Alqueva. São desenvolvidos pela EDIA várias iniciativas de promoção da biodiversidade. Recorrendo a programas de software tem sido promovido o uso eficiente da energia e água. Em 2016 foi instalada na sede da EDIA uma central fotovoltaica, numa continua aposta da empresa nas energias renováveis.

Conhecia as práticas já implementadas pela EDIA nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes

Pouco importantes

Importantes

Muito Importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na EDIA?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a EDIA se relaciona com a sua organização(assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a EDIA para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela EDIA têm impacto na comunidade? (Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo XII

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

ESPORÃO, S.A.

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a empresa **ESPORÃO** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

D- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **ESPORÃO**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes.

10. Económica

Práticas implementadas	Além de critérios de proximidade, o ESPORÃO implementa uma política de requisitos a fornecedores que depende do tipo de serviços ou matéria-prima que fornecem. É dada preferência a todos os fornecedores que demonstrem preocupações de sustentabilidade, quer seja através de certificações ambientais e outras como pelas práticas concretas demonstradas. Foi reduzida a quantidade de tintas, cores e verniz utilizados nas caixas de transporte de cartão, sendo que este é 100% reciclável. Em alguns dos vinhos, optou-se por rolhas FSC (Forest Stewardship Council), feitas com cortiça procedente de herdades florestais geridas de forma a garantir as necessidades ambientais, sociais e económicas das gerações presentes e futuras.
------------------------	---

Conhecia as práticas já implementadas pela ESPORÃO nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
------------------	-------------------	-------------	-------------------

--	--	--	--

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na ESPORÃO?

11. Social Interna

Práticas implementadas	O recrutamento no ESPORÃO é realizado em mais 80% junto da comunidade local. Não existe qualquer distinção de géneros. O número de quadros femininos tem vindo a aumentar. Está definido e implementado um plano de desenvolvimento de carreira que privilegia a mobilidade vertical e horizontal dos colaboradores. É disponibilizado transporte coletivo para os colaboradores da vinha, da adega, da produção e logística na Herdade do ESPORÃO. Em 2014, passaram a ser servidos almoços aos colaboradores da vinha da Herdade do ESPORÃO, garantindo acesso a todos a uma refeição nutritiva e equilibrada. Está definido e implementado um plano de desenvolvimento de carreira que privilegia a mobilidade vertical e horizontal dos colaboradores. A mobilidade horizontal é fomentada como forma de motivação e crescimento individuais, dada a antiguidade dos colaboradores ser elevada.
------------------------	---

Conhecia as práticas já implementadas pela ESPORÃO nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
☐	☐	☐	☐

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na ESPORÃO?

12. Social Externa

Práticas
implementadas

Em parceria com a Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz e com a Fundação Maria Inácia Perdigão Silva, o ESPORÃO tem assumido, desde 2008, a responsabilidade pela oferta de todo o material da creche do concelho. O ESPORÃO tem promovido e financiado o projeto arqueológico da Herdade dos Perdigões, que possui uma área total de 16ha. Tem também partilhado o seu património histórico com os seus visitantes e com os turistas do Alentejo. Nesta linha têm sido realizadas visitas guiadas do seu património histórico e ambiental, quer também às instalações da empresa (caves, produção, etc.). A Herdade do ESPORÃO adquiriu a Mizette Nielsen na Fábrica Alentejana de Lanifícios, em Reguengos de Monsaraz, alguns exemplares da sua arte, valorizando deste modo uma tradição muito ligada à sua história. A contratação de colaboradores permanentes é realizada com recurso ao suporte das instituições locais. São desenvolvidos programas de estágios, em colaboração com várias instituições governamentais e/ ou académicas.

Conhecia as práticas já implementadas pela ESPORÃO nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações
implementadas?

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na ESPORÃO?

Ambiental

Práticas
implementadas

A proteção da biodiversidade é um dos compromissos assumidos pelo ESPORÃO no âmbito da sua responsabilidade ambiental e tem como objetivo contribuir para a preservação do ecossistema da Herdade do ESPORÃO. O ESPORÃO é um dos principais impulsionadores do projeto “Reguengos Sustentável” que tem como objetivo encontrar soluções energéticas de fonte renovável do concelho de Reguengos de Monsaraz. Toda a área de vinha das propriedades do ESPORÃO e dos seus fornecedores segue os princípios, e está certificada, à exceção da área que está em produção biológica. Na Herdade do ESPORÃO, foi plantada uma vinha de 10 ha com 189 castas diferentes, incluindo castas das regiões onde o ESPORÃO tem produção (Alentejo, Douro), castas de outras regiões de Portugal e

as principais castas internacionais. Foram cultivadas 21500 plantas dispostas em 189 linhas paralelas, em que cada linha representa uma casta distinta. Este projeto tem como objetivos principais contribuir para preservar o património nacional de castas, servir de base a estudos sobre o potencial enológico de cada casta, alterando variáveis como a água, a temperatura ou o tipo de produção utilizado (produção integrada ou produção biológica), estudar o comportamento das castas num contexto de alterações climáticas e servir de base a estudos para fazermos novos vinhos. No ESPORÃO estão em curso programas de redução de consumo de água, energia e vidro. No caso específico das energias renováveis, nomeadamente na Herdade do ESPORÃO, estão a ser utilizadas duas fontes: Térmica a partir de Biomassa e Energia Elétrica a partir de Parques Fotovoltaicos.

Conhecia as práticas já implementadas pela ESPORÃO nesta área?

Sim

☐

Não

☐

	Nada importantes	Pouco importantes	Importantes	Muito Importantes
Considera importantes as ações implementadas?				

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na ESPORÃO?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a ESPORÃO se relaciona com a sua organização (assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a ESPORÃO para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela ESPORÃO têm impacto na comunidade?
(Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo XIII

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A..

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a empresa **PACT –Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para a alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

E- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **PACT**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes.

13. Económica

Práticas implementadas	O PACT procura adequar os serviços às necessidades das empresas que integram o Parque, desenvolvendo consultoria e apoio ao desenvolvimento de novos/inovadores negócio e procura ter cuidado no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos em contractos.
------------------------	--

Conhecia as práticas já implementadas pela PACT nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
------------------	-------------------	-------------	-------------------

--	--	--	--

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na PACT?

14. Social Interna

Práticas implementadas	Aos elementos que constituem a equipa do PACT é dada a possibilidade de desenvolverem a sua atividade em espaços exteriores ao Parque. Existe igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões. No PACT existe um espaço de convívio para promover a interação dos colaboradores do PACT e das diversas empresas do PACT.
------------------------	---

Conhecia as práticas já implementadas pela PACT nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na PACT?

15. Social Externa

Práticas implementadas	O PACT associa-se a iniciativas de carácter social, apoiando o processo de divulgação das mesmas. São realizados estágios em áreas consideradas importantes na entidade. As instalações do PACT (auditório/ sala de seminários) são cedidas a entidades com fins de carácter social.
------------------------	--

Conhecia as práticas já implementadas pela PACT nesta área? Sim ☐ Não ☐

	Nada importantes	Pouco importantes	importantes	Muito importantes
Considera importantes as ações implementadas?				

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na PACT?

Ambiental

Práticas implementadas O PACT tem sensibilizado as sua empresas para a eficiência energética dos espaços e para a promoção da reciclagem de resíduos. Tem feito a manutenção regular dos equipamentos de climatização implementados no edifício, para controlo da qualidade do ar, assim como para a eficiência dos equipamentos. Foram instalados no edifício contadores de água e de consumo elétrico individuais para monitorização dos consumos realizados. Foram instalados painéis solares na cobertura do edifício.

Conhecia as práticas já implementadas pela PACT nesta área? Sim ☐ Não ☐

	Nada importantes	Pouco importantes	Importantes	Muito importantes
Considera importantes as ações implementadas?				

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na PACT?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a PACT se relaciona com a sua organização (assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a PACT para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela PACT têm impacto na comunidade?
(Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo XIV

Questionário de Auscultação das Partes Interessadas

TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.^a

No âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento, pretendemos dar a conhecer algumas das iniciativas que a empresa **TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.^a** desenvolve e também conhecer as expectativas das suas partes interessadas (*Stakeholders*), relativamente ao desempenho da empresa em termos de Responsabilidade Social. A opinião das entidades e indivíduos com quem a empresa se relaciona é fundamental para a alcançar os objetivos do trabalho. Apresentamos em seguida um conjunto de práticas de responsabilidade social empresarial, implementadas nas várias dimensões da sustentabilidade empresarial: Económica, Social Interna, Social Externa e Ambiental. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na resposta às questões que se seguem.

Muito embora se solicite a identificação da parte interessada, esta apenas servirá para esclarecer, se necessário, alguma questão em relação a este inquérito. A identificação da parte interessada (entidade, interlocutor e função) não será revelada, mantendo-se anónima. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Identificação da parte interessada

Identificação da entidade:

Identificação do interlocutor:

Função do interlocutor:

F- Práticas de Responsabilidade Social

Considerando as atividades desenvolvidas pela **TYCO Electronics**, por favor verifique, para cada tema, as iniciativas desenvolvidas, assinalando a importância das mesmas e identificando outras que considere importantes.

16. Económica

Práticas
implementadas

A TYCO Electronics desenvolve relacionamentos com parceiros estratégicos que permitem testar e aplicar tecnologias avançadas, que vão ao encontro das necessidades dos clientes, antecipando e abordando possíveis necessidades futuras. A TYCO Electronics valoriza a experiência no cliente, pelo que realiza inquéritos de satisfação. Há já alguns anos que a TYCO Electronics apoia o crescimento da indústria de energia solar e apoia o empreendedorismo para financiar o surgimento de novas ideias empresariais, envolvendo a colaboração de equipas técnicas de suporte e engenharia da própria empresa. A TE tem trabalhado para adotar as melhores práticas em toda a cadeia de fornecimento, pelo que as equipas são treinadas para dominarem as áreas chave como os direitos humanos, ética e sustentabilidade ambiental.

Conhecia as práticas já implementadas pela TYCO Electronics nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Considera importantes as ações implementadas?

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Económica na TYCO Electronics?

17. Social Interna

Práticas implementadas

A TYCO Electronics desenvolve um programa de bem-estar e segurança que inclui formação no local de trabalho, disponibilização de ferramentas e recursos, para que não haja acidentes, não só com funcionários como também com clientes, subcontratados e visitantes. Na TYCO Electronics existe um programa de inclusão e diversidade, assente em quatro pilares: disponibilização de instrumentos que permitem garantir que todos os funcionários são escutados; desenvolvimento de oportunidades contínuas de aprendizagem; monitorização de progressos de esforços realizados; apoio a programas na comunidade. Na TYCO Electronics. Existem possibilidades de carreiras que procuram compatibilizar os interesses e objetivos da empresa com as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador. Há uma aposta na formação nas mais diferentes áreas. Para acelerar a ascensão na carreira de mulheres foi concebido um programa de desenvolvimento de carreiras para líderes femininas de alto potencial. Ao longo do ano são desenvolvidas várias campanhas de reconhecimento de pessoas que vivem o propósito e valores da empresa. Ao longo do ano são realizadas várias campanhas de saúde. Os colaboradores da TYCO Electronics têm disponível de forma gratuita e anónima um serviço de apoio nas áreas financeira, jurídica e da psicologia.

Conhecia as práticas já implementadas pela TYCO Electronics nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada importantes Pouco importantes importantes Muito importantes

--	--	--	--

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Interna na TYCO Electronics?

18. Social Externa

Práticas
implementadas

A TYCO Electronics tem um programa de voluntariado empresarial. Anualmente, funcionários, cliente fornecedores e parceiros da comunidade nomeiam funcionários da empresa que fizeram contribuições voluntárias excepcionais em áreas que vão desde a captação de recursos para pesquisa do cancro programas de embelezamento da comunidade, ou apoio a jovens carenciados. A TYCO Electronics faz doações e entra em parcerias estratégicas em áreas alinhadas com os seus valores corporativos. Na TYCO Electronics existe uma comunidade de embaixadores que servem de elo de ligação entre a empresa e as comunidades locais, que decidem sobre iniciativas de voluntariado e potenciais investimentos na comunidade. A TYCO Electronics convida organizações como escolas, universidades, centros de formação, hospitais, centro de saúde, a visitar a empresa, dando-lhes a conhecer as instalações e a atividade da empresa.

Conhecia as práticas já implementadas pela TYCO Electronics nesta área?

Sim

☐

Não

☐

Considera importantes as ações implementadas?

Nada
importantes

Pouco
importantes

importantes

Muito
importantes

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão Social Externa na TYCO Electronics?

Ambiental

Práticas implementadas	Reconhecendo que a TYCO Electronics atinge as comunidades locais em todo o mundo, procurando apoiar o desenvolvimento das suas economias, privilegia-se a aquisição de materiais próximos das instalações fabris, reduzindo prazos de entrega, redução de custos de transporte e de consumos de combustível. A TYCO Electronics procura entender os desafios únicos em cada região em que opera no sentido de reduzir o impacto ambiental através de alternativas em termos de combustíveis e meios de transporte. Está comprometida com a sustentabilidade ambiental em todos os aspetos do negócio incluindo produtos, instalação e processos. Procura reduzir o consumo de combustíveis, tem um particular cuidado com os resíduos e reciclagem e tem procurado reduzir o consumo de água nomeadamente no fabrico de peças, nos seus processos de revestimento.
------------------------	--

Conhecia as práticas já implementadas pela TYCO Electronics nesta área?

Sim

☐

Não

☐

	Nada importantes	Pouco importantes	Importantes	Muito Importantes
Considera importantes as ações implementadas?				

Para além das atividades identificadas, que outras gostaria de ver tratadas ou melhoradas na dimensão ambiental na TYCO Electronics?

B – Gestão e Comunicação com *stakeholdres*

Indique de que forma a TYCO Electronics se relaciona com a sua organização (assinale com X):

Relações Públicas

Envolvimento em serviços comunitários

Doações para causas locais

Desenvolvimento de atividades para dar resposta a necessidades especiais da comunidade

Programas de formação e educação

Desenvolvimento de programas conjuntos de criação de emprego

Voluntariado empresarial

Outras:

De que forma a sua organização aborda a TYCO Electronics para o desenvolvimento de ações na comunidade?

Como surgem os projetos que a organização desenvolve com a empresa? (A empresa propõe a participação da organização em determinados projetos ou por norma são as organizações que vão ao encontro da empresa?)

As atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela TYCO Electronics têm impacto na comunidade? (Como é medido esse impacto? Exemplos que conheça?)

Há problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas para lhes fazer face?

A organização considera poder vir a integrar alguma rede de organizações para potenciar iniciativas de Responsabilidade Social, tendo em vista o desenvolvimento do território em que se insere?

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo XV

Mapeamento de Práticas de RS

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial ¹

Prática (assinalar com X caso exista nos últimos 3 anos)

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática	
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras Sistema de tratamento de reclamações Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social Assistência pós-venda Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade	
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio	

¹ Adaptado de Santos, M.J.N, Santos, A.M., Pereira, E.N., Silva, J.L.A.. 2006. Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal. Editora RH. Lisboa.

	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Informação e rótulos sobre a sua utilização Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto Informações éticas, sociais e ecológicas	
		Sensibilização	Educação do consumidor	
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias Possibilidade de trabalhar em casa Flexibilidade de horários de trabalho	
		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos	
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades	
		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos	

			que permitam um clima de confiança	
		Gestão de carreiras	Plano de carreiras Mobilidade vertical Mobilidade horizontal	
		Reconhecimento e recompensa	Partilha de resultados Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)	
		Emprego sénior	Esquemas de pré-reforma e reforma diferenciados Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares Promoção do acesso aos sindicatos	
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança, e saúde no trabalho,	

			formação, remunerações, carreiras)	
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Atividades desportivas Atividades culturais	
		Apoio a crianças e jovens	Creche no local de trabalho Protocolos com atividades de apoio a crianças e jovens Apoio na educação dos filhos	
		Empréstimos	Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas Programas de crédito para habitação Adiantamento e empréstimos monetários	
	Gestão da mudança organizacional	Transparência	Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança	
		Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências	

			(estratégicas, de gestão e operativas) Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos	
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Atividades de educação (p.e., português, inglês e informática) Diagnóstico de necessidades de formação Disponibilização de revistas técnicas Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências Troca de experiências entre os trabalhadores/as Requalificação/reconversão de trabalhadores/as Avaliação da formação	
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho Gabinete de apoio médico no interior da empresa Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo, toxicodependências...)	
		Segurança	Sistema de Gestão SHST (certificação OSHAS 18001,...)	

			Programa de prevenção de riscos profissionais Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Planos de emergência Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Comissão de saúde, segurança e higiene Ergonomia no posto de trabalho	
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Doações de produtos/ serviços Donativos Patrocínios de eventos desportivos Patrocínio de eventos culturais e ambientais Apoio a campanhas de marketing de causas (p.e. publicidade com questões sociais e ambientais de ONGs)	
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Dispensa de recursos humanos para voluntariado Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	

		Emprego solidário	Oferece estágios, concede bolsas de estudo Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos ou toxicodependentes)	
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos Cedência de espaços e equipamentos Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)	
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS) Adesão a rótulos ecológicos Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Sensibilização de trabalhadores/as Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos,	

			autocarro empresa, bicicletas) Manutenção do sistema de climatização Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água	
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia Utilização de painéis solares	

Anexo XVI

Guião de Estudos de Caso

Guião de Estudos de caso às Práticas de Responsabilidade Social

- 1. Denominação da prática** (Título da prática e/ ou iniciativa)
- 2. Descrição da prática** (Pequena descrição da prática focando aspetos, como por exemplo: Razão da existência; objetivos; atividades; instrumentos utilizados; pessoas/ entidades envolvidas; resultados alcançados.)

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição

Anexo XVII

Práticas de RS enquadradas da Dimensão Social Externa

Práticas de Responsabilidade enquadradas na Dimensão Social Externa

Práticas de Responsabilidade e Social enquadradas na Dimensão Social Externa	Principais <i>Stakeholders</i> (da empresa beneficiários da prática - concorrentes, fornecedores, colaboradores, clientes, Estado, investidores/ acionistas, comunidade local, sociedade em geral)				Comunicação com <i>Stakeholders</i> (abordagens de comunicação: newsletter, relatório, cartas, brochura, <i>website</i> , redes sociais, portal de comunicação, reuniões, comissões ou grupos de discussão, levantamento ou diagnóstico, dias porta aberta, outros meios)
	Designação	Instituições	Nome	Telefone	E-mail

Anexo XVIII

Mapeamento de Práticas de RS

DELTA Cafés, SGPS

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social na DELTA Cafés SGPS, S.A.

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras
			Sistema de tratamento de reclamações
			Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social
			Assistência pós-venda
			Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes
Económica	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
			No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais
			Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
			Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado
Económica	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Informação e rótulos sobre a sua utilização
			Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
			Informações éticas, sociais e ecológicas
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Sensibilização	Educação do consumidor
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Flexibilidade de horários de trabalho
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira
			Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos

		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
		Avaliação de desempenho	Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de carreiras	Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		Reconhecimento e recompensa	Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		Emprego sénior	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança, e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Atividades culturais
		Apoio a crianças e jovens	Protocolos com atividades de apoio a crianças e jovens
		Empréstimos	Adiantamento e empréstimos monetários
		Transparência	Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança

	Gestão da mudança organizacional	Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Diagnóstico de necessidades de formação Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências Requalificação/ reconversão de trabalhadores/as Avaliação da formação
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho Gabinete de apoio médico e terapêutico para apoio a colaboradores Realização de rastreios vários
		Segurança	Sistema de Gestão SHST certificado Programa de prevenção de riscos profissionais Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Planos de emergência Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Comissão de saúde, segurança e higiene
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Doações de produtos/ serviços Patrocínios de eventos desportivos Patrocínio de eventos culturais e ambientais Apoio a campanhas de marketing de causas (p.e. publicidade com questões sociais e ambientais de ONGs)
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais

			Dispensa de recursos humanos para voluntariado Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego solidário	Oferece estágios, concede bolsas de estudo Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos ou toxicodependentes)
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos Cedência de espaços e equipamentos Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental certificado Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Sensibilização de trabalhadores/as Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, bicicletas) Manutenção do sistema de climatização Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos

			Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia Utilização de painéis solares
--	--	--	---

Anexo XIX

Mapeamento de Práticas de RS

EMBRAER Portugal, S.A.

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social na EMBRAER em Évora

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social Assistência pós-venda Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias Possibilidade de trabalhar em casa Flexibilidade de horários de trabalho
		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares Recrutamento realizado junto dos centros de emprego e universidades

		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de carreiras	Plano de carreiras Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		Reconhecimento e recompensa	Partilha de resultados Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito atribuídos em algumas funções)
		Emprego sénior	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares Reuniões trimestrais para partilha de resultados
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança, e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras) Análise de Clima organizacional
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma)

		Apoio a crianças e jovens	Protocolos com atividades de apoio a crianças e jovens
		Empréstimos	Adiantamentos monetários
	Gestão da mudança organizacional	Transparência	Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança
		Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas) Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Atividades de educação (p.e., português, inglês e informática) Diagnóstico de necessidades de formação Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências Troca de experiências entre os trabalhadores/as Requalificação/ reconversão de trabalhadores/as Avaliação da formação
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho Gabinete de apoio médico no interior da empresa Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcooolismo, toxicodependências...)
		Segurança	Sistema de Gestão SHST certificado Programa de prevenção de riscos profissionais

			Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Planos de emergência Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Comissão de saúde, segurança e higiene Ergonomia no posto de trabalho
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Apoios não monetários
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Dispensa de recursos humanos para voluntariado Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego solidário	Oferece estágios, concede bolsas de estudo Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos ou toxicodependentes)
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos Cedência de espaços e equipamentos Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS) Adesão a rótulos ecológicos Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação

			Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Sensibilização de trabalhadores/as Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, bicicletas) Manutenção do sistema de climatização Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia Utilização de painéis solares (projeto em desenvolvimento)

Anexo XX

Mapeamento de Práticas de RS

Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social na
Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Informação e rótulos sobre a sua utilização
		Sensibilização	Educação do consumidor
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias Possibilidade de trabalhar em casa Flexibilidade de horários de trabalho
		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira
		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores

	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Atividades desportivas
	Gestão da mudança organizacional	Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Diagnóstico de necessidades de formação
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho
		Segurança	Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Ergonomia no posto de trabalho
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Doações de produtos/ serviços Patrocínios de eventos desportivos Patrocínio de eventos culturais e ambientais
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego solidário	Oferece estágios, concede bolsas de estudo
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos Cedência de espaços e equipamentos Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Manutenção do sistema de climatização
		Poluição e Resíduos	Tratamento de águas e descargas de afluentes

			Utilização de produtos ecológicos Reciclagem Diminuição do consumo de energia
--	--	--	---

Anexo XXI

Mapeamento de Práticas de RS

ESPORÃO, S.A.

Práticas de Responsabilidade Social na
ESPORÃO, S.A.

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras Sistema de tratamento de reclamações Assistência pós-venda Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade, ambiente e energia
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais e realiza auditorias frequentes Disponibiliza apoio técnico e contratualizam a compra em contratos plurianuais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto Informações éticas, sociais e ecológicas
		Sensibilização	Educação do consumidor Promoção da Gastronomia Portuguesa e tradições (ex.: construção em taipa, ânfora)
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho (ex.: durante o Verão quem o deseja trabalha mais uma hora por dia, podendo ficar com a sexta à tarde livre) Possibilidade de trabalhar em casa Flexibilidade de horários de trabalho

		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades e valores no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho 360º baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de carreiras	Plano de carreiras Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		Reconhecimento e recompensa	Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		Emprego sénior	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Intranet com toda a informação relevante Comités de Saúde e Segurança no Trabalho, Ambiente, Qualidade e Energia
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança, e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes

			Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde) Atividades desportivas
		Apoio a crianças e jovens	Protocolos com atividades de apoio a crianças e jovens
		Empréstimos	Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas Programas de crédito para habitação Adiantamento monetários
	Gestão da mudança organizacional	Transparência	Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança
		Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas) Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Atividades de educação (ex.: inglês) Diagnóstico de necessidades de formação Disponibilização de revistas técnicas Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências Troca de experiências entre os trabalhadores/as Requalificação/ reconversão de trabalhadores/as Avaliação da formação
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho Programa de Apoio alcoolismo, e Regulamento de controlo de alcoolémia

			Consultas de Nutricionista e Aulas de Pilates
		Segurança	Sistema de Gestão SHST Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Planos de emergência Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Comissão de saúde, segurança e higiene Ergonomia no posto de trabalho
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Doações de produtos/ serviços Donativos Patrocínios de eventos desportivos Patrocínio de eventos culturais e ambientais Apoio a campanhas de marketing de causas (p.e. publicidade com questões sociais e ambientais de ONGs)
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		Emprego solidário	Oferece estágios
		Parcerias e cooperação	Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação

			Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Sensibilização de trabalhadores/as Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, bicicletas) Manutenção do sistema de climatização Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água Avaliação e monitorização da biodiversidade; Conservação dos habitats produzidos; Implementação do sistema de biodiversidade para gestão de pragas e auxiliares das culturas
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia Utilização de painéis solares Utilização de caroço de azeitona para aquecimento

Anexo XXII

Mapeamento de Práticas de RS

Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial no PACT, S.A.

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Adequabilidade do serviço às necessidades das empresas do Parque
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Possibilidade de trabalhar em casa
		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função
		Participação	Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Espaço de convívio
		Adaptação à mudança	Adoção de procedimentos
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Apoio a campanhas de marketing de causas
		Emprego solidário	Oferece estágios
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos

Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sensibilização das empresas do Parque Manutenção do sistema de climatização Instalação de dispositivos para economizar água e eletricidade
		Poluição e Resíduos	Separação de resíduos Utilização de painéis solares

Anexo XXIII

Mapeamento de Práticas de RS

TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.^a

Mapeamento de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial na TE Connectivity

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras Sistema de tratamento de reclamações Assistência pós-venda Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
	Fornecedores e Parceiros Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing (informação e imagem)	Informação e rótulos sobre a sua utilização Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto Informações éticas, sociais e ecológicas
Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Profissional e Pessoal	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias Possibilidade de trabalhar em casa
		Igualdade de oportunidades e diversidade	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades

		Avaliação de desempenho	Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos que permitam um clima de confiança
		Gestão de carreiras	Plano de carreiras Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		Reconhecimento e recompensa	Partilha de resultados Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)
		Emprego sénior	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	Informação e Comunicação	Envolvimento	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares
		Participação	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores Participação dos trabalhadores/ as nos processos de decisão que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança, e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	Serviços Sociais	Sistemas de Apoio	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Atividades desportivas Atividades culturais
		Apoio a crianças e jovens	Protocolos com atividades de apoio a crianças e jovens Apoio na educação dos filhos
		Empréstimos	Adiantamento monetários
		Transparência	Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança

	Gestão da mudança organizacional		Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas decisões de mudança
		Adaptação à mudança	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas) Adoção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação Atividades de educação (p.e., português, inglês e informática) Diagnóstico de necessidades de formação Disponibilização de revistas técnicas Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências Troca de experiências entre os trabalhadores/as Requalificação/ reconversão de trabalhadores/as Avaliação da formação
	Saúde, Segurança e Higiene no trabalho	Serviços de saúde	Medicina no trabalho Gabinete de apoio médico no interior da empresa Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoholismo, toxicodependências...)
		Segurança	Programa de prevenção de riscos profissionais Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Planos de emergência Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Grupo de trabalho de saúde, segurança e higiene

			Ergonomia no posto de trabalho
Social Externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	Doações de produtos/ serviços Donativos
		Coesão social	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Dispensa de recursos humanos para voluntariado Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais
		Emprego solidário	Oferece estágios Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas portadoras de deficiência)
		Parcerias e cooperação	Partilha de instalações, equipamentos Cedência de espaços e equipamentos Convida organizações a visitar a empresa Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONGs, entidades públicas, escolas, universidades)
Ambiente	Gestão do Impacto ambiental	Sistema Ambiental	Sistema de gestão ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de ação Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Sensibilização de trabalhadores/as Manutenção do sistema de climatização Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
		Poluição e Resíduos	Uso de produtos de limpeza não tóxicos

			Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia
--	--	--	---

Anexo XXIV

Descrição de Práticas de RS

DELTA Cafés, SGPS

Descrição das principais Práticas de Responsabilidade Social da DELTA

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Origem e compra do café	A DELTA incentiva o cultivo de café de forma sustentável. Utiliza na produção dos seus lotes, café proveniente de 60 origens. Adquire café com o objetivo de melhorar as condições de vida dos produtores. Desenvolve, em Angola, várias ações pra promover a capacitação dos produtores.
Apoio ao cliente	A DELTA disponibiliza vários canais de comunicação aos seus clientes: Contacto direto com o gestor de comercial, Linha de Atendimento, Assistência Técnica, <i>website</i> e a revista DELTA Magazine. Desenvolveu um cartão cliente que serve como meio de pagamento e permite trocar os pontos por prémios. Criou a Escola Grão Mayor, que faculta formação para baristas profissionais. Faculta aos seus clientes o master em Café DELTA, formação para profissionais do sector do café.
Comércio Justo	A DELTA Cafés defende a celebração de protocolos com o terceiro sector para o estabelecimento de parcerias e redes de Comércio Justo, as quais garantem o pagamento de um preço justo ao produtor e apoiam projetos de desenvolvimento das comunidades produtoras.
Origens selecionadas DELTA	Esta gama de cafés incorpora 30% de café certificado pela ONG <i>Rainforest Alliance</i> que assegura que os agricultores cumprem os standards de conservação dos recursos naturais, os direitos dos trabalhadores e promovem o bem estar da comunidade local, tendo como objetivo a proteção dos ecossistemas.
Segurança dos produtos	A DELTA investe na segurança dos produtos e aposta na rastreabilidade total da cadeia alimentar. Implementa desde 1999 do sistema HACCP relativo à segurança alimentar; certificação ISSO 22000 para garantir a segurança alimentar de todos os produtos transformados e comercializados.
Parceiros	Procura de parceiros que mais se coadunam com os seus princípios, sendo selecionados por um processo de qualificação. Comprometida em garantir junto dos fornecedores, a implementação dos seus princípios na sua cadeia de fornecimento (incluindo subcontratados) de forma a que os mesmos estejam em conformidade com a SA8000, participando em atividades de monitorização, identificando a causa raiz e implementando ações corretivas.
Um café por Timor	A Campanha "Um café por Timor, a qual visou a construção de infraestruturas e escolas para a população, foi reconhecida pelo Social Accountability Internacional com " <i>positive Community Impact Award</i> ", em 2003. A intervenção em Timor pretendeu capacitar os produtores de café, valorizar o café timorense, investimento/oferta de equipamento

	para descasque do café e apoio para reconstrução de escolas, com vista a promover o desenvolvimento sustentado das comunidades.
Consumo Responsável	A DELTA promove uma política de comunicação informativa, respeitando os princípios da transparência, da qualidade de informação relacionada com os produtos, serviços, rotulagem e conteúdos promocionais, promovendo a emergência do “Consumo Responsável”.
Inovação e conhecimento partilhado	A DELTA colabora com os fornecedores, parceiros comerciais, universidades e Organizações não governamentais, com vista ao aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objetivo de aumentar a competitividade da cadeia e orientando a organização para a inovação responsável.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Ambiente DELTA	O projeto tem como principal objetivo promover a diminuição dos impactes ambientais, nomeadamente através da redução dos consumos de papel, eletricidade, água e combustível nas empresas do Grupo. Para operacionalizar o projeto Ambiente DELTA foi constituída a rede de Embaixadores da Sustentabilidade, composta por um colaborador de cada empresa e departamentos comerciais, a qual permitiu consolidar a política de sustentabilidade e reforçar o sentimento de pertença na DELTA Cafés.
Missão Reciclar Máquinas	Pretendeu sensibilizar os consumidores para a necessidade da separação e colocação dos seus eletrodomésticos nos locais adequados. A DELTA Q em parceria com a Amb3E, desenvolveram uma campanha de sensibilização durante mais de dois meses, passando por 22 municípios de Norte a Sul do continente. No final desta longa jornada, foram depositados 2000 equipamentos em fim de vida no eletrão. A valorização deste resíduo contribuiu para a plantação de árvores, no município de Portalegre, que a médio prazo vão beneficiar todo o ecossistema local e acrescer aos espaços de lazer, melhorando a qualidade de vida dos habitantes desta região.
Sistema de Gestão Integrado	A NovaDELTA foi a primeira empresa portuguesa a obter a Certificação de RS pela norma SA8000 e tem implementado um Sistema de Gestão Integrado, gerindo de forma global o Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental, o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, o Sistema de Responsabilidade Social e o Sistema de Segurança Alimentar de acordo com os referenciais adequados.
Consumo de Água	Sensibilização dos colaboradores para a redução do consumo.
Consumo de Energia	Gestão de consumos, privilegiando o horário de vazio da utilização de energia elétrica; colocação de contadores parciais na fábrica de modo

	a fazer a separação do consumo por zona fabril, especificando o consumo individual das máquinas de maior consumo; Substituição da iluminação fabril e exterior, por lâmpadas de baixo consumo; estudar a possibilidade da implementação da norma ISSO 50001 – Sistema de gestão de energia; análise de viabilidade de instalação de unidade para autoconsumo de energia;
Resíduos	Otimização do Sistema gestão de resíduos interno; formação sobre ambiente dirigida a todos os colaboradores; Alteração do acondicionamento dos materiais de embalagens; Realização da quantificação de resíduos por máquina de modo a identificar melhorias objetivas, de acordo com as diferentes variáveis de empacotamento.
Prevenção da Poluição	Criação de uma base de dados para definição de metas de redução de produtos químicos; Fomento da transversalidade do ambiente em todas as empresas do Grupo, retomando o Grupo Embaixadores de Sustentabilidade e realizando um seminário sobre Sustentabilidade (Responsabilidade Social, Ambiente e Criação de Valores)
Transporte de café	Desde os países produtores até ao porto de Lisboa, é realizado por via marítima, a partir daí até à estação de Elvas é utilizado o comboio, que reduz os custos económicos e as emissões de CO2.
Efluentes	Em 2005 foi implementado um projeto de recuperação de efluentes para rega, visto o consumo de água ser um aspeto ambiental significativo. Deste modo, desde essa data, a água residual proveniente da E.T.A.R. passou a ser utilizada para rega.
Cátedra Biodiversidade Rui Nabeiro	Instituída na Universidade de Évora e destinada ao desenvolvimento científico, à promoção da formação avançada e à divulgação científica no domínio da Biodiversidade. As atividades da Cátedra Rui Nabeiro centram-se na promoção da investigação em biodiversidade e alterações globais; na formação avançada (terceiro ciclo) em ecologia, ambiente e evolução; na divulgação, junto dos estudantes, mas também do grande público, de temas relacionados com o objeto da Cátedra.
Projeto Cápsulas	Visa identificar alternativas de materiais para a cápsula DELTA Q, promovendo a melhoria da sustentabilidade no respetivo ciclo de vida. É feita a recolha das cápsulas em “capsulões”. Posteriormente, uma máquina parte as cápsulas e separa as componentes que são depois reutilizáveis (inclusivamente pelos fornecedores). As borras são entregues para compostagem.
Educação Ambiental	Com uma circulação média em Portugal de sensivelmente quatro milhões por dia, a NovaDELTA dá a possibilidade de um conjunto alargado de parceiros fazer chegar às comunidades mensagens relativas a eventos, campanhas e iniciativas de âmbito social e ambiental. A preservação do meio ambiente, bem como a gestão racional dos resíduos são algumas das áreas que se enquadram na política definida pela empresa.

Atividade da NovaDELTA e relação com o meio	Nas imediações da fábrica NovaDELTA existem montados abertos e dispersos, que alternam com pastagens extensivas e charcas pontuais, sendo esta diversidade paisagística o que torna esta área mais rica em biodiversidade. A atividade fabril desenvolvida pela NovaDELTA está perfeitamente enquadrada com o ambiente que a rodeia, uma vez que têm sido realizadas monitorizações de fauna e flora e a sua abundância permanece constante ou com tendência a aumentar.
Possível contribuição da NovaDELTA para a compostagem	A Herdade dos Adaens, espaço adjacente à NovaDELTA e adquirida pelo Grupo em 2010, está a iniciar um projeto de agroturismo, sendo uma das componentes a produção de ervas aromáticas e medicinais (PAM) para comercialização. Com o auxílio de uma estufa, são autonomamente produzidas as sementes que irão originar as plantas para os nossos campos. Com o objetivo de fechar este ciclo, iniciou-se a produção dum composto a partir de resíduos/subprodutos, como sejam borra de café, aparas de madeira e restos de podas dos jardins envolventes à unidade fabril NovaDELTA. Estando, ainda, numa fase muito embrionária de testes e experimentação, é intenção a produção do composto ideal que cubra as necessidades das nossas plantas e que consiga substituir o que adquirimos externamente.
Caixas de Abrigo para morcegos	Com o objetivo de controlar as pragas que podem ameaçar as culturas existentes na Herdade dos Adaens e no Centro de Ciência do Café instalaram-se caixas abrigos para morcegos, animais que têm uma atividade crepuscular e noturna e conseguem por noite comer metade do seu peso em insetos. Desta forma pretende-se manter o equilíbrio do ecossistema.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
Modelo de gestão de Recursos Humanos	Assente no desenvolvimento pessoal, na diversidade e igualdade de oportunidades, na garantia da saúde e segurança no trabalho e defesa dos Direitos Humanos.
DELTA 4	Programa que visa reconhecer e desenvolver competências nos colaboradores: gestão de carreiras, avaliação de competências, valorização e reconhecimento de competências.
Fundo de colaboradores	É um dos projetos da Associação Coração DELTA e tem como objetivo apoiar os colaboradores do Grupo Nabeiro DELTA Cafés de acordo com as necessidades sentidas de carácter imperioso e inadiável.
Formação	Através da formação, a empresa pretende permitir a adaptação dos colaboradores às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico, bem como promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a sua motivação, a sua formação, atualização e

	sensibilização permanentes, contribuindo também para a concretização dos resultados pretendidos pela empresa.
Seguro de saúde	Disponibiliza gratuitamente, um seguro de saúde a todos os seus colaboradores.
Outros benefícios dos colaboradores	Estão em vigor protocolos com outras entidades que permitem aos colaboradores adquirir, em condições especiais, bens e serviços no sector bancário, automóvel, viagens, alimentação, produtos de segurança, bem como todos os produtos e serviços do Grupo Nabeiro. Equipa médica e terapêutica para apoio aos colaboradores do Grupo; Rastreio ao colon (estudo genético relativo a fatores de risco para o desenvolvimento do cancro do colon e doenças cardiovasculares (em parceria com o Instituto Egas Moniz; Rastreio de apneia do sono aos motoristas;
Transporte e refeitório	Nas unidades industriais da DELTA Cafés existe um serviço de transporte e refeitório gratuito para todos os colaboradores.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Coração DELTA	O Coração DELTA, a associação de solidariedade social do Grupo Nabeiro, foi criado com o objetivo de desenvolver projetos nas comunidades nomeadamente projetos de voluntariado e de apoio social. São seus associados, as empresas do Grupo Nabeiro e os seus colaboradores. A Associação Coração DELTA criou várias valências e serviços necessários ao desenvolvimento das comunidades, tais como: - Intervenção Precoce: A Equipa Local de Intervenção (ELI) de Campo Maior, Arronches e Monforte atua nos concelhos referidos de acordo com os princípios do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância (SNIPI) e tem como entidade promotora a Associação Coração DELTA. O SNIPI tem a missão de garantir a Intervenção Precoce na Infância (IPI), entendendo-se como um conjunto de medidas de apoio integrado centrado na criança e na família, incluindo ações de natureza preventiva e reabilitativa, no âmbito da educação, da saúde e da ação social (Decreto-lei 281/09 de 6 de outubro). Abrange crianças desde o nascimento até aos 6 anos com Alterações nas funções ou estruturas do corpo ou Risco grave de atraso de desenvolvimento. A ELI é constituída por uma equipa multidisciplinar formada por técnicos de diferentes áreas: educador de infância, terapeuta da fala, terapeuta ocupacional, técnico de reabilitação psicomotora, psicólogo e técnico de serviço social que acompanham as crianças e respetivas famílias em diferentes contextos (domicílio, creche, jardim de infância).

	- Serviço de Apoio a Crianças e Jovens: O Serviço de Apoio ao Desenvolvimento de Crianças e Jovens (SADCJ) presta apoio a crianças dos 6 anos aos 18 anos com necessidades educativas especiais e/ou com problemas emocionais e comportamentais, que frequentam o Agrupamento de Escolas de Campo Maior. Pretende-se com este serviço continuar a dar respostas às famílias que beneficiaram anteriormente do Serviço Nacional de Intervenção Precoce na Infância (SNIPI). As principais atividades desenvolvidas pelo SADCJ são: Acompanhamento psicológico individualizado; Avaliações psicológicas; Psicomotricidade. - Centro Educativo Alice Nabeiro: Aposta numa formação integrada e alargada das crianças através de projetos e experiências inovadoras e desenvolve o espírito empreendedor a crianças dos 3 aos 12 anos. As crianças crescem com os mais diversos talentos e vocações. Os músicos, que descobrem o ritmo da vida! Os leitores, que ao sabor das letras vão imaginando histórias! Os artistas, desenhando com mil cores os seus sonhos! Os atores e bailarinas, enchendo palcos de alegria! Os cientistas, inquietos e inconformados, reinventando o mundo! Os ecologistas, sempre atentos e preocupados com o nosso futuro! Os solidários, na procura duma sociedade mais justa! Os políglotas, que se lançam ao mundo na descoberta de outras culturas e claro os empreendedores que nunca desistem de ter ideias para mudar o mundo! O respeito pela nossa terra e pelas nossas origens nunca foi negado e sempre lutámos pela sua dignificação. Muitas atividades nas diversas áreas foram alicerçadas nas nossas gentes, no nosso território e na nossa cultura. Se as oficinas mostram os diversos caminhos do conhecimento, os clubes valorizaram as escolhas de cada um e amplificaram o valor das crianças! Foi dos clubes que saíram produtos empreendedores com assinatura de autor. - Pré-Escolar – Salas Mágicas (dos 3 aos 6 anos): são duas salas dotadas de uma equipe técnica e recursos pedagógicos inovadores. Segue-se a metodologia da escola cultural e utiliza-se o manual de treino de competências “Ter ideias para mudar o mundo”. Oferece-se às crianças uma metodologia criativa, dinâmica e motivadora que as valoriza e estimula. A criação do Portfolio individual é outra das ferramentas utilizadas, servindo de farol para cada criança no caminho seguro para o sucesso e autoconhecimento. Valoriza-se o caminho percorrido por cada criança e amplificam-se as suas qualidades. As oficinas temáticas de Inglês, ciências experimentais, expressão dramática, expressão musical, ginástica, informática e filosofia para crianças reforçam a abordagem às orientações curriculares e alicerçam o conhecimento e aumentam a literacia através do “aprender fazendo”. Contam-se ainda outros projetos de inclusão social, de
--	---

	psicomotricidade e de apoio individual graças a uma equipa multidisciplinar. - Formação no âmbito dos Manuais de Empreendedorismo: O Manual de Empreendedorismo “Ter Ideias para Mudar o Mundo” consiste num estímulo à produção de ideias ou projetos empreendedores de crianças dos 3 aos 12 anos. Foi apresentado ao Ministério de Educação em 2009 sendo, posteriormente, objeto de dinamização nas escolas que aceitaram o desafio, quer em Portugal, como na Extremadura Espanhola. A União Europeia também o reconheceu em 2013 como um projeto pioneiro e inovador no “<i>Entrepreneurship Education – A Guide for Educators</i>”, desafiando outros estabelecimentos de ensino a adotá-lo. Em 2014 foi ainda reconhecido pelo seu carácter inovador no espaço Europeu, tendo sido considerado como um dos vinte projetos mais inspiradores pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). - Tempo para dar: Numa Sociedade cada vez mais envelhecida e focada no imediato, a população sénior, incapaz de acompanhar as mudanças do dia-a-dia com a mesma rapidez que os jovens, é progressivamente posta de parte e o problema da solidão aprofunda-se diariamente. O Tempo Para Dar iniciou com um sonho e hoje já é uma realidade. A família DELTA envolveu-se num espírito de solidariedade procurando ajudar os maiores de Portugal. A partir de julho de 2011 foi quando alguns departamentos começaram a dar os primeiros passos no terreno. Atualmente o Tempo Para Dar dirigido à população idosa. O objetivo é colmatar a solidão e as necessidades sentidas pelos mesmos. O projeto é de âmbito Nacional e conta com os colaboradores da empresa do grupo Nabeiro para realizar ações de voluntariado. - Rendimento Social de Inserção: Tem em vista o percurso de inserção das famílias beneficiárias, cujo desenvolvimento está diretamente ligado a um processo de aprendizagem, de qualificação e ao respetivo exercício de competências, torna-se fundamental a referência aos Núcleos Locais de Inserção (NLI). A Equipa Multidisciplinar RSI do Coração DELTA desde o ano de 2009 tem como principal objetivo apoiar e melhorar a condição das famílias em carência económica, contribuindo para a sua autonomia emocional, social e laboral. Realizando a sua intervenção nos concelhos de Arronches, Campo Maior, Crato e Monforte. Para além dos diversos serviços, a Associação Coração DELTA desenvolve diversos projetos:
--	---

	- Comenius e ERASMUS+ (terminou em 2017): A mobilidade de professores é uma das atividades centrais na cooperação entre escolas, que visa contribuir para a promoção da dimensão europeia e da qualidade do ensino, junto dos alunos das nossas escolas. Para além disso, a realização de uma Missão de Ensino ERASMUS + representa, para o próprio professor, uma oportunidade de valorização pessoal e profissional. A partilha de boas práticas é fundamental num mundo cada vez mais global e os professores devem estar cada vez mais despertos para as novas aprendizagens. - Voluntariado Empresarial: Em março de 2000 formou-se o projeto “Um Coração Chamado DELTA”. O grupo de voluntários tem vindo a crescer sendo atualmente constituído por 35 elementos e tem como missão "promover a humanização, a boa vontade e a paz, por meio de ajudas a iniciativas por um mundo melhor, no combate contra a indiferença". Recentemente, o grupo de voluntariado foi reestruturado, tendo sido criados pequenos núcleos, em função das necessidades da comunidade e das apetências dos voluntários, tendo como base a formação continua. - Banco de Sangue: A Associação Coração DELTA assinou em 2005 um protocolo de colaboração com o Hospital de Santa Luzia de Elvas e do Espírito Santo de Évora, como objetivo de criar um banco de sangue dos colaboradores do Grupo Nabeiro DELTA Cafés e seus familiares e angariar 200 novos dadores. - Campo Maior Vila Solidária da Europa (CLDS + e CLDS 3G): Projeto que implementa um compromisso comunitário que quer incentivar a solidariedade social local, de forma a poder transferi-lo a outros contextos de Portugal e do resto da Europa, e que faça frente aos novos desafios da atual situação socioeconómica. De forma a fazer face a estas necessidades, foram definidos os três eixos de intervenção social do Campo Maior – Vila Solidária da Europa: Abandono e Insucesso Escolar; Emprego, Empreendedorismo e Desenvolvimento Comunitário; e Integração Social da Comunidade Cigana. A Associação Coração DELTA intervém de forma direta no Eixo Emprego, Empreendedorismo e Desenvolvimento Comunitário através de duas infraestruturas: Raya Mayor – cooperativa de Solidariedade Social (Destinada a beneficiários de Rendimento Social de Inserção, desempregados de longa duração, pessoas em processo de reabilitação, portadoras de deficiência e pertencentes a minorias étnicas; a estratégia que presidiu à criação da Cooperativa de Solidariedade Social passou por desenvolver o empreendedorismo social como ferramenta de criação de novos postos de trabalho. Assim, tendo em conta as necessidades de mão-de-obra sentidas pelas
--	---

	empresas da região, a cooperativa dispõe de uma bolsa de colaboradores, que contrata para assegurar essa prestação de serviços) e o <i>Coworking</i> (Gabinete com visão transfronteiriça, como estratégia inovadora de fixação de jovens através do apoio à iniciativa empresarial, em Campo Maior. O <i>Coworking</i> de Campo Maior funciona como uma incubadora de empresas, possibilitando aos jovens a partilha de conhecimentos e otimização de custos de utilização do espaço. Beneficiam de uma mentoria por parte da DELTA Cafés até à constituição e lançamento da sua própria empresa. Com capacidade para 15 jovens empresários, esta realidade é consequência direta da realização de ações de sensibilização para o autoemprego). - Delegação de Portalegre da SPEM: Desde 2009 que o Coração DELTA apoia e coordena a Delegação Distrital de Portalegre da Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla (SPEM), através da realização de atividades e iniciativas de apoio aos portadores de Esclerose Múltipla e seus familiares. A associação abraça esta causa em prol da melhoria da qualidade de vida dos portadores do Distrito de Portalegre, mediante apoio social, clínico, informativo, realização de sessões de esclarecimento sobre a doença, organização de eventos sociais, lúdicos e de exercício físico adaptado aos portadores.
Protocolo com diversos estabelecimentos prisionais	Para implementação de uma oficina de reparação de máquinas de café, moinhos e máquinas de loiça para a restauração. Desta forma foi administrada formação, com o objetivo de promover a reinserção social dos reclusos no mercado de trabalho. Os serviços prestados são remunerados pela DELTA Cafés, com o objetivo de melhorar a sua autoestima criando competências para um futuro próximo.
DELTA Saúde	Parceria DELTA Saúde e Centro de Genética Médica e Nutrição pediátrica Egas Moniz. Pretende-se determinar os fatores de risco cardiovascular numa população adulta de Campo Maior. Trata-se de um estudo científico epidemiológico e de investigação. Pretende-se realizar uma avaliação clínica e intervenção médica. O estudo tem como missão obter ganhos em saúde para os seus participantes.
Centro Internacional; Centro Qualifica e Apoio a Instituições de ensino	Criação do Centro Internacional de Pós-graduação Comendador Rui Nabeiro para a formação dos seus colaboradores e comunidade, para além do Centro Qualifica que permite aos colaboradores e comunidade com mais baixas qualificações obterem a escolaridade mínima obrigatória. Apoio a instituições de ensino.
Centro de Ciência do Café (CCC)	Visa, não só, reforçar a oferta cultural, mas também aumentar a oferta turístico-patrimonial da região. Neste espaço com características únicas, os visitantes têm a oportunidade de obter um maior e mais rico conhecimento sobre o café, através de todas as temáticas relacionadas com este produto. O CCC tem como missão constituir-se como um grande centro nacional e internacional de difusão da cultura

		científica, tecnológica e social do café, contribuindo para inspirar e motivar os cidadãos para o conhecimento científico, para o empreendedorismo e para as novas formas de aprendizagem.
Rastreios comunidade	à	Ao abrigo de protocolos celebrados com o Grupo, foram realizados alguns rastreios à comunidade, nomeadamente de audição a todas as crianças de Campo Maior com 6 anos e de higiene oral.

Anexo XXV

Descrição de Práticas de RS

EMBRAER Portugal, S.A.

Descrição das Principais Práticas de Responsabilidade Social da EMBRAER

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Segurança do produto	Manutenção dos certificados de homologação de tipo (CHT) para os aviões das aviações comercial e executiva e dos certificados de homologação de empresa (CHE) em todas as unidades EMBRAER de interesse definido em conjuntos com as unidades de negócio.
Programa de Excelência em Gestão	Iniciativa que tem como objetivo capacitar os fornecedores indiretos para busca contínua da excelência, contribuindo para o aumento de produtividade e o aperfeiçoamento técnico. As empresas – selecionadas a partir de mapeamento de riscos e com oportunidade de redução de custos – participam de cursos sobre filosofia de gestão <i>lean</i> e recebem orientações para práticas de kaizen (melhoria contínua no desempenho).
Boa Ideia	Programa de sugestões para o desenvolvimento de atividades rotineiras com mais eficiência. Em sua história contou com a participação de mais 13.000 pessoas e, em 2016, reconheceu 11.650 iniciativas implantadas.
Programa Innova	Pretende estimular a cultura de inovação e disponibiliza espaços para a consolidação de ideias. A principal iniciativa atualmente é o Green Light, que traz a atmosfera das <i>startups</i> para dentro da companhia, ao oferecer aporte financeiro e liberação de até 100% do tempo de trabalho para que os empregados desenvolvam seus projetos. Neste ano, foram contemplados 28 projetos com a liberação de recursos para 76 pessoas. A partir de 2017, o programa assume adicionalmente o papel de catalisar de tecnologias exponenciais e identifica oportunidades disruptivas para o negócio. Para isso, a companhia inicia imersão nos polos de inovação do Vale do Silício e de Boston, nos EUA.
Seminário EMBRAER de Tecnologia e Inovação (SETI),	Os empregados reúnem anualmente em congresso para apresentação dos principais avanços tecnológicos em desenvolvimento e que podem ser fortalecidos a partir da integração entre as diversas áreas da companhia.
Programa de Desenvolvimento da Cadeia Aeronáutica (PDCA)	Executado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o PDCA visa o aperfeiçoamento de todas as empresas envolvidas no fornecimento direto para os processos industriais. A iniciativa foi planeada com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e promoveu melhorias significativas em relação ao atendimento, aos custos, à qualidade e à redução de desperdício.

Novos negócios, produtos e serviços sustentáveis	Objetivando lançar anualmente um projeto que evidencie a inclusão da sustentabilidade, em 2016, a EMBRAER em parceria com a Boeing no programa ecoDemonstrator, realizou testes de tecnologias voltadas para redução de consumo de combustível, de emissão de CO ₂ e de ruído. Já em 2015 disponibilizou couro sem cromo no curtimento para utilização em interiores de aeronaves.
Pesquisa de Satisfação do Cliente da Aviação Comercial	Em resultado da Pesquisa de Satisfação do Cliente da Aviação e querendo assumir o compromisso de servir com excelência os clientes, desde 2017, a companhia passou a operar uma unidade de negócios com foco em serviços e suporte ao cliente, de que são alguns exemplos os seguintes: Manutenção e reparação de aeronaves; Revitalização de aeronaves; Stocks locais (On-Site Stocks – OSS); Suporte de campo; Suporte técnico; Operações de voo; Treinamento; eSolutions.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Energia	Definiu como objetivo para dezembro de 2017 a redução em 3% do consumo por avião equivalente, em relação ao ano-base 2014 (603,78 MWh/aeronave equivalente).
Água	Definiu como objetivo para dezembro de 2017 a redução em 4% do consumo <i>per capita</i> de água, em relação ao ano-base 2014 (44,66 m ³ / <i>per capita</i>).
Resíduos	Definiu como objetivo para dezembro de 2017 a redução em 3% a geração total de resíduos por milhão de dólar receita, em relação ao ano-base 2013 (2,76 t/milhão de dólares) e em 3% a geração de resíduos perigosos por milhão de dólar receita, em relação ao ano-base 2013 (0,5 t/milhão de dólares). A gestão de resíduos da EMBRAER é realizada por empresas terceiras, especializadas em processamento e descontaminação dos materiais para reaproveitamento ou descarte responsável.
Certificação	Objetivo: 100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 com certificação ISO 14.001 em dezembro de 2017
Emissões atmosféricas	Programa para redução da emissão de gases com efeito de estufa.
Gestão de substâncias químicas	Desenvolvimento do novo sistema de gestão de substâncias químicas de forma que garanta o nível adequado de conhecimento da composição química do produto para o cumprimento das legislações ambientais atuais e futuras.

Gestão do ciclo de vida ambiental do produto	Incorporar potros requisitos ambientais que vão além do ruído e emissões, em 100% dos novos produtos lançados.
Passivos Ambientais	Avaliação das unidades industriais e centros de serviços EMBRAER em relação a passivos ambientais.
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	Aumento contínuo do percentual do investimento anual em desenvolvimento tecnológico aplicado em projetos com ganhos ambientais
Gestão da cadeia de suprimentos	Reduzir a zero o número de fornecedores classificados como “alto risco ambiental” na avaliação de riscos.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
Formação	Desenvolve programas de capacitação que abrangem tanto habilidades técnicas como comportamentais. Em 2016, mais de 300 cursos foram oferecidos, sobretudo na modalidade on-line, com apoio de vídeos, tutoriais, jogos e infográficos. A formação para os líderes e futuros líderes são planejados com base nas diretrizes do Programa de Desenvolvimento da Liderança EMBRAER, que oferece formação contínua, aprimoramento para ascensão de carreiras e diversas ações pautadas nos eixos Liderança, Negócio e resultado e Mercado.
Retenção de recursos humanos	Pesquisa interna de clima organizacional realizada de dois em dois anos, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos empregados
Saúde e segurança do trabalhador	A EMBRAER pretende reduzir as taxas de frequência de acidentes com afastamento e certificar todas as unidades industriais e centro de serviços com certificação OHSAS 18.001, procurando garantir um ambiente de trabalho em conformidade com as legislações laborais e ambientais, além de cumprir requisitos de saúde, segurança e ergonomia. As iniciativas são desenvolvidas com base em exames médicos periódicos (com adesão de todos os empregados) a fim de traçar o perfil epidemiológico de cada área. Com essas informações, a companhia desenvolve o Programa Comportamental, o Programa EMBRAER de Reequilíbrio Tensional Ocupacional (PERTO), o Gerenciamento de Riscos Ergonômicos e a Metodologia para a Prevenção de Acidentes. Também se destaca o Programa Estar de Bem, que tem por objetivo incentivar a prática de hábitos saudáveis entre os empregados.

Avaliação por competências	O desempenho dos empregados é analisado periodicamente por meio da avaliação por competências. Os resultados orientam o Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) e possibilitam que os líderes recomendem os cursos mais adequados a cada um de seus empregados.
Remuneração variável	Os empregados recebem remuneração fixa, estabelecida de acordo com a complexidade das funções em alinhamento aos salários praticados no mercado, e variável, a partir dos resultados da companhia e do desempenho.
Programa de Aproveitamento Interno	A EMBRAER promove este programa em que as vagas disponíveis são divulgadas exclusivamente para os empregados antes de serem anunciadas para o mercado. Isso possibilita mobilidade vertical (promoção) e horizontal (mudança de área) no planeamento de carreira.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Programa de Empreendedorismo	Realizado desde 2002, tem como objetivo estimular o espírito empreendedor dos jovens. Em parceria com o poder público, o programa oferece oportunidades de capacitação para alunos da rede pública de ensino, onde a EMBRAER está inserida.
Programa de Voluntariado EMBRAER	Através do trabalho voluntário, os funcionários EMBRAER podem fazer a diferença junto às comunidades apoiando iniciativas educacionais e de assistência social.
Rota da Diversidade	A EMBRAER integra no seu quadro pessoas com necessidades Especiais.
Contratação e formação	Neste âmbito, a EMBRAER trabalha em estreita parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (centros de emprego e formação de Évora e Setúbal).
Acolhimento de estagiários	Oriundos de instituições de ensino superior e de ensino profissional, a EMBRAER acolhe anualmente vários estágios.
Visitas de escolas	São diversas as visitas de escolas que procuram conhecer a atividade das empresas e a sua organização.
Parcerias com instituições de ensino superior	Fruto das parcerias estabelecidas, a EMBRAER já recebeu nas suas instalações equipas daquelas instituições no sentido de poder divulgar a sua oferta formativa junto dos colaboradores que potencialmente poderão estar interessados em prosseguir os seus estudos.
Participação em associações empresariais	Enquanto associada do NERE, a EMBRAER integra os seus corpos sociais, sendo o seu Administrador Presidente vice-presidente da Direção.

Anexo XXVI

Descrição de Práticas de RS

Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A.

Descrição das Principais Práticas de Responsabilidade Social da EDIA

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Portal do Regante	Ferramenta de apoio, que disponibiliza gratuitamente aos agricultores servidos pelas infraestruturas de Alqueva e através da qual estes podem aceder a toda a informação referente às suas parcelas agrícolas, nomeadamente áreas beneficiadas, áreas inscritas, faturação, perfil energético, dados agronómicos, contas de culturas e cartas de potencial produtivo da sua exploração agrícola.
Programa Global de Monitorização	Monitorização e reporte anual dos recursos hídricos superficiais, essencial para aumentar os níveis de qualidade da água que distribui.
Valorização da presença de novos grupos biológicos	Verifica-se uma importância significativa de Alqueva na conservação de algumas espécies com estatuto de conservação desfavorável (ex.: caimão ou perna-verde-comum) que é reconhecida pelo Instituto de Conservação da natureza e das Florestas e que vem contribuir para a maior atratividade da região para novos segmentos turísticos (ex.: turismo de natureza ou <i>birdwatching</i>).
Avaliação dos efeitos económicos e sociais do EFMA	Este Estudo procura avançar no sentido do valor estratégico, macro, meso e microeconómico do EFMA, tendo recorrido a um conjunto de informação dispersa e análises fundamentadas em dados e indicadores estatísticos considerados relevantes, quer para a caracterização do contexto socioeconómico em que se insere o projeto, quer para a aferição dos seus impactos em múltiplos domínios, como sejam o abastecimento de água, a agricultura e a indústria agroalimentar, a produção e o turismo. A análise desenvolvida distinguiu os impactos económicos associados à fase de construção do Empreendimento e os impactos sociais e económicos decorrentes da fase de exploração do EFMA, em termos de criação de riqueza, impacto sobre o emprego, efeitos sobre o saldo orçamental público e saldo externo. Além destes, outros domínios mereceram atenção: questões relacionadas com a redução de emissões de CO ₂ , o efeito em termos de melhoria da segurança de abastecimento elétrico e de água ou a segurança alimentar.
Anuário Agrícola de Alqueva	Pode ser consultado na página oficial online da EDIA e tem como objetivo permitir o acesso dos agricultores à informação técnico-económica sobre as culturas praticadas na área de influência de Alqueva.

Sistema de Controlo de Riscos	Constitui uma ferramenta de Governação, incorporada em todos os processos internos, sendo um desafio transversal a todos os trabalhadores da EDIA, que permita otimizar o nível de risco que pode ser assumido no cumprimento dos seus objetivos.
Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e infrações Conexas	É efetuada a identificação, relativamente a cada área ou departamento da EDIA, dos riscos de corrupção e infrações conexas. Com base na identificação dos riscos, são indicadas as medidas adotadas que previnem a sua ocorrência (por exemplo, mecanismos de controlo interno, segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de ações de formação adequada).

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Programas de Monitorização Ambiental	Sobre descritores ambientais relevantes para avaliação dos impactes do EFMA na respetiva área de influência.
Parque de Natureza Noudar da Herdade da Coitadinha	Projeto de compensação pela perda de habitats a nível dos ecossistemas de montado, galerias ripícolas e matagais mediterrânicos induzidos por Alqueva.
Parceiro na Reserva Dark Sky Alqueva	Envolve os concelhos de Alandroal, Reguengos de Monsaraz, Portel, Mourão, Moura e Barrancos, com a criação de 18 pontos de observação em diversos locais para observação das estrelas. Um projeto em parceria com a Rede de Turismo de Aldeia do Alentejo, Turismo Terras do Grande Lago Alqueva e Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) do Alentejo para observação astronómica noturna em seis concelhos alentejanos, nas margens do Alqueva, para atrair turistas interessados em observação astronómica noturna e obter ganhos ambientais, ao desenvolver o território de forma sustentável, sensibilizando a sociedade para a poupança de energia, o que implicará uma reorganização da iluminação pública, podendo levar a um corte na fatura energética de uma câmara e sensibilizar os municípios na altura de emitir os regulamentos internos e os licenciamentos de empreendimentos, para que os seus promotores adotem projetos de iluminação de acordo com os objetivos do Dark Sky, sendo assim possível ter o céu o mais escuro possível à noite, diminuindo todo o tipo de poluição luminosa.

Monitorização global dos recursos hídricos subterrâneos	Envolve: a avaliação e o acompanhamento da evolução da concentração das principais espécies químicas das águas subterrâneas e as alterações induzidas pela introdução de novas práticas agrícolas; o acompanhamento da variação da posição do nível de água em profundidade ao longo do período de exploração do Empreendimento; a deteção atempada de focos de poluição e prevenção da deterioração da qualidade da água extraída em captações destinadas ao consumo humano; a definição de medidas que controlo e contração da tendência negativa de diminuição da qualidade da água gerada pelas práticas agrícolas.
Prevenção e controlo de espécies aquáticas invasoras	Foram instaladas até 2016 três barreiras de contenção e adquirida uma embarcação dedicada à recolha de jacinto-de-água e mantém-se uma vigilância apertada à entrada de mexilhão-zebra. Este é um trabalho desenvolvido em parceria com diversas entidades espanholas.
Promoção da biodiversidade	Foram identificadas em Alqueva dezanove espécies de morcegos, uma criticamente em perigo, uma ameaçada, três vulneráveis, cinco com informação insuficiente e cinco com estatuto pouco preocupante. As principais causas de ameaça são a perturbação/destruição dos abrigos e a alteração dos biótopos de alimentação. Uma vez que os morcegos se alimentam de insetos, a aplicação de pesticidas afeta grandemente este grupo biológico. Para a conservação dos morcegos, a EDIA construiu dois abrigos para as espécies cavernícolas junto das suas duas principais barragens e realizou ações para salvaguardar uma colónia de morcegos num abrigo de importância nacional perto do Alandroal. Em 2015 a EDIA instalou gradeamentos para proteção dos três abrigos na envolvente de Alqueva e Pedrógão, evitando a perturbação e degradação das condições dos mesmos. Os morcegos arborícolas também foram alvo de medidas, tendo sido criada uma rede de caixas-abrigo entre os anos de 2000 e 2003 na envolvente de Alqueva e Pedrógão. No total foram colocadas mais de 100 caixas-abrigo maioritariamente em árvores. A sua colocação obedeceu a regras para maximizar a possibilidade de utilização das caixas. Após três meses da instalação, foi detetada a primeira caixa colonizada e verifica-se que as caixas têm mais indivíduos na primavera/ verão. Entre o final de 2015 e 2016 foi feito um trabalho de recuperação das caixas colocadas inicialmente e foram instaladas mais algumas caixas com outras tipologias. Em 2016 foram detetados três géneros de morcegos que ocupavam as caixas: <i>Pipistrellus spp.</i> os mais comuns, <i>Nyctallus spp.</i> , <i>Myotis spp.</i> E <i>Eptesicus spp.</i> No total em 2016 foram registados cerca de 190 indivíduos nas caixas instaladas na envolvente de Alqueva e Pedrógão.

Plano estratégico de Criação de Condições para a Salvaguarda de Linaria Ricardio (espécie de interesse comunitário e prioritário)	Prevê medidas gerais e medidas específicas para conservação <i>in-situ</i> e <i>ex-situ</i> , prevendo o envolvimento de diversas entidades, propondo a sua coordenação pelo ICNF, autoridade nacional para a conservação da natureza. Esta proposta de plano foi delineada na perspetiva da necessidade de criar sinergias para a conservação a nível nacional de uma espécie, a qual ocorre fora da área de implantação do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva, existindo outras entidades que poderão dar grande contributo no desenvolvimento das ações a realizar. A EDIA comprometeu-se a agir dentro dos seus limites físicos e legais e a colaborar de forma proactiva na conservação da espécie, no estabelecimento de uma estratégia articulada e complementar entre diversas entidades.
Promoção do recurso eficiente de energia e do recurso água	Recorrendo a programas de software especialmente habilitados a regar e otimizar a adução das grandes massas de água dos diversos circuitos hidráulicos do EFMA do modo mais eficiente. Em paralelo, tem havido uma grande preocupação de aplicação e indução de boas práticas, através da utilização sempre que possível das horas de vazio para o funcionamento das estações elevatórias, da aplicação de tarifário tri-horário no preço de água de rega.
Central fotovoltaica	Instalada em 2016 na sede da EDIA e em 2017 entrada em exploração de um primeiro conjunto de painéis solares fotovoltaicos flutuantes num dos reservatórios de água do EFMA, no âmbito da aposta da empresa nas energias renováveis.
CAR Alqueva	Considerando as sinergias que advêm de uma gestão participada e a importância do envolvimento dos agricultores, das suas associações e organizações mais representativas, assim como das entidades da administração pública com competências no setor e no território do regadio de Alqueva, foi criado um fórum representativo e de discussão alargada, que tem como principal função, habilitar os decisores com propostas ou medidas concretas com impacto sobre a região. O CAR Alqueva – Conselho para o Acompanhamento do Regadio de Alqueva tem como objetivo, acompanhar a exploração da componente hidroagrícola do Empreendimento, de forma a salvaguardar o uso eficiente da água para rega, a produtividade, rentabilidade e competitividade da agricultura praticada no âmbito do EFMA. Este órgão nacional de natureza consultiva, congrega as diversas sensibilidades e os diferentes interesses em torno da componente hidroagrícola do EFMA, e constitui um fórum de debate e de reflexão na procura de consensos alargados e na formulação de contributos relevantes para o desenvolvimento responsável de Alqueva.
Património natural e cultural	Intervenção da EDIA objetivando a sua valorização e salvaguarda, nomeadamente ao nível da arqueologia. Têm sido criados diversos

	suportes informativos relativos ao património natural ao longo dos anos.
Efeito Barreira e o Efeito Armadilha da Rede Primária do EFMA	Exposição patente no átrio da sede da EDIA para alertar para os impactes negativos que os canais de adução a céu aberto têm na fauna silvestre e como a EDIA monitoriza estes canais bem como as medidas de minimização que implementa.
Guia de Orquídeas Silvestres	Publicado pela EDIA, um trabalho de voluntariado ambiental desenvolvido pelo autor, Ivo Rodrigues, também colaborador da EDIA, relativo à deteção, acompanhamento e identificação de orquídeas silvestres na zona de influência de Alqueva.
Coleção de postais	Publicação que integra 12 fotografias de espécies de vários grupos biológicos existentes na área de Alqueva.
Valores naturais	Plataforma sobre os valores naturais na área das Albufeiras de Alqueva e Pedrógão que permite visualizar numa imagem de 360º os vários tipos de habitats existentes e as espécies que aí se podem encontrar.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
Ações de formação	Para aquisição de novas competências e atualização dos conhecimentos dos colaboradores a vários níveis.
Ações para manter elevados índices de empregabilidade dos colaboradores	Para desenvolvimento de novas capacidades ao nível pessoal, social e profissional que garantam a possibilidade, a cada um dos colaboradores, de poder aceder ao exercício de funções diferentes das que exerce atualmente, num contexto de mudança constante dos desafios que se colocam às empresas.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Patrocínios e apoios	De eventos de relevante interesse formativo ou informativo
Qualificação e capacitação dos recursos humanos na região	Colabora com instituições de ensino (do Básico ao Superior e Profissional), para reenquadrar a mão de obra local, tendo um plano de formação, em torno da água, estruturado em quatro eixos: Reserva Estratégica; Suporte de Vida; Produção de Energia; Regadio.
Programas específicos para escolas	Dirigido alunos e professores do ensino Básico ao Secundário engloba diversas ações desenvolvidas no Parque de Natureza de Noudar e no Museu da Luz.

Alqueva vai à Escola	Dirigido alunos e professores do ensino Básico ao Secundário, a EDIA, o Centro de Formação de Associação de Escolas das Margens do Guadiana e os agrupamentos escolares abrangidos por este Centro, assinaram um protocolo que visa aproximar a EDIA das Escolas. Estão contempladas várias ações, nomeadamente uma “Oficina de Formação Educação em Empreendedorismo”, dirigida aos professores dos agrupamentos abrangidos pelo Centro de Formação, que decorreu nas instalações da EDIA durante o ano letivo 2016/2017. Além de promover uma atuação integrada, permitiu uma maior proatividade na procura de soluções para os desafios que os jovens encontrarão depois de finalizarem os seus estudos, tornando-se desejável que o Empreendedorismo seja encarado como uma área transversal e trabalhada de forma integrada nos diferentes currículos e projetos que os docentes desenvolvem em contexto de sala de aula. De igual forma, foram celebrados um total de 19 protocolos com os agrupamentos escolares abrangidos pelo CFAE, bem como com as Escolas Profissionais sediadas no território de Alqueva, onde a EDIA poderá disponibilizar recursos próprios, que poderão ser integrados numa planificação curricular, promovendo a visita aos diferentes espaços físicos da EDIA, associando diferentes práticas pedagógicas com recurso a meios e recursos existentes na empresa. Ao abrigo destes protocolos, a EDIA pretende dar conhecer aos jovens da região, uma “nova realidade regional” potenciada por Alqueva, estimulando a aquisição de novas competências nos diferentes domínios e oportunidades criadas pelo Empreendimento de Alqueva, tendo como objetivo final a fixação de jovens na região. A EDIA pretende, no futuro, alargar estas parcerias aos vários Centros de Formação, respetivos Agrupamentos escolares e Escolas Profissionais na restante área de influência do Alqueva.
Programa de Estágios	Alunos de diversas instituições de ensino, nacionais e estrangeiras, estagiam na EDIA; durante o ano de 2016, 15 alunos que concluíram a sua formação académica trabalharam temas nas áreas da engenharia hidráulica, do ambiente, agronómica, contabilidade e Economia.
Inovação e Conhecimento	Desenvolvimento de parcerias com universidades e centros de investigação, participando enquanto parceria ou copromotora, em projetos de investigação, com entidades nacionais como o Instituto Superior Técnico, o Instituto Superior de Agronomia, a Universidade do Minho, a Universidade de Aveiro, a Universidade do Algarve, a Universidade de Évora, o Instituto Politécnico de Beja, o CIBIO entre outros. Quanto à cooperação internacional na área da investigação, o exemplo mais recente

	é o trabalho desenvolvido com o Instituto Superior CAH <i>Vilentum University</i>, da Holanda, onde colaborou num módulo da pós-graduação <i>Internacional Aquatic Ecosystem Analysis</i>, com a duração de um ano e que visa o estudo dos ecossistemas aquáticos, das suas interações, bem como dotar os estudantes de conhecimentos sobre políticas e práticas internacionais associadas ao estado das massas de água.
Apoio a Associações Profissionais	Como coorganizadora ou através de donativos, nomeadamente a Associação Portuguesa de Recursos Hídricos e o Centro Operativo das Tecnologias do Regadio.
Prémio de Mérito a estudantes	Iniciativa promovida pelo Instituto Superior de Agronomia, a que a EDIA se associou, tendo contribuído com a realização de um estágio na Empresa, premiando desta forma o melhor aluno do curso de Mestrado em Gestão e Conservação de Recursos Naturais no ano letivo de 2014/2015.
Arte numa perspetiva diferente	Projeto com quinze anos de existência, é o resultado de uma parceria entre a EDIA e o Centro de Paralisia Cerebral de Beja para promover e divulgar anualmente uma exposição de pintura. Ao longo destes anos, os utentes do CPCB viram reconhecido o seu mérito, motivando-os diariamente a desenvolverem trabalho e a explorar novas técnicas com o objetivo último de expor na galeria da EDIA. O valor total das vendas conseguidas reverte na íntegra para aquele Centro.
Associações de Bombeiros Voluntários	A EDIA é sócia das 20 corporações de bombeiros voluntários da área de influência de Alqueva, nomeadamente: Mourão; Ferreira do Alentejo; Portel; Barrancos; Beja; Reguengos de Monsaraz; Elvas; Alandroal; Évora; Serpa; Cuba; Mértola; Vidigueira; Alvito; Viana do Alentejo; Alcácer do Sal; Grândola; Santiago do Cacém e Aljustrel. Desde 2004, em reconhecimento da importância que os Bombeiros Voluntários ocupam enquanto Associações Humanitárias e das dificuldades que encontram na sua atividade, a EDIA entrega a cada uma das 20 associações um valor monetário anual superior à cota convencional cobrada aos sócios.
Volta Solidária de Alqueva	Vai para a quinta edição em 2018 com os objetivos de promover ativamente a ligação da EDIA com as comunidades locais, em que desenvolveu a parceria alargada na qual participaram cerca de 71 entidades. A realização deste evento desportivo destina-se à angariação de fundos para uma Instituição Particular de Solidariedade Social que desenvolva o seu trabalho em Alqueva, num dos 20 concelhos integrados no Empreendimento. Com a Volta Solidária de Alqueva pretende-se igualmente promover estilos de vida saudáveis, através da prática de duas modalidades, corrida e caminhada, dando a conhecer os principais canais do sistema Global de Rega, e região envolvente

	do mesmo. A realização anual deste evento, tem sempre lugar em Alqueva, privilegiando o conhecimento que se pretende transmitir, a todos quantos participam, das infraestruturas de Alqueva, associadas às vilas e aldeias que mais proximamente contribuem para a malha populacional do território.
Projeto Horta Nova Esperança	A EDIA celebrou protocolo com a Cáritas de Beja e com o Instituto Politécnico de Beja a para concretização deste projeto que visa formar e colocar os utentes da comunidade terapêutica “Horta Nova” a produzirem hortícolas e ervas aromáticas para o refeitório e cantina social da Cáritas, que ao longo do ano de 2014 serviu 58 mil 838 refeições, num espírito de solidariedade recíproca. Os utentes envolvidos têm obtido formação, bem como os beneficiários de RSI que se envolveram na iniciativa.
Integração no CLAS e Plataforma Supraconcelhia do Baixo Alentejo	A EDIA, enquanto entidade parceira, participa nas várias reuniões mensais e ações promovidas por estas.
Aldeias Ribeirinhas do Lago Alqueva	Projeto que visa procurar soluções para dinamizar o território e as potencialidades criadas pelo Grande Lago Alqueva, promovendo a valorização dos ativos endógenos e da cultura local de cinco Aldeias Ribeirinhas das Terras do Grande Lago Alqueva: Capelins (concelho de Alandroal), Pova de São Miguel/Estrela (concelho de Moura), Luz (concelho de Mourão), Alqueva (concelho de Portel) e Campinho (concelho de Reguengos de Monsaraz), dando-lhes uma vocação para o seu desenvolvimento. Promovido pela EDIA e pela Associação Transfronteiriça dos Municípios das Terras do Grande Lago Alqueva (ATMTGLA), tem como parceiros as Câmaras Municipais de Alandroal, Moura, Mourão, Portel e Reguengos de Monsaraz, a Universidade de Évora e a Delegação Regional do Alentejo do IEFP, o projeto visa a promoção da fixação de jovens com formação superior neste território, potenciando o desenvolvimento das suas competências com o objetivo de criação de negócios que possam traduzir-se como mais-valia para as aldeias, a partir dos seus recursos, cultura e tradições. Atualmente, neste âmbito, estão em execução os projetos “Rural Home Trip” (http://www.ruralhometrip.pt/) e Cooperativa ARA.
Seminário sobre Responsabilidade Social	Promovido pela EDIA em parceria com a EAPN Portugal. Contou com a presença da RSO PT, NERBE-AEBAL e GRACE a 27 de abril, em Beja, em que estas entidades participaram numa mesa redonda, em conjunto com o representante da Rede RSO PT,

	sobre diversas questões ligadas ao tema da Responsabilidade Social em Portugal e na Região.
Encontros dos Mar em Alqueva	Realização do Festival Náutico “Alqueva vai à Escola”, integrado nos Encontros organizados pela Associação Economia Azul e envolveu entidades locais como a Câmara Municipal de Mourão, Agrupamento de Escolas de Mourão, Desporto Escolar, para além de outras como a Revista do Mar.
Participação no projeto “ <i>Tourism Innovation Journeys</i> ”	Da responsabilidade da Universidade Lusófona – Instituto de Novas Profissões, a EDIA é uma das cinco entidades da região a integrar o projeto que este ano escolheu a região Alentejo (http://www.inp.pt/noticias/485-tourism-innovation-journeys-2-heritage-tourism-in-alentejo).
Residências artísticas	Realizam-se na aldeia da Luz, através do Museu da Luz, para promover os valores culturais da região programa, disponível ao longo de todo ano, em que artistas, investigadores, curadores, mediadores - nacionais e internacionais, podem concorrer, mediante a apresentação de candidatura.

Anexo XXVII
Descrição de Práticas de RS
ESPORÃO, S.A.

Descrição das Principais Práticas de Responsabilidade Social da ESPORÃO, S.A.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Preocupação com Consumidor/ Cliente	Prospecção de necessidades futuras; Sistema de tratamento de reclamações; Assistência pós-venda; Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes; Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade.
Política de requisitos a fornecedores	Além de critérios de proximidade, o ESPORÃO implementa uma política de requisitos a fornecedores que depende do tipo de serviços ou matéria-prima que fornecem. É dada preferência a todos os fornecedores que demonstrem preocupações de sustentabilidade, quer seja através de certificações ambientais e outras como pelas práticas concretas demonstradas. Atuam de forma proactiva junto dos fornecedores para que adotem práticas alinhadas com as nossas políticas. Os manuais de fornecedores de uva, azeitona e componentes referem como conduta requerida, e de forma genérica, um conjunto de direitos que devem ser garantidos aos colaboradores dessas organizações.
Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais; Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado; Formação de fornecedores e parceiros de negócio.
Rótulos	Informação e rótulos sobre a sua utilização; Inclusão de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto; Informações éticas, sociais e ecológicas. Especial atenção é dada a todos os rótulos, contrarrótulos e às diferentes caixas de transporte para que contenham todas as menções e sinaléticas respeitantes aos vários mercados em que opera, revisto anualmente para cada colheita.
Alteração das caixas de transporte, rolhas e cápsulas de estanho	Foi reduzida a quantidade de tintas, cores e verniz utilizados nas caixas de transporte de cartão, sendo que este é 100% reciclável. Em alguns dos vinhos, optou-se por rolhas FSC (Forest Stewardship Council), feitas com cortiça procedente de herdades florestais geridas de forma a garantir as necessidades ambientais, sociais e económicas das gerações presentes e futuras. As cápsulas de estanho são somente utilizadas em 1% dos vinhos do ESPORÃO.
Redução do filme das paletes	Foi reduzido em 50% o plástico de isolamento utilizado nas paletes, correspondendo a 5 toneladas de plástico que deixam de ser introduzidas no ambiente. Esta poupança de CO2 (125 Ton)

	corresponde a 156 250 garrafas de 1,5l de plástico, ou 149 viagens entre Lisboa e São Paulo.
Dia Grande	O Dia Grande em 2016 fez-se da partilha do que o ESPORÃO é enquanto família, do Alentejo, mas já com um toque do Douro, e da partilha do que é o quotidiano na Herdade do ESPORÃO. Participaram no fim de semana do Dia Grande 427 visitantes, dos quais 23 crianças com menos de 4 anos e 62 com menos de 15, sendo este o evento organizado pelo ESPORÃO onde as crianças e jovens atingem maior expressão.
ESPORÃO & A Comida Portuguesa a Gostar Dela Própria.	Durante um ano percorreu-se Portugal à procura de sabores e histórias para contar. Foram mais de 40 receitas e lugares, muitas horas passadas à mesa a partilhar comida, vinho e conversas.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Reguengos Sustentável	Principais impulsionadores do projeto “Reguengos Sustentável” que tem como objetivo encontrar soluções energéticas de fonte renovável do concelho de Reguengos de Monsaraz.
Ecosistemas e Biodiversidade	A proteção da biodiversidade é um dos compromissos assumidos pelo ESPORÃO no âmbito da sua responsabilidade ambiental e tem como objetivo contribuir para a preservação do ecossistema da Herdade do ESPORÃO, promovendo o equilíbrio dos solos, culturas livres de pragas, a qualidade dos frutos e a produção dos vinhos ambicionados pelo ESPORÃO. O ESPORÃO foi o primeiro produtor mundial de vinhos a comprometer-se e a assinar o protocolo “Countdown 2010”, uma iniciativa europeia lançada durante a presidência portuguesa da União Europeia que estabeleceu compromissos para preservar o meio ambiente e a biodiversidade. A floresta do ESPORÃO, constituída maioritariamente por Azinho e Pinheiro-manso, foi recuperada introduzindo-se Freixos, Oliveiras, Aloendros e Salgueiros, junto às margens das pequenas ribeiras, que ajudaram a criar pontos de abrigo para morcegos, aves e mamíferos. Construída em 1996, com o propósito de armazenar água para as necessidades de rega da Herdade do ESPORÃO, a barragem que represa a Ribeira da Caparica acumula cerca de quatro milhões de metros cúbicos de água que se transformaram num dos locais mais relevantes para a proteção das aves aquáticas. Entre todas as aves presentes destacam-se pela sua importância as espécies ameaçadas Pato-de-bico-vermelho e Tagaz, podendo ainda ser avistadas a Garça-vermelha, Gaivina-de-bico-preto, Combatente

	e as lontras. A água continua a ser uma das maiores preocupações do ESPORÃO, tendo sido lançadas políticas de poupança ambiental na sua utilização, bem como na forma como a água é devolvida à natureza. Entre outras iniciativas, passou a utilizar-se um equipamento inovador na lavagem das caldas dos tratamentos, usando o método de evaporação, melhorando assim a qualidade da água das lavagens.
Business & Biodiversity	Em 2007, a empresa aderiu voluntariamente à implementação da sua Estratégia de Biodiversidade, através do desenvolvimento de iniciativas que contribuam para parar a perda de Biodiversidade, nesta iniciativa da União Europeia que pretende incrementar o relacionamento entre as empresas e a biodiversidade, permitindo que seja dado um contributo significativo para a proteção da biodiversidade e para a prossecução do objetivo de parar a perda de biodiversidade a nível local, nacional, regional e global.
Memorando de Entendimento com o instituto de Conservação da Natureza da Biodiversidade (ICNB)	Para acompanhamento, enquadramento, e apoio às iniciativas da empresa na ajuda à preservação da biodiversidade. O ICNB irá proceder à avaliação dos impactos das políticas e atividades do ESPORÃO sobre a biodiversidade e o território, tanto a nível global, como a nível sectorial.
Sistema Integrado de gestão	Foi desenvolvido o Sistema Integrado de Gestão (SIG), onde as orientações estratégicas são articuladas com a gestão de vários tipos de certificações. O grupo ESPORÃO é certificado pelas normas ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade, ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental e ISO 50001 – Sistemas de Gestão de Energia (certificação em 2017), estando implementado o sistema HACCP em todas as suas unidades produtivas – ESPORÃO Azeites, Quinta dos Murças e Herdade do ESPORÃO.
Adaptação e Mitigação das Alterações Climáticas	Na Herdade do ESPORÃO procurou-se diminuir as emissões de CO ₂ , através da redução das Emissões Diretas, através de: Redução significativa no consumo de gás no Enoturismo devido à redução do número de refeições servidas (reduziram-se também o número de grupos) e da alteração dos conceitos (2 menus disponíveis em vez de à carta) e alterações de processos; Redução do Gasóleo agrícola.
Produção Integrada	Toda a área de vinha das propriedades do ESPORÃO e dos seus fornecedores segue os princípios, e está certificada, à exceção da área que está em produção biológica. Este sistema agrícola de produção, assente na gestão racional dos recursos naturais, privilegia a utilização dos mecanismos de regulação natural, contribui para uma agricultura sustentável e frutos de maior

	qualidade. Neste contexto, foi abolida a utilização de herbicidas e fertilizantes não orgânicos, tanto nas vinhas como no olival. O uso de pesticidas é restrito e apenas são utilizados os permitidos neste modo de produção e nos casos de clara necessidade.
Produção Biológica	Desde 2016 o ESPORÃO é o maior proprietário de vinha biológica em Portugal e um dos maiores do mundo, com mais de 500ha de vinhas e 80ha de olival sob gestão e certificação de Modo de Produção Biológica, num compromisso com a qualidade dos solos, plantas, frutas e produtos. Com o MPB, o ESPORÃO pretende: melhorar a fertilidade dos solos; promover um equilíbrio entre as pragas e os auxiliares; reduzir o consumo de água utilizada na rega; utilizar compostos orgânicos (recorrendo a subprodutos gerados pela atividade própria); promover a variabilidade da fauna e da flora dos ecossistemas; e, acima de tudo, produzir uvas de maior qualidade.
Campo Ampelográfico	Na Herdade do ESPORÃO, foi plantada uma vinha de 10 ha com 189 castas diferentes, incluindo castas das regiões onde o ESPORÃO tem produção (Alentejo, Douro), castas de outras regiões de Portugal e as principais castas internacionais. Foram cultivadas 21500 plantas dispostas em 189 linhas paralelas, em que cada linha representa uma casta distinta. Este projeto tem como objetivos principais contribuir para preservar o património nacional de castas, servir de base a estudos sobre o potencial enológico de cada casta, alterando variáveis como a água, a temperatura ou o tipo de produção utilizado (produção integrada ou produção biológica), estudar o comportamento das castas num contexto de alterações climáticas e servir de base a estudos para fazermos novos vinhos.
Fertilização orgânica dos solos e <i>mulching</i>	Fertilização orgânica dos solos com composto da Herdade do ESPORÃO. Em 2013, produzimos 120 toneladas desta matéria orgânica, o que permite enriquecer 12 ha de vinha. Os solos são fertilizados com o engaço e as massas das uvas vinificadas nas nossas adegas. Em 2013 passámos a integrar igualmente folhas de azeitona e matéria orgânica da poda. É utilizado como <i>mulching</i> nas linhas da vinha com o objetivo de conservar a humidade dos solos, aumentar a fertilidade e saúde dos solos e reduzir a possibilidade de crescimento de ervas.
Compostagem Orgânica	Desde 2013 é preparado o próprio composto natural para ajudar a fertilizar a vinha, completando um ciclo natural de equilíbrio dentro da Herdade do ESPORÃO. São utilizados os resíduos da horta biológica e do Enoturismo.
Corte Manual (Roçadeira)/ Máquina (Sensor Intercepas)	Para eliminar herbicidas na vinha utilizam-se roçadoras manuais e máquinas para controlar a vegetação infestante. A área trabalhada com roçadores manuais ascende a 150 ha na

	Herdade do ESPORÃO. No caso da Quinta dos Murças, a totalidade da área de vinha, 48 ha, é trabalhada desta forma.
Enrelvamento	Evitando a mobilização dos solos, passou a utilizar-se plantas que ajudam à descompactação destes, à sua fertilização (principalmente azoto), e à fixação de auxiliares da vinha. Estas práticas contribuem ainda para a retenção de humidade nos solos.
Plantação de 15000 árvores e sebes	Criação de corredores de vegetação que ajudam à proteção do vento quente de Verão, evitando a erosão dos solos e desidratação das plantas e das uvas e à fixação dos inimigos naturais dos fungos e insetos que são prejudiciais à vinha e às uvas. Estes corredores de vegetação são abrigo de mamíferos e auxiliares da vinha, têm um papel importante na bio filtração da água, aumentam a biodiversidade no interior da vinha, contribuem para o equilíbrio natural do ecossistema. Promovem ainda a existência de “Galerias Ripícolas” (ecossistema característico do Alentejo), que é uma vegetação que se desenvolve nas margens dos cursos de água.
Recuperação de Linhas de Água	Foi alterado o método de plantação das vinhas e olival, abandonando as parcelas geométricas (quadrícula romana) e passando a plantar respeitando as linhas de água naturais. A alteração desta prática visa evitar a acumulação de água em excesso nos solos e nas vinhas, que pode levar à asfixia das plantas e proliferação de doenças, melhorar o equilíbrio do ecossistema (aumentar humidade - menor necessidade de irrigação - e aumentar a biodiversidade), melhoria da qualidade da água que chega à Barragem da Caridade e criação de condições para estabelecimento de “Galerias Ripícolas”.
Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (CVRA)	Adesão voluntária a este Plano, que tem como objetivo proporcionar aos membros do Plano de Sustentabilidade uma ferramenta que lhes permita avaliar a forma como desenvolvem as suas atividades e oferecer recomendações para através de melhores práticas aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo. O desafio que se coloca é o de produzir uvas e vinho de qualidade e de forma economicamente viável, ao mesmo tempo que se protege o meio ambiente, melhorando as relações com os colaboradores e vizinhos.
Redução do consumo de água	Programas de monitorização de consumos por departamento e otimização de processos.
Redução do consumo de energia	Para a análise energética são consideradas todas as localizações e áreas onde se verificam consumos de energia, sobre as diferentes formas de utilização (eletricidade, gasóleo, gasolina e gás). Em todas as localizações são monitorizados os consumos, permitindo identificar quais as áreas com uso significativo de

	energia. Para estas áreas são definidos indicadores. Tendo em conta a análise energética e oportunidades de melhoria identificadas são definidas metas e respetivas ações de melhoria.
Redução de Vidro	Numa lógica de melhoria global e de responsabilidade e redução do impacto ambiental, passou a utilizar-se garrafas mais leves (420g) em 70% da produção. Procurou-se diminuir o desperdício de material e de recursos naturais associados à produção de garrafas, baixar os custos de transporte: mais garrafas por contentor e reduzir a pegada ecológica que o peso extra do vidro acarretaria. Poupança CO2 (1160 Ton eq.) corresponde a 490 viagens de ida e volta de Lisboa para Tóquio.
Energias Renováveis	No caso específico das energias renováveis, nomeadamente na Herdade do ESPORÃO, estão a ser utilizadas duas fontes: Térmica a partir de Biomassa e Energia Elétrica a partir de Parques Fotovoltaicos. No edifício do Enoturismo introduziu-se o aquecimento de águas sanitárias através de painéis solares em substituição de caldeiras que consumiam gás propano, estimando-se uma poupança anual de 5779 Kwh.
Política dos 3R's	Adoção de metodologias de reciclagem para 100% das atividades permitiu a redução dos volumes de resíduos gerados, a gestão de recursos disponíveis presentes resíduos recicláveis, ou a redução dos custos associados com a deposição final de resíduos.
Gases com efeitos de estufa	Em todas as localizações de Portugal está-se a medir as emissões de gases de estufa desde 2011, sendo este trabalho realizado internamente pela equipa do Grupo ESPORÃO.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
Acordo com creche	Acordo com benefícios para os colaboradores
Transporte coletivo	É disponibilizado para os colaboradores da vinha, da adega, da produção e logística na Herdade do ESPORÃO.
Medicina no trabalho	Com exames específicos adicionais aos obrigatórios por lei, tendo em conta o tipo de atividade exercida pelo trabalhador na empresa.
Abrigos para trabalhadores na Vinha	Em 2013 foram construídos 3 abrigos para que a equipa da vinha possa almoçar e descansar. Em 2014, passaram a ser servidos almoços aos colaboradores da vinha da Herdade do ESPORÃO, garantindo acesso a todos a uma refeição nutritiva e equilibrada.
Igualdade de oportunidades	Não existe qualquer distinção de géneros. O número de quadros femininos tem vindo a aumentar, muito embora a empresa

entre homens e mulheres	considere que ainda há bastante trabalho a desenvolver dentro da organização em termos de uma melhor representatividade equitativa de géneros.
Recrutamento de pessoas junto da comunidade	O recrutamento é realizado em mais 80% junto da comunidade local.
Remunerações variáveis	Existe remuneração variável associada ao resultado das avaliações de competências e objetivos, tem como objetivo o reconhecimento e recompensa das melhores performances.
Mobilidade horizontal	A mobilidade horizontal é fomentada como forma de motivação e crescimento individuais, dada a antiguidade dos colaboradores ser elevada.
Sistema de gestão de desempenho	A maioria das funções é avaliada anualmente, ao nível de competências associadas à natureza da função e ao nível dos resultados, através do nível de cumprimento dos objetivos. Os colaboradores com responsabilidades de gestão são avaliados anualmente através de uma metodologia 360º. Este processo está centralizado no Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) onde anualmente são carregados e geridos os objetivos de cada área e cada colaborador. Fazem-se duas avaliações por ano, em cada final de semestre. São avaliados objetivos qualitativos e quantitativos assim como uma avaliação de competências. Adicionalmente, faz-se anualmente a avaliação 360º que permite analisar a performance de cada colaborador dando uma perspetiva abrangente das suas competências e dos pontos a melhorar. A cada três anos faz-se uma avaliação mais profunda sobre determinados aspetos culturais da empresa.
Kit grávida	É fornecido, às colaboradoras que o solicitam; inclui um portátil, telemóvel e ligação à internet, que permite à mulher estar sempre informada do que se vai passando na empresa.
Plano de carreiras	Está definido e implementado um plano de desenvolvimento de carreira que privilegia a mobilidade vertical e horizontal dos colaboradores.
Prémio	Num ano difícil como foi o ano agrícola de 2016 que exigiu muita dedicação a todos os colaboradores, o ESPORÃO atribuiu um prémio extraordinário a todos os colaboradores agrícolas.
Tolerância de ponto	O ESPORÃO concede como tolerância de ponto alguns dias que não são feriados nacionais, tais como o dia de Carnaval e o dia 26 de dezembro.
Dia de Aniversário	É oferecida uma caixa de vinho e dadas as felicitações da administração a cada um dos colaboradores permanentes no dia do seu aniversário.
Presente de Natal	São oferecidos Vinho e Azeite como presente de Natal a cada um dos colaboradores.

Horário diferenciado nas férias de Verão	Na época das férias de Verão dos filhos, várias áreas fazem um horário diferenciado que lhes permite ter a tarde de sexta feira livre.
Programas familiares	São organizados programas de vindima e de campanha para que os colaboradores e respetivas famílias possam participar;
Refeitórios	Existem vários refeitórios disponíveis para os colaboradores, localizados junto aos diversos locais de trabalho;
Consultas de nutrição e aulas de Pilates	Com o foco na saúde e bem-estar das pessoas, tem-se vindo a promover e a incentivar hábitos e estilos de vida saudáveis, pelo que são disponibilizadas consultas de nutrição e aulas semanais de Pilates.
Acidentes de Trabalho	O ESPORÃO tem desenvolvido um programa de prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais, elaborado especificamente para cada um dos grupos profissionais e que engloba um manual e uma ação de formação. Este programa é revisto anualmente.
Higiene e Segurança no Trabalho	Realizam-se auditorias externas anualmente a processos e procedimentos de higiene e segurança no trabalho.
Formação	O Grupo ESPORÃO tem em desenvolvimento um programa de formação e certificação, com a chancela do Wine & Spirit Education Trust, abrangendo as áreas Comerciais, Marketing e Enoturismo, de forma a garantir o reconhecimento interno e a valorização nacional e internacional dos nossos profissionais. Existe também um programa de formação/ estágios internos que promove a aprendizagem dos processos e atividades internas e promove uma maior integração das equipas. Anualmente são desenvolvidos programas de acordo com as necessidades individuais e as orientações da organização.
Subsídios de Alimentação	Era, em 2011/2012, 41% superior ao valor mínimo exigido legalmente.
Dia da Criança	É realizado um evento comemorativo do dia da criança, onde participam os colaboradores e as respetivas famílias, uma iniciativa também utilizada para fomentar a cultura de sustentabilidade junto dos colaboradores.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Rota dos Frescos	Partilha do património histórico no ESPORÃO com os seus visitantes e com os turistas do Alentejo. Objetivo integrar o ESPORÃO na História Regional e partilhar com a Região a riqueza patrimonial.

Arqueologia	O ESPORÃO tem promovido e financiado o projeto arqueológico da Herdade dos Perdigões, que possui uma área total de 16ha.
Visitas guiadas	Para partilha do seu património histórico e ambiental, quer também às instalações da empresa (caves, produção, etc.).
Creche	Em parceria com a Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz e com a Fundação Maria Inácia Perdigão Silva, o ESPORÃO tem assumido, desde 2008, a responsabilidade pela oferta de todo o material da creche do concelho, bem como pelo projeto arquitetónico do jardim-de-infância que conta ainda com dois berçários e quatro salas de atividades.
Subsídios anuais	A instituições particulares de solidariedade social pela sua atividade no apoio às populações.
Mantas Alentejanas	A Herdade do ESPORÃO adquiriu a Mizette Nielsen na Fábrica Alentejana de Lanifícios, em Reguengos de Monsaraz, alguns exemplares da sua arte, valorizando deste modo uma tradição muito ligada à sua história. No Alentejo, mantém-se parte integrante do património e projetos como o novo design da Capota Alentejana, ou a aplicação em selas, dão luz a uma memória quase esquecida. No ano da 25ª colheita de Monte Velho (2016), inspirados nas tradicionais Mantas de Reguengos de Monsaraz, foram transpostos os padrões das mantas para os rótulos de 2015.
Contratação de colaboradores	A contratação de colaboradores permanentes é realizada com recurso ao suporte das instituições locais, o Instituto de Emprego e Formação Profissional e o Gabinete de Inserção Profissional da Câmara Municipal de Reguengos. A procura de profissionais inicia-se sempre em coordenação com estas estruturas locais, só após esta fase é alargada a procura a uma esfera nacional. A contratação temporária ou sazonal é maioritariamente realizada com recurso a indivíduos provenientes da comunidade local, com exceção dos estagiários nacionais e internacionais que recebe anualmente na época da vindima dada a universalidade das várias instituições académicas envolvidas.
Estágios	São desenvolvidos programas de estágios, em colaboração com várias instituições governamentais e/ ou académicas.

Anexo XXVIII

Descrição de Práticas de RS

Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, S.A.

Descrição das principais Práticas de Responsabilidade Social do PACT, S.A

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Adequabilidade dos serviços às necessidades das empresas do Parque	Consultoria e apoio ao desenvolvimento de novos/inovadores negócios, existindo a necessidade de adaptar a metodologia/conteúdos/estratégias aos objetivos definidos
Pagamento de produtos/ serviços nos prazos acordados	Cuidado no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos em contractos

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Sensibilização das empresas do Parque	Sensibilização das empresas do PACT para a eficiência energética dos espaços, assim como a promoção da reciclagem de resíduos
Manutenção do sistema de climatização	Manutenção regular dos equipamentos de climatização implementados no edifício, para controlo da qualidade do ar, assim como para a eficiência dos equipamentos
Instalação de dispositivos para economizar água/ eletricidade	Colocação de contadores de água individuais e de consumo elétrico, para monitorização dos consumos realizados
Separação de resíduos	Promoção da reciclagem de resíduos, através da implementação de contentores específicos
Utilização de painéis Solares	Implementação de painéis solares na cobertura do edifício, para melhor eficiência energética, e menor consumo de recursos

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
------------	-----------

Possibilidade de trabalhar a partir de casa	Facilidade no desenvolvimento da atividade em espaços exteriores ao Parque; Disponibilidade de “horário-livre”
Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões	O facto de ser homem/mulher não condiciona a probabilidade de recrutamento, atribuição de tarefas
Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares	Oportunidades e procura de recursos humanos, referenciados pelos atuais colaboradores
Atribuição de objetivos e responsabilidades no âmbito da função	Colaboradores com atribuição de responsabilidade e tarefas definidas, em conformidade com a função realizada
Participação dos trabalhadores/as nos processos de decisão que lhe digam respeito	Colaboradores com poder de decisão, dado assumirem responsabilidade e compromissos nas funções desempenhadas
Espaço de convívio	Espaço lúdico (mesa ténis de mesa) presente no edifício para interação entre os colaboradores das diversas empresas do PACT
Adaptação de procedimentos	Adaptação de procedimentos realizados regularmente, tendo em conta necessidades específicas
Medicina no trabalho	Recursos humanos com direito a realização de consulta anual

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Apoio a campanhas de Marketing de causas	Entidade associa-se a iniciativas de carácter social, apoiando o processo de divulgação das mesmas
Oferece estágios	Realização de estágios em áreas consideradas importantes na entidade
Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos	Cedência de instalações (auditório / sala seminários) a entidades com fins de carácter social

Anexo XXIX

Descrição de Práticas de RS

TYCO Electronics – Componentes Electromecânicos, Ld.^a

Descrição das principais Práticas de Responsabilidade Social da TE Connectivity em Évora

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica

Designação	Descrição
Pesquisa, Inovação e Cocriação	Desenvolvem relacionamentos com parceiros estratégicos que permitem testar e aplicar tecnologias avançadas, que vão ao encontro das necessidades dos clientes, antecipando e abordando possíveis necessidades futuras. Existe uma procura contínua de novas formas de relacionamento com os clientes, no intuito de ficar perto dos <i>hubs</i> de inovação, avançando com novas colaborações em pesquisa e desenvolvimento de cocriação com clientes-chave. Dado que os clientes da TE estão na vanguarda das suas indústrias, as equipas são expostas às mais recentes inovações de processos e produtos.
Experiência no cliente	São realizados inquéritos de satisfação de clientes através da ferramenta <i>Extraordinary Customer Experience</i> , em que se obtém o seu feedback medido através do questionário <i>Voice of Customer (VOC)</i> .
Soluções solares <i>Spotlight</i>	Há já alguns anos que a TE apoia o crescimento da indústria de energia solar. Equipas de engenheiros da TE desenvolvem tecnologias que permitem aos fornecedores de energia solar maximizar a produtividade e produção de energia renovável acessível (ex.: cabos e conectores da TE são adequados a condições atmosféricas e ambientais, geralmente adversas, comuns às aplicações da indústria solar.)
Apoio a empreendedores	Parcerias com Arrow Electronics e Plataforma de Crowdfunding Indiegogo para financiar o surgimento de novas ideias empresariais, envolvendo a colaboração de equipas técnicas de suporte e engenharia da TE. Há equipas de empreendedores, compostas por trabalhadores da TE que tomam a iniciativa de se inscrever para trabalhar em projetos/ conceitos inovadores.
Fornecedores	A TE tem trabalhado para adotar as melhores práticas em toda a cadeia de fornecimento, pelo que as equipas são treinadas para dominarem as áreas chave como os direitos humanos, ética e sustentabilidade ambiental.
Guia TE para a RS no Fornecedor	Descreve expectativas e princípios éticos que os fornecedores devem ter para fornecer a TE. É atualizado com regularidade, refletindo padrões reconhecidos internacionalmente de direitos humanos, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, incluindo os princípios orientadores da Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento e o Pacto Global da ONU. A TE informa os fornecedores dos seus princípios

	orientadores, incluindo: Saúde e Segurança; Promoção de condições de trabalho favoráveis e salários; Preparação e resposta a emergências; Controlo de importação e exportação; Liberdade de emprego e associação; Sistema de gestão implementados; Conformidade ambiental e regulamentação de produtos; Informação de propriedade e confidencialidade. Realizam-se ainda auditorias e planos de ação corretiva, se necessário, e é pedido anualmente a determinados fornecedores que façam uma autoavaliação, procurando demonstrar o alinhamento com o Guia TE. Quando aplicável são também feitas recomendações de melhoria a fornecedores.
--	---

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental

Designação	Descrição
Redução de CO2	Redução de 88,6 toneladas de CO2, usando a “Iron Silk Road” para transporte de contentores ferroviários na Ásia.
Melhor localização	Reconhecendo que a TE atinge as comunidades locais em todo o mundo, procurando apoiar o desenvolvimento das suas economias, privilegia-se a aquisição de materiais próximos das instalações fabris, reduzindo prazos de entrega, redução de custos de transporte e de consumos de combustível.
Pegada Global da TE	Neste âmbito, a TE é apoiada pela GLOG – Global Logistics Organization, para que possa entender os desafios únicos em cada região em que opera, no sentido de reduzir o impacto ambiental através de alternativas em termos de combustíveis e meios de transporte.
Gestão ambiental	A TE está comprometida com a sustentabilidade ambiental em todos os aspetos do negócio, incluindo produtos, instalação e processos. Tem sido feito um esforço de redução do impacto ambiental do negócio com melhorias tecnológicas nos produtos e operações, simplificando as operações nas instalações e mobilizando os funcionários nesse sentido, pelo que tem sido conseguida uma redução do consumo energético, de água, de resíduos perigosos e de materiais reciclados.
Consumo de combustível	Ajustando, por exemplo, horários de envio, em função do recalcule de rotas para aproveitamento das correntes oceânica, têm sido conseguidas reduções de consumo de combustível.
Resíduos e reciclagem	Metais e resinas são reciclados após uso em processos de fabricação. Resíduos que não podem ser reciclados são segregados. A melhoria nos processos de produção tem permitido reduzir a quantidade de sucata e a quantidade de material a ser reciclado.

Consumo de água	Redução do consumo de água, nomeadamente no fabrico de peças, nos seus processos de revestimento. Continua a ser reduzida a quantidade de águas residuais.
-----------------	--

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição
Segurança no local de trabalho	Desenvolvimento de programa de bem-estar e segurança que inclui formação no local de trabalho, disponibilização de ferramentas e recursos, para que não haja acidentes, não só com funcionários como também com clientes, subcontratados e visitantes. Os programas e políticas de segurança incluem liderança em segurança em todos os níveis da gestão; sistema de gestão segurança nas fábricas; envolvimento de funcionários em programas de segurança; monitorização e relatórios de segurança com indicadores-chave de desempenho. Em todas as instalações os funcionários são treinados em todos os aspetos de segurança, relacionados com máquinas, ergonomia, segurança comportamental, proteção contra quedas e outras medidas de prevenção e acidentes. Foi estabelecida a iniciativa <i>Back – to – Basic</i> para medir a eficácia dos programas de segurança e identificar oportunidades de melhorias para maior segurança. Em outubro de 2017 iniciaram-se os <i>managements Gemba Walks</i> em que o foco foi “Não fique indiferente à Segurança”, cujo objetivo assentou no reconhecimento de situações e comportamentos de risco e nas ações perante estas constatações. A TE associa-se também a determinadas datas comemorativas para reforço das principais mensagens associadas.
Inclusão e Diversidade	Programa assente em quatro pilares: disponibilização de instrumentos que permitem garantir que todos os funcionários são escutados; desenvolvimento de oportunidades contínuas de aprendizagem; monitorização de progressos de esforços realizados; apoio a programas na comunidade. Desde 2015 existe em todo o mundo TE mais de 2000 membros que desempenham um papel desencadeador de ideias para melhorias internas, com ligação efetiva entre os colaboradores e clientes. Atualmente há 5 grupos: <i>TE Woman in Leadership (WIN)</i> ; <i>TE Young Professionals</i> ; <i>Align (LGBT)</i> ; <i>African Heritage Employee Network</i> ; <i>TE Veterans</i> . Foi celebrado o mês da Inclusão e Diversidade (maio) com eventos nas instalações da fábrica, envolvendo funcionários em diversas iniciativas, dentro e fora da empresa.
Desenvolvimento de carreiras	Existem possibilidades de carreiras que procuram compatibilizar os interesses e objetivos da empresa com as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador. Há

	uma aposta na formação nas mais diferentes áreas (técnica e comportamental), assente no modelo dos 3 E: Educação; Exposição; e Experiência.
Reverse de <i>Mentoring</i>	Jovens profissionais ajudam profissionais seniores a melhorar as suas competências em tecnologias digitais, dando-se oportunidade aos funcionários mais jovens de adquirir competências com os seus colegas mais experientes.
Recrutamento	Assenta em atracção de novos potenciais/ talentos no mercado (recém-licenciados e jovens com pouca experiência) e mobilidade interna.
Investir em mulheres líderes	Para acelerar a ascensão na carreira de mulheres foi concebido um programa de desenvolvimento de carreiras para líderes femininas de alto potencial, em que cada participante trabalha com um colaborador sénior que a auxilia no desenvolvimento da sua carreira, através da atribuição de projetos específicos e novos papéis. Atualmente, trabalha-se para aumentar a representatividade de mulheres em posições de gestão, como também em funções mais operacionais (ex.: mecânica e engenharia).
Reconhecimentos	Ao longo do ano são desenvolvidas várias campanhas de reconhecimento de pessoas que vivem o propósito e valores da TE, de que são exemplo, entre outros: Prémios Trabalho em Equipa; Prémio Integridade; Prémio Responsabilidade; Prémio Inovação; Prémio Estratégia TE; Prémio Qualidade; Prémio Segurança; Prémio Jubileu (para quem completa 25 e 40 anos ao serviço da empresa).
Dia da Família	Realiza-se a cada 2 anos e nele integra-se, por exemplo, um passeio de BTT, passeio pelo centro histórico, espetáculos, para além de um almoço convívio.
Campanhas de Saúde	Com o objetivo de informar, sensibilizar e consciencializar os colaboradores da TE são realizadas ao longo do ano diversas campanhas: Maio - Mês do Coração (em parceria com a Federação Portuguesa de Cardiologia), Pink October (cancro da mama), Novembro Azul (cancro da próstata), através da parceria com a Liga Portuguesa Contra o Cancro, Campanha da Gripe (Dezembro) e Recolha de Sangue (em parceria com a Banco de Sangue do Hospital de Évora).
Sala de lactação	No âmbito do Projeto Empresa Amiga dos Bebés, e procurando continuar a promover a saúde e o bem-estar de todos os colaboradores, foram construídas duas salas de lactação.
Natal na TE	Em dezembro de todos os anos realiza-se a Festa de Natal para crianças e famílias, seguida de um jantar convívio para os colaboradores. Entrega de lembrança de Natal a todos colaboradores (dezembro).
Casa de Pessoal	Através da Casa de Pessoal, que é apoiada pela TE, são realizadas provas desportivas (bicicleta, futebol, atletismo, pesca e eventos

	culturais (participação em espetáculos), entre outras, de que são exemplo as visitas de estudo com crianças.
Apoio Pessoas TE	Os colaboradores da TE têm disponível de forma gratuita e anónima um serviço de apoio nas áreas financeira, jurídica e da psicologia.

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição
Voluntariado	A TE tem assumido a missão de capacitar funcionários em todo o mundo para terem impacto positivo nas suas comunidades, apoiando, por exemplo, a doação de tempo dos colaboradores na empresa para causas e organizações que são importantes a nível local, nomeadamente, através de horas de voluntariado em áreas como serviços humanitários, educação e tecnologia, ambiente, saúde e bem-estar. Disto são exemplos os trabalhos em regime de voluntariado dos colaboradores TE na renovação de salas de edifícios e a manutenção de equipamentos em associações sem fins lucrativos (ex.: Associação Pão e Paz).
Prémios para voluntários na comunidade	Anualmente, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros da comunidade nomeiam funcionários da TE que fizeram contribuições voluntárias excecionais em áreas que vão desde a captação de recursos para pesquisa do cancro a programas de embelezamento da comunidade, ou apoio a jovens carenciados. A TE seleciona vencedores de cada uma das regiões globais e faz uma contribuição financeira de US \$ 1000, em seu nome, para a organização de instituições de caridade por si escolhida.
Doações e parcerias corporativas	A TE faz doações e entra em parcerias estratégicas em áreas alinhadas com os seus valores corporativos: Inovação (com foco na educação e inovação tecnológica, através de investimentos em parcerias público privadas com escolas e universidades que apostem em áreas como ciências, tecnologias, engenharia e matemática); Responsabilidade (investimento na prestação de contas sobre consumos energéticos com impacto no meio ambiente); Integridade (direcionado pelos mais altos padrões de integridade, através do investimento em serviços humanitários); Trabalho em equipa (investindo na melhoria da saúde e bem-estar). Em 2017, na TE em Évora, há a destacar o seguinte, em relação às seguintes entidades: - Associação de Bombeiros de Évora - donativo para ajudar a associação na substituição de equipamento, na sequência dos fogos florestais de dimensão fora do comum; contratação desta entidade

	para desenvolvimento de ações de formação (ex.: segurança contra incêndios); - Diário do Sul – através da divulgação de iniciativas da TE e publicação de anúncios de recrutamento; - Escola Secundária Gabriel Pereira – apoio à realização de formação profissional e acolhimento de jovens em estágios; - Instituto de Emprego e Formação Profissional – colabora em programas locais de educação, formação e emprego; a TE também recorre ao IEFP em determinadas iniciativas de recrutamento e cede espaços e equipamentos para a realização de uma parte da formação; - Instituições sem fim lucrativos - donativos de montantes financeiros e de bens materiais e/ou apoio na recolha de bens (alimentares, tampas, roupas) junto dos colaboradores, destinados a entidades como APPACDM de Évora, Associação Pão e Paz, Associação de Surdos de Évora, Lar dos Canaviais, Cercidiana, Cantinho dos Animais); dá emprego a pessoas de grupos sociais desfavorecidos, provenientes de algumas destas entidades (nomeadamente pessoas portadoras de deficiência); - Instituto Superior Técnico de Lisboa - a TE tem suportado o desenvolvimento do Projeto <i>Formula Student</i>, construído por estudantes, onde relés e outros produtos da empresa têm sido testados; a TE foi visitada na fábrica <i>Automotive</i> por um grupo de estudantes, integrados no curso de Engenharia e Gestão Industrial, que estão a desenvolver um projeto no âmbito da unidade curricular de Planeamento e Controlo de Operações; - Universidade de Évora - donativo ao Curso de Engenharia Mecatrónica que se tem adaptado às várias necessidades da empresa e pelo que vários estudantes têm sido integrados em estágios na empresa (é dada prioridade a instituições locais); donativos para apoio a alunos carenciados, através de bolsas de estudo; - USF Planície do Centro de Saúde de Évora – no âmbito do projeto empresa amiga dos bebés.
Programa Embaixadores	As comunidades de embaixadores da TE servem de elo de ligação entre a empresa e as comunidades locais, que decidem sobre iniciativas de voluntariado e potenciais investimentos na comunidade.
Visitas à TE	Convidam-se organizações como escolas, universidades, centros de formação, hospitais, centro de saúde, a visitar a empresa, dando-lhes a conhecer as instalações e a atividade da empresa.

Anexo XXX
Análise de *Websites*

Navegabilidade/ Acessibilidade

- 1 Mecanismos de pesquisa no *site*
- 2 Fácil acesso a e-mail/ Fale connosco
- 3 Link para “mapa do *site*”
- 4 Página em outro idioma
- 5 Link de volta para a página inicial visível
- 6 *Feeds* de atualização de conteúdos/ "RSS"
- 7 Mecanismos de Ajuda/ FAQ
- 8 Link para avaliação do *site*
- 9 Sugestões de melhoria
- 10 Acessibilidade para deficientes (<http://www.acessibilidade.gov.pt/> - Access Monitor WCAG 2,0)
- 11 Estatística de navegação/ número de visitas

Total**Informações institucionais básicas e Processos da RSC**

- 1 Missão, Visão e Valores
- 2 Link para "Responsabilidade Social" na página inicial
- 3 Histórico, Perfil da empresa
- 4 Linha de produtos e serviços oferecidos
- 5 Código de conduta, Código de ética
- 6 Estrutura acionista
- 7 Informações sobre a Administração
- 8 Composição da diretoria/ conselhos
- 9 Unidades onde mantém operações
- 10 Área específica de RSC (Instituto, Fundação)
- 11 Relacionamento com as partes interessadas
- 12 Comitês temáticos
- 13 Informações biográficas/CV dos executivos
- 14 Organograma completo da Empresa
- 15 Comitê interno de Responsabilidade Social
- 16 E-mail de contato com área de RSC
- 17 E-mail para contato com diretores

Total**Transparência e Accountability**

- 1 Relatórios sociais nos modelos Ibase, Global Reporting Initiative (GRI) ou próprio
- 2 Relatórios Sociais em mais de um idioma
- 3 Relatórios de Prestação de contas Anuais/ Trim.
- 4 Informativos e comunicados aos acionistas
- 5 Calendário de eventos corporativo
- 6 Estatuto Social da Empresa
- 7 Oportunidades de emprego e estágio
- 8 Informações sobre cotações das ações
- 9 Relatórios CVM
- 10 Atas de reuniões dos conselhos

- 11 Link para "Governança Corporativa" na página inicial
- 12 Comité de Governança Corporativa
- 13 Política de Governança Corporativa
- 14 Editais de convocação para as assembleias
- 15 Relatórios da Administração
- 16 Regulamentos e Políticas em pdf
- 17 Planejamento Estratégico com foco em RSC

Total

Recursos avançados de media e comunicação

- 1 Cadastro de CV on-line/ Banco de currículos
- 2 Agenda de notícias própria
- 3 Formulário para recebimento de newsletter
- 4 Livros e outras publicações em pdf
- 5 Canal de relacionamento com Investidores
- 6 Canal de relacionamento com Fornecedores
- 7 Canal de relacionamento com Clientes
- 8 Jornal/ Revista da organização para download
- 9 Link para Redes Sociais
- 10 Acervo de fotos/ imagens para downloads
- 11 Inquérito sobre temas ligados à RSC/Sustentabilidade
- 12 Acervo de vídeos/ youtube
- 13 Canal específico para denúncias
- 14 Link para Blog
- 15 Acervo de áudio/podcasts
- 16 Notícias atualizadas da imprensa
- 17 Chat/ fórum/ discussão sobre temas ligados à RSC

Total

Políticas, Programas e Impactos da RSC

- 1 Programas e/ou projetos ambientais
- 2 Programas e/ou projetos sociais externos
- 3 Prêmios e reconhecimentos
- 4 Pactos, compromissos voluntários assinados
- 5 Parcerias com organizações relacionadas à RSC
- 6 Certificações
- 7 Programas e/ou projetos sociais internos
- 8 Patrocínios e/ou projetos apoiados
- 9 Filantropia, doações, voluntariado
- 10 Parcerias com universidades/ escolas
- 11 Definição de RSC/ visão sobre Sustentabilidade
- 12 Contribuições para agenda local, regional, nacional ou global
- 13 Política de RSC/ Sustentabilidade
- 14 Participação em projetos governamentais
- 15 Práticas anticorrupção
- 16 Contribuições para campanhas políticas/ cívicas

17 Financiamento da ação social

18 Resultados, impactos dos projetos

Total

1 (COM INFORMAÇÃO); 0 (SEM INFORMAÇÃO)

Anexo XXXI

Visão resumida dos *sites* e relatórios Visão resumida dos *sites* e relatórios

Visão resumida dos sites e relatórios

	DELTA	EMBRAER	EDIA	ESPORÃO	TE
Localização do Relatório	http://www.DELTAcafes.pt/pt/sustentabilidade/relatorio	https://EMBRAER.com/br/pt/sustentabilidade	http://www.edia.pt/pt/quem-somos/edia/relatorio-de-sustentabilidade/56	https://www.esporao.com/pt-pt/centro-imprensa/relatorios/	http://www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TEConnectivityCorporateResponsibilityReport2017.pdf
N.º de cliques para chegar ao Relatório	3	3	3	3	2
Tipo de relatório (de sustentabilidade de ou integrado)	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de Sustentabilidade	Relatório de Sustentabilidade	Relatório Integrado	Relatório de Sustentabilidade
último ano do Relatório disponível	2014	2017	2016	2016	2017
Título do Relatório	2014/ Relatório de Sustentabilidade – Rostos de uma marca	Relatório Anual 2017	Alqueva Sustentável 2016 Relatório de Sustentabilidade	Relatório 2016 ESPORÃO	Connecting Our World 2017 Corporate Responsibility Report
Língua(s)	Português	Português/ Inglês	Português	Português	Inglês
N.º total páginas	101	70	63	151	40
% páginas de RS	100%	100%	100%	54%	100%
Tópicos principais de RS no índice	- Criação de Valor Sustentado no Mercado - Rostos DELTA - Ambiente - Coração DELTA	- Gestão da Sustentabilidade - Desempenho económico - Desempenho social - Desempenho ambiental	- Circularidade da Água em Alqueva - Desafios e Prioridades - Exploração Integrada – um desígnio - Circularidade de Alqueva e o Impacto na Economia - Governação, Compromissos e Envolvimento - Modelo de Gestão para o Desenvolvimento - Circularidade de Alqueva e o Território	- Terra - Clima e Ambiente - Pessoas - Comunidade - Produtos - Experiências - Negócio	- Como a TE cria valor - Engenharia um future mais seguro - Apoiando a inovação sustentável - Soluções para um futuro produtivo - Criando conexões que contam
Áreas RS com maior destaque (n.º páginas)	- Dimensão Económica: 23 págs. - Dimensão Social Interna: 15 págs. - Dimensão Social Externa: 12 págs. - Dimensão Ambiental: 12 págs.	- Dimensão Económica: 3 págs. - Dimensão Social: 3 págs. - Dimensão Ambiental: 2 págs.	- Dimensão Económica: 10 págs. - Dimensão Ambiental: 18 págs. - Dimensão Social Externa: 5 págs.	- Dimensão Económica: 24 págs. - Dimensão Social Interna: 12 págs. - Dimensão Social Externa: 10 págs. - Dimensão Ambiental: 14 págs.	- Dimensão Económica: 6 págs. - Dimensão Social: 12 págs. - Dimensão Ambiental: 8 págs.

Assuntos relacionados com a Dimensão Social Externa (a partir do Índice)	- Centro Educativo Alice Nabeiro - Campo Maior Solidário - Campo Maior Vila Solidária da Europa - Programa “Tempo para Dar”	- Desempenho social	- Circularidade de Alqueva e o Território	- Comunidade	- Criando conexões que contam
Assuntos relacionados com a gestão de <i>Stakeholders</i> (índice)	Diálogo com as partes de interessadas	Gestão da Sustentabilidade	Partes Interessadas	Identificação das Partes Interessadas	Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>
Tipo de conteúdos na capa do relatório	Fotos de perfil de colaboradores da empresa	Imagem de um avião	3 imagens onde se destacam um campo verdejante, a água do lago e uma ave.	Vinha no Alentejo	Várias conexões de estradas
Diretrizes GRI como referência para elaboração relato não financeiro	GRI G4	GRI	GRI (G4)	GRI 3.1	GRI
Verificação externa e independente da informação não financeira	PricewaterhouseCoopers & Associados, S.R.O.C., Lda	não indicado	não indicado	Amável Calhau, Ribeiro da Cunha & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas	Deloitte & Touche LLP

Anexo XXXII

Análise de mensagens do CEO

Mensagem do CEO e/ou editorial no Relatório

	DELTA Comendador Rui Nabeiro Administrador	EMBRAER Paulo Cesar de Souza e Silva Diretor-Presidente	EDIA José Pedro da Costa Salema Presidente do Conselho de Administração	ESPORÃO José Alfredo Holtreman Roquette Presidente do Conselho de Administração	TE Terrence Curtin CEO
Expressão de Sustentabilidade/ RS ou equivalente	“No mundo empresarial, as estratégias e as soluções devem visar uma aplicação social - mente correta, ambientalmente sustentável e, como seria de esperar, economicamente viável.” “Maximizar e valorizar a produção recorrendo a ideias, preferencialmente nacionais, pode ser uma vantagem para a melhoria e desenvolvimento efetivo e sustentável do nosso país.” “Como é nosso apanágio, para a internacionalização definimos também uma estratégia sustentável. Queremos crescer, mas bem.” “Uma gestão de rosto humano e um compromisso fundamental: encarar o futuro com responsabilidade e respeito pelas gerações vindouras.”	“Em 2017, consolidamos os pilares que sustentam o nosso crescimento nos próximos anos – ética, inovação e eficiência – e avançamos no alcance do mais alto nível de excelência em nossas atividades.” “Ao planejarmos o nosso crescimento, aprofundamos a agenda com o desenvolvimento local e sustentável. Nesse sentido, reiteramos o nosso compromisso com os objetivos do Pacto Global das Nações Unidas.”	“A gestão do Sistema Global de Alqueva é assumida como elemento essencial de sustentabilidade da Empresa, do Empreendimento e da região pois amplia a relação de proximidade com todas as comunidades e fomenta o fortalecimento e a saúde das ligações entre as diferentes entidades e organizações, partes interessadas com fortes ligações aos objetivos do EFMA. É igualmente o suporte da atividade de promoção do Empreendimento que tão bom resultado tem dado nos últimos anos.” “Através da publicação deste Relatório de Sustentabilidade, a EDIA pretende comunicar à sociedade o seu desempenho a nível ambiental, social e económico e apresentar as linhas orientadoras da sua Agenda Estratégica da Sustentabilidade.”	“Os indicadores ambientais dão por consolidada a conquista de melhorias e eficiências da nossa atividade que resultam em impactos mais reduzidos. Uma clara aposta ganha que nos confirma a vontade e necessidade de continuarmos a reforçar a cultura de sustentabilidade que já nos caracteriza.”	“Em 2017, revelamos o nosso novo propósito e atualizamos a nossa estratégia para criar um ambiente mais seguro, sustentável, produtivo e um futuro conectado para os nossos clientes, funcionários e acionistas.” “A sustentabilidade faz parte do propósito da TE e nós reconhecemos que também é uma prioridade fundamental para os nossos clientes e funcionários. Nós sabemos que nós podemos ajudar os nossos <i>Stakeholders</i> a atingirem os seus próprios objetivos e metas, seja através do nosso menor impacto ambiental, a nossa cadeia de fornecimento responsável ou o nosso investimento no desenvolvimento de uma força de trabalho diversificada. Quando pensamos em ser um parceiro de primeira para os nossos clientes, proporcionando retornos superiores aos nossos acionistas e envolvendo os nossos funcionários, os nossos esforços de sustentabilidade são realmente uma vantagem fundamental e diferenciadora.”
Menção a <i>Stakeholders</i>	“O nosso profundo agradecimento aos nossos clientes, fornecedores, colaboradores e restantes <i>Stakeholders</i>	“Seguiremos essa nossa trajetória com a certeza de que encerramos o ano ainda mais fortalecidos. O que	“A gestão do Sistema Global de Alqueva é assumida como elemento essencial de	-	“Em 2017, revelamos o nosso novo propósito e atualizamos a nossa estratégia para criar um ambiente mais

	pela confiança e trabalho que desenvolvemos em conjunto. Prometemos dar o nosso melhor para continuarmos a ser merecedores da confiança depositada em nós.”	estimula essa nossa convicção é determos a confiança de nossos clientes, colaboradores e parceiros de negócio – aos quais somos gratos por mais um período de conquistas.”	sustentabilidade da Empresa, do Empreendimento e da região pois amplia a relação de proximidade com todas as comunidades e fomenta o fortalecimento e a saúde das ligações entre as diferentes entidades e organizações, partes interessadas com fortes ligações aos objetivos do EFMA. É igualmente o suporte da atividade de promoção do Empreendimento que tão bom resultado tem dado nos últimos anos.”		seguro, sustentável, produtivo e um futuro conectado para os nossos clientes, funcionários e acionistas.” “A sustentabilidade faz parte do propósito da TE e nós reconhecemos que também é uma prioridade fundamental para os nossos clientes e funcionários. Nós sabemos que nós podemos ajudar os nossos <i>Stakeholders</i> a atingirem os seus próprios objetivo e metas, seja através do nosso menor impacto ambiental, a nossa cadeia de fornecimento responsável ou o nosso investimento no desenvolvimento de uma força de trabalho diversificada. Quando pensamos em ser um parceiro de primeira para os nossos clientes, proporcionando retornos superiores aos nossos acionistas e envolvendo os nossos funcionários, os nossos esforços de sustentabilidade são realmente uma vantagem fundamental e diferenciadora.” “Eu sinto um grande orgulho no esforço da nossa responsabilidade corporativa, e em todos os lugares onde vou na TE eu vejo o grande trabalho que os nossos funcionários fazem em nossas instalações e nas suas próprias comunidades para criar um ambiente mais seguro, sustentável, produtivo e um futuro conectado. Estou ansioso para
--	--	---	--	--	---

					fazer parcerias continuamente com nossos clientes e acionistas, e demonstrando que empresas como a nossa podem ter sucesso financeiro e ter um impacto positivo no mundo.”
Menção à Comunidade e	“É com este sentido de responsabilidade, e com uma vontade imensa de acrescentar valor a Campo Maior, que a DELTA Cafés continua a reforçar o compromisso com o futuro do Alentejo, criando novos polos de produção, assegurando a criação de mais postos de trabalho e, por conseguinte, o crescimento sustentável desta vila alentejana. Localmente, crescemos e ficamos mais fortes; simultaneamente, estimulamos a economia do país. Inovar diariamente, criar estratégias e mecânicas diferenciadoras são aspetos a ter em conta para projetarmos o futuro das sociedades e a sustentabilidade das comunidades onde atuamos.”	“Revisamos o Código de Ética e Conduta e fortalecemos sua soberania às leis e aos costumes locais, a fim de atuarmos com integridade em todas as operações.” “No ano, criamos a EMBRAER Foundation nos Estados Unidos, que, assim como o Instituto EMBRAER no Brasil, estabelece parcerias, engaja voluntários e difunde a cultura do empreendedorismo entre os membros das comunidades atendidas.”	“A gestão do Sistema Global de Alqueva é assumida como elemento essencial de sustentabilidade da Empresa, do Empreendimento e da região pois amplia a relação de proximidade com todas as comunidades e fomenta o fortalecimento e a saúde das ligações entre as diferentes entidades e organizações, partes interessadas com fortes ligações aos objetivos do EFMA. É igualmente o suporte da atividade de promoção do Empreendimento que tão bom resultado tem dado nos últimos anos.”	-	“Como líder global de tecnologia industrial com conectividade e soluções de sensores permitindo milhões de dispositivos em todo o mundo, é fundamental que sejamos um parceiro de negócios responsável, empregador e membro da comunidade.” “Eu sinto um grande orgulho no esforço da nossa responsabilidade corporativa, e em todos os lugares onde vou na TE eu vejo o grande trabalho que os nossos funcionários fazem em nossas instalações e nas suas próprias comunidades para criar um ambiente mais seguro, sustentável, produtivo e um futuro conectado. Estou ansioso para fazer parcerias continuamente com nossos clientes e acionistas, e demonstrando que empresas como a nossa podem ter sucesso financeiro e ter um impacto positivo no mundo.”

Anexo XXXIII
Análise da Rede Social Facebook

M ê s	EMPRESA	Frequência		Características das Publicações			
		N.º Pos ts	N.º dias com mais dos que um post publica do	Conteú dos sobre uma causa ou parceiro s	Promoç ão de produto s ou serviços com referênc ia a uma causa	Promoção dos produtos ou serviços sem referência a causas	Outr os assu ntos
1 / 2 0 1 8	DELTA	15	0	0	3	12	0
	EMBRAER	12	1	3	0	4	5
	EDIA	36	9	7	2	13	14
	ESPORÃO	9	2	0	0	8	1
	PACT	17	6	9	0	5	3
	TE	25	5	8	3	12	2
2 / 2 0 1 8	DELTA	14	0	0	3	11	0
	EMBRAER	21	5	0	0	21	0
	EDIA	39	8	11	0	16	12
	ESPORÃO	11	2	0	0	11	0
	PACT	18	6	9	0	9	0
	TE	35	9	9	3	15	8
3 / 2 0 1 8	DELTA	11	3	0	2	11	0
	EMBRAER	5	6	2	0	9	0
	EDIA	27	7	11	3	9	4
	ESPORÃO	12	1	0	0	10	2
	PACT	21	10	3	0	12	6
	TE	38	15	4	0	19	15
4 / 2 0 1 8	DELTA	15	2		2	13	
	EMBRAER	7	7	0	0	14	0
	EDIA	23	6	4	1	11	7
	ESPORÃO	14	3	0	0	14	0
	PACT	29	7	9	0	18	2
	TE	29	11	2	3	20	4
5 / 2 0 1 8	DELTA	13	2	0	5	8	
	EMBRAER	10	2	2	1	8	1
	EDIA	33	7	5	1	20	7
	ESPORÃO	16	1	0	0	16	0
	PACT	47	9	8	0	24	15
	TE	31	10	1	0	25	5
6 / 2 0 1 8	DELTA	14			10	7	
	EMBRAER	6	0	0	0	6	0
	EDIA	23	5	8	0	7	8
	ESPORÃO	17	2	0	1	14	2
	PACT	42	13	16	1	18	7
	TE	29	7	1	1	25	2

Mês	EMPRESA	Interação da Empresa			Interação do público				
		Gostos de Comentários	Respostas a comentários ou dúvidas de clientes	Respostas a comentários ou dúvidas sobre causas	Visualizações de Vídeos	Gostos de publicações	Comentários de publicações	Partilha de publicações	Gostos, comentários e partilhas sobre causas
1 / 2018	DELTA	0	0	0	60300	7454	1340	772	0
	EMBRAER	163000	334458	538	3405	0	10	2	3
	EDIA	0	1	0	1204591	1286	42	556	0
	ESPORÃO	6	3	0	98700	2709	31	176	0
	PACT	0	0	0	0	46	0	7	0
	TE	0	0	0	511233	2523	18	192	0
2 / 2018	DELTA	0	0	0	258400	5500	1141	877	0
	EMBRAER	934900	492136	1746	46000	0	7	14	0
	EDIA	3	0	0	2400	1362	55	346	0
	ESPORÃO	8	2	0	0	1264	47	131	0
	PACT	0	0	0	0	86	6	26	0
	TE	0	0	0	1052619	13804	64	1082	0
3 / 2018	DELTA	0	0	0	210100	8201	1232	1122	0
	EMBRAER	379400	12123	404	6520	0	5	6	2
	EDIA	2	1	0	138197	1326	18	262	0
	ESPORÃO	8	4	0	8200	1889	103	254	0
	PACT	0	0	0	0	99	0	7	0
	TE	0	0	0	257929	522712	526	616	0
4 / 2018	DELTA	4	3	2	89400	15283	1163	1111	5
	EMBRAER	627400	29809	1691	9340	0	7	7	0
	EDIA	1	0	0	1577	962	11	166	0
	ESPORÃO	10	4	0	2328	2070	61	227	0
	PACT	0	0	0	0	237	2	23	0
	TE	0	0	0	356964	1120664	72	281	0
5 / 2018	DELTA								
	EMBRAER	116000	24039	682	3679	0	10	2	2
	EDIA	0	1	0	5593	1377	15	337	0
	ESPORÃO	9	7	0	0	4650	64	335	0
	PACT	0	1	0	2052	292	9	90	0
	TE	0	0	0	73813	7252	47	172	0
6 / 2018	DELTA	14	9	8	50300	6862	829	1049	11
	EMBRAER	62000	4518	82	1041	0	6	0	0
	EDIA	1	0	0	21090	745	4	626	
	ESPORÃO	11	3	2	13100	2053	53	358	0
	PACT	0	0	0	531	214	11	29	0
	TE	0	0	0	421525	15814	96	844	0

Mês	EMPRESA	Forma de comunicação			
		Texto	Imagem	Texto e imagem	Texto e vídeo
1 / 2018	DELTA	0	0	7	8
	EMBRAER	0	0	10	2
	EDIA	1	1	30	4
	ESPORÃO	0	0	6	3
	PACT	0	0	17	0
	TE	0	0	10	15
2 / 2018	DELTA	0	0	6	8
	EMBRAER	0	0	6	15
	EDIA	0	0	38	1
	ESPORÃO	0	0	11	0
	PACT	0	0	18	0
	TE	0	1	16	18
3 / 2018	DELTA	0	0	6	9
	EMBRAER	0	0	6	5
	EDIA	0	0	25	2
	ESPORÃO	0	0	11	1
	PACT	0	0	21	0
	TE	0	0	31	7
4 / 2018	DELTA	0	0	7	6
	EMBRAER	0	0	6	8
	EDIA	0	0	22	1
	ESPORÃO	0	0	12	2
	PACT	0	0	29	0
	TE	0	0	22	7
5 / 2018	DELTA				
	EMBRAER	0	0	9	3
	EDIA	2	0	27	4
	ESPORÃO	0	0	15	1
	PACT	0	0	42	5
	TE	0	0	27	4
6 / 2018	DELTA		1	7	4
	EMBRAER	0	0	4	2
	EDIA	0	0	15	8
	ESPORÃO	0	0	15	2
	PACT	0	0	38	4
	TE	0	0	23	6

Anexo XXXIV

Informação síntese dos questionários

Análise Questionários Expectativas de <i>Stakeholders</i>
Observações a registar - Práticas de RS na Dimensão Económica
DELTA 2 Sugestões Parcerias protocoladas Publicação do código de conduta de fornecedores <i>2 dos 16 respondentes apresentaram sugestões, o que corresponde a 12,5€</i> EMBRAER 0 Sugestões <i>Não há sugestões dos respondentes</i> EDIA 4 Sugestões A promoção da agricultura de grupo Ser a gestora de um modelo integrada dos recursos hídricos do Alentejo destinados à agricultura, que inclua os distritos de Évora, Beja e Litoral Alentejano. Acho fundamental a definição de um modelo para utilização da água para rega (evitar desperdícios) e fazer formação de regantes. A EDIA deve ter a responsabilidade de procurar garantir uma agricultura de regadio numa região com escassez de água. Apoio na área da educação. Promover o alargamento da rede de infraestruturas que permita ligação às albufeiras de Vale de Gaio e Pego do Altar. <i>20% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Económica.</i> <i>Das 4 sugestões apresentadas na Dimensão Económica, uma delas integra-se na Dimensão Social Externa (a azul) e as outras 3 poderão ser enquadradas na Dimensão Ambiental (a verde).</i> ESPORÃO 8 Sugestões: Aproveitamento dos resíduos para subprodutos, tais como resíduos do vinho para a indústria cosmética, de forma a rentabilizar o investimento e a reduzir a pegada ecológica. Inovar os rótulos das garrafas e a própria garrafa, de modo a diferenciar a imagem da marca ESPORÃO, logo pela imagem da garrafa. Aumentar a exportação. Preocupação também, sempre que possível, em dar preferência a produtores nacionais. Armazenamento de água potável para prevenir a falta da mesma em períodos críticos de seca. Mesmo até para rega de terrenos de cultivo, alimentação, sustentabilidade geral. Práticas de proteção da biodiversidade, gestão da água e redução dos pesticidas e fertilizantes sintéticos usados Participação ativa na educação para a sustentabilidade das gerações futuras Penso que a ESPORÃO na escolha dos seus parceiros ao longo da cadeia de valor deverá privilegiar aqueles que estão comprometidos com práticas económica, ecológica e socialmente responsáveis. Penso que as áreas de divulgação serão talvez as que podem ser melhoradas <i>21,62% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Económica.</i> <i>Das 8 sugestões apresentadas, há 3 relacionadas com a dimensão ambiental (a verde), e uma outra que poderia enquadrar-se na Dimensão Social Externa (a azul).</i> PACT 3 Sugestões Maior ligação/ estabelecimento de parcerias com o sector da Economia Social Ética nos negócios Maior apoio na mediação dos contactos e relações entre os <i>Stakeholders</i> e as empresas da região, e a Universidade de Évora e outras instituições de ensino superior no Alentejo. <i>42,86% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Económica.</i> <i>Das 3 sugestões apresentadas, há 2 relacionadas com a Dimensão Social Externa (a azul).</i> TE 1 Sugestão

-Manter as salas de lactação e pausas (duas) para extração que são uma medida de apoio importante. -Valorizar e incentivar a licença de maternidade prolongada (8 meses), pois reduz o absentismo laboral e tem benefícios para a mulher o filho e a família, entre outros. Sensibilizar para a importância da entrada dos filhos no local de trabalho dos pais. <i>9,09% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas na Dimensão Económica, o que corresponde a 1 sugestão de 1 respondente que engloba 3 aspetos, 2 deles poderão enquadrar-se na Dimensão Social Interna (a castanho) e outro na Dimensão Social Externa (a azul).</i>
Observações a registar - Práticas de RS na Dimensão Social Interna
DELTA 1 Sugestão Poderia sugerir um seguro de vida para os colaboradores <i>1 dos 16 respondentes apresentaram sugestões, o que corresponde a 6,25%</i> EMBRAER 0 Sugestões <i>Não há sugestões dos respondentes</i> EDIA 2 Sugestões A formação agroecológica e agrobiológica Formação vocacional nas escolas <i>10% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Económica. As 2 sugestões apresentadas na Dimensão Económica integram-se na Dimensão Social Externa (a azul).</i> ESPORÃO 8 Sugestões - Um prémio anual para os trabalhadores que se distingam pelo seu trabalho. - Seria possível implicar pessoas com deficiência? - Fomentar o turismo para a zona e fazer palestras dentro do seu meio aos funcionários e aos turistas que o visitam no sentido de fazer notar e sentir a falta da água na sustentabilidade e na prática de levar mais juventude para a zona do ESPORÃO. E o transporte respetivo. - Incrementar com as entidades governamentais e locais formas de levar para a zona jovens de ambos os sexos com regalias próprias para se juntarem aos mais antigos. - Apoios escolares para trabalhadores e filhos e apoios de parentalidade para uma melhor conjugação do trabalho com a família. - Medidas que permitam um maior acompanhamento familiar pelas funcionárias femininas, por exemplo creches ou atividades extracurriculares para os filhos por forma a permitirem a maior flexibilidade de horários - Os colaboradores devem ser incentivados a dar opiniões/contribuições para melhoramento dos processos de fabrico e armazenamento dos produtos. As melhores sugestões deverão ser premiadas. - Penso que com a dificuldade de acesso á área de saúde, um seguro complementar talvez fosse possível melhorar a qualidade na prestação de serviços. <i>21,62% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Económica. Das 8 sugestões apresentadas, há 2 relacionadas com a Dimensão Social Externa (a azul).</i> PACT 2 Sugestões - Maior participação/envolvimento - O PACT não é constituído apenas pela equipa interna, deveria promover atividades com as equipas das entidades que o integram. Deveria existir um "espaço" de convívio comum, onde todos pudessem interagir, e onde o PACT assumisse o papel de dinamizador <i>28,57% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Social Interna. As 2 sugestões apresentadas estão relacionadas com a Dimensão Social Externa (a azul).</i> TE 2 Sugestões - Possibilidade de os filhos podem ir ao local de trabalho dos pais. - Aposta educativa para a promoção de boas praticas para a saúde. - Programa de exercício físico, Acompanhamento nutricional para quem queira ou precisa.

- Promover mais externamente os seus programas.

*18,18% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas na Dimensão Social Interna.
Uma das sugestões poderá enquadrar-se na Dimensão Social Externa (a azul).*

Observações a registar - Práticas de RS na Dimensão Social Externa

DELTA

2 Sugestões

Aprofundar ainda mais as relações com as instituições de ensino superior
Maior envolvimento na avaliação de impacto e na capacitação dos dirigentes

2 dos 16 respondentes apresentaram sugestões, o que corresponde a 12,5%

EMBRAER

0 Sugestões

Não há sugestões dos respondentes

EDIA

2 Sugestões

Um projeto de *institutional food*
Apoiar os alunos do concelho mais prejudicado com o Alqueva (Mourão).

10% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Social Externa.

ESPORÃO

6 Sugestões

- Abrir um concurso de inovação social no território do Alentejo Central e premiar as instituições mais inovadoras
- Existem diversos Centros Sociais no concelho que poderiam merecer alguma atenção com celebração de parcerias de teor igual ao da Fundação Maria Inácia Vogado Perdigão Silva, mas direcionado aos idosos
- Turismo de habitação na região, termas, parques de campismo e pousadas.
- Deviam não só ajudar as creches deste mesmo concelho acima supracitado, como também mais alguns.
- Programas de estágios internacionais que fomentariam o intercâmbio cultural e proporcionariam uma difusão mais ampla da nossa cultura vinícola, bem como uma difusão das regiões.
- Embora louváveis do ponto de vista, algumas das atividades de responsabilidade social da ESPORÃO parecem estar aquém do reforço que a marca ambiciona para a projeção nacional e internacional da excelência dos seus produtos. Algumas ações de responsabilidade social corporativa com alguma(s) ONG(s) de âmbito nacional ou internacional poderiam reforçar o prestígio da marca.

*16,22% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Social Externa.
Das 6 sugestões apresentadas, há 1 relacionadas com a Dimensão Económica (a vermelho).*

PACT

3 Sugestões

Maior envolvimento das IPSS nestas práticas
Maior articulação com as várias comunidades envolventes
O PACT deveria ter uma postura proactiva na organização e dinamização de atividades que estimulem a interação entre entidades e equipas no Alentejo. Promover de diversas maneiras o trabalho desenvolvido por cada parceiro, identificando interesses comuns e complementares, e estimulando a sua interação.

42,86% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Social Externa.

TE

1 Sugestão

Uma parceria estratégica para formar novos quadros da gestão a partir da Universidade.

9,09% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas na Dimensão Social Externa.

Em resumo:

59 respondentes conhecem as práticas de RS na Dimensão Social Externa, o que corresponde a 62,11%, contra 37,89% que não as conhece.

<i>71 considera as práticas apresentadas muito importantes (74,74%) e 24 importantes (25,26%). Há 14 sugestões ao nível da Dimensão Social Externa, o que corresponde a 14,74% se considerarmos a possibilidade de uma sugestão para cada um dos 95 respondentes. Há uma sugestão apresentada na Dimensão Social Externa que pertence à Dimensão Económica, o que faz com que em rigor fiquemos apenas com 13 sugestões enquadradas nesta dimensão.</i>
Observações a registar - Práticas de RS na Dimensão Ambiental
DELTA 0 Sugestões <i>Não há sugestões dos respondentes</i> EMBRAER 0 Sugestões <i>Não há sugestões dos respondentes</i> EDIA 3 Sugestões Garantir as necessidades energéticas através de energias alternativas Tornar o preço da energia mais barata nos concelhos banhados pelo Alqueva. Parceria com a ANPC/CDOS Beja no âmbito da disponibilização de água dos canais de rega e infraestruturas de abastecimento de água dispersos pelo território para combate a incêndios. <i>15% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Ambiental. Há uma sugestão apresentada na Dimensão Ambiental que poderá integrar-se na Dimensão Social Externa (a azul).</i> ESPORÃO 2 Sugestões - Substituição global do uso de plásticos por materiais biodegradáveis e uso de carros elétricos para percursos curtos. - Pessoalmente penso que a ESPORÃO já faz muito do ponto de vista da eficiência do processo de fabrico e da sustentabilidade económica e ambiental. Penso que a ESPORÃO poderá não estar a comunicar convenientemente estes importantes investimentos: A empresa e as suas marcas teriam muito a ganhar. <i>5,41% dos respondentes têm sugestões ao nível das práticas da Dimensão Ambiental. Das 2 sugestões apresentadas, há 1 relacionadas com a Dimensão Económica (a vermelho).</i> PACT 1 Sugestão Maior compromisso com as várias entidades envolvidas numa autoavaliação <i>A única sugestão apresentada está relacionada com a Dimensão Social Externa (a azul), o que corresponde a 14,29% dos respondentes.</i> TE 1 Sugestão Existe sempre espaço para a melhoria, mas talvez criar <i>cases studies</i> como apoio à demonstração das boas práticas. <i>Há uma única sugestão apresentada, o que corresponde a 9,09% dos respondentes.</i>
Observações a registar - Forma de relacionamento da empresa com a sua organização
Outras formas de relacionamento da empresa com a organização DELTA Colaboração pontual - formação na área do empreendedorismo educativo Apoio a estudantes do Instituto Politécnico de Portalegre Parceira nalgumas iniciativas e membro do GRACE Atribuição de cabazes - Natal e Páscoa para população sénior

EMBRAER A EMBRAER integra a Direção do NERE pelo que participa ativamente nas iniciativas realizadas e na elaboração do Plano de atividades com sugestões/contributos EDIA relações científicas e técnicas, desenvolvimento rural e territorial Pareceres sobre projetos que envolvam a entidade A EDIA é associada da organização. Essencialmente compensações e resoluções de questões pendentes ESPORÃO projetos de investigação Via internet desenvolvimento de projetos de investigação em biodiversidade e sustentabilidade PACT Visita pontual para dar a conhecer o PACT aos alunos de 9º ano no âmbito de uma atividade de empreendedorismo jovem Cedência de Espaços Iniciativas conjuntas de promoção do espírito empreendedor; partilha de informação na gestão dos espaços de incubação; promoção e divulgação conjunta de iniciativas de apoio às empresas e aos empreendedores; desenvolvimento de projetos conjuntos para a promoção da região e atracção de pessoas e investimento; TE Comunicação social
Atividades desenvolvidas pela organização e apoiadas pela empresa têm impacto na comunidade DELTA 1 afirma não haver medição Exemplos dados: - Resolução médica dos problemas otológicos/auditivos das crianças - Nº de projetos desenvolvidos no decorrer das ações de formação desenvolvidas - Medido através do aumento do sucesso escolar dos alunos que a EPIS acompanha em Campo Maior, no 2.º e 3.º Ciclo, no final de cada ano letivo. - N.º de participantes em Congresso - Número de famílias/ indivíduos apoiados. - Mensurável através do número de escolas e estudantes envolvidos nos programas de educação para o empreendedorismo. EMBRAER 3 organizações afirmam que as atividades desenvolvidas têm impacto Exemplos dados: - Integração profissional de pessoas com incapacidade; o impacto é medido através de relatórios da intervenção, grelhas de registo - A formação desenvolvida em articulação com a empresa tem um enorme impacto na comunidade em virtude de permitir resolver o problema de desemprego de bastantes pessoas. EDIA 3 organizações afirmam que as atividades desenvolvidas têm impacto Exemplos dados: - Permitir o desenvolvimento de projetos académicos em estreita colaboração com a EDIA - O impacto é medido através da adesão do público às atividades ou/e à quantidade de visitantes em exposições. - Através da participação dos destinatários das ações desenvolvidas e, em alguns casos, da aplicação de questionários de avaliação. - Normalmente através da melhoria das condições de produção pelo efeito do regadio, facto que melhora as produtividades. - O impacto é na comunidade escolar e é de fácil medição na medida em que os alunos têm de apresentar trabalhos/relatórios das atividades desenvolvidas - Envolvimento das partes interessadas e pelas dinâmicas realizadas podemos considerar que sim, ainda assim - Participação da comunidade - Avaliação dos intervenientes. - Aumento da qualidade de vida dos beneficiários; das várias medidas implementadas, as mesmas são monitorizadas e o impacto é avaliado através de um conjunto de indicadores, nomeadamente: o nível de isolamento; valores de tensão arterial, glicemia, peso, entre outros. - Impacto científico, pode ser medido através de comunicações em congressos científicos e em publicação em revistas científicas - Consolidação de parcerias e de respostas complementares a um problema que é comum a ambas as organizações e a um nível pessoal com o impacto que essas atividades têm no público alvo que o projeto se destina. - A medição do impacto é feita com base nas evidências criadas, resultantes da monitorização dos objetivos gerais e específico inicialmente propostos, quer a nível organizacional ou ao nível pessoal.

- Adesão ao evento.

Comentários sobre avaliação de impacto:

- a avaliação e a medição de impactos será seguramente algo a melhorar
- O impacto na comunidade é transversal e envolve várias entidades, pelo que a medição deste tipo atividades dificilmente será efetuada, globalmente, por qualquer uma delas. Desconheço exemplo que contradiga essa circunstância.

ESPORÃO

15 organizações afirmam que as atividades desenvolvidas têm impacto

Exemplos dados:

- Garantindo o apoio para continuarmos a dar resposta alimentar a mais de 120 pessoas
- Melhorar a qualidade de vida dos nossos utentes; geralmente são definidos indicadores com metas e no final do projeto mede-se o resultado.
- Taxas de crescimento de entregas de bens a famílias/instituições superiores a 25% ao ano
- Nº de pessoas apoiadas com alimentos
- Pela satisfação total dos objetivos
- Alguns dos nossos programas têm avaliação e medição de resultados.
- Conseguimos pagar bastante fisioterapia para os nossos meninos, comprámos uma cadeirinha de transporte e ainda comprámos fraldas.
- Apoio à criação de emprego na região e fixação de estudantes de vários graus e investigadores.
- Número de postos de trabalho.
- O impacto dos nossos projetos é medido por indicadores e metas concretas.
- Pagar as despesas com educação de algumas crianças necessitadas
- Indicadores quantitativos e qualitativos.
- Têm impacto, nas diversas atividades locais (festas locais, almoços solidários, passeios para a 3ª idade e demais atividades programadas)
- Melhorar a qualidade de vida de algumas crianças e famílias no limiar da pobreza
- Número de rastreios feitos
- A medição do impacto é dada pelo relato regular do estado de saúde dos utentes

Comentários sobre avaliação de impacto:

Não conheço

PACT

1 organização afirma que as atividades desenvolvidas têm impacto

Exemplos dados:

- Sucesso profissional dos alunos envolvidos em projetos com PACT.
- Medido pela quantificação dos participantes nas iniciativas e através da verificação se as práticas/propostas abordadas nas sessões provocam alterações no contexto dos destinatários.
- Impactos na criação e manutenção de emprego.

Comentários sobre avaliação de impacto:

- 2 afirmam ser não aplicável

TE

7 organizações afirmam que as atividades desenvolvidas têm impacto

Exemplos dados:

- Medido através de questionários de avaliação.
- Na formação de jovens engenheiros para que tenham o melhor
- Grau de satisfação e bem-estar das famílias.
- emprego e interesse pela empresa.
- Na formação de quadros, na promoção de ensinamentos de maior qualidade.
- Satisfação das necessidades alimentares nos nossos utentes
- A realização de uma ação de formação em colaboração com a TE e desenhada a responder a necessidade de pessoal qualificado da empresa, leva na generalidade à sua contratação, causando por isso um impacto significativo na comunidade.

Comentários sobre avaliação de impacto:

- Não sei.

Problemas sociais na comunidade para os quais seriam desejáveis o apoio e a participação das empresas na comunidade

DELTA

Problemas sociais identificados:

- A vulnerabilidade de parte da população, idosos isolados e em pobreza, famílias de fracos recursos, habitação degradada, etc.

- A erradicação do insucesso escolar e da saída escolar precoce deveriam envolver as restantes empresas de Campo Maior.
- Inclusão de jovens e adultos com deficiências diversas
- Inclusão de imigrantes e pessoas de etnia cigana.
- A falta de alojamento social. A baixa formação dos jovens. A integração da comunidade cigana.

EMBRAER

Problemas sociais identificados:

- A participação das empresas para realização de experiências de adaptação aos contextos de trabalho e integrações profissionais é imprescindível à plena inclusão e participação ativa das pessoas com incapacidade.
- em particular o problema de desemprego

EDIA

Problemas sociais identificados:

- Formação
- A organização da pequena e média agricultura
- pobreza e exclusão social
- desenvolvimento e capacitação das comunidades.
- Combate à desertificação e ao isolamento social, na capacidade de reter pessoas e gerar oportunidades de negócios e postos de trabalho, de fomentar o trabalho em rede entre outros.
- A questão da imigração com redes ilegais de venda de mão de obra o seu expoente máximo

ESPORÃO

Problemas sociais identificados:

- Dificuldade/problema que é a preparação prática/estágio dos nossos discentes.
- muita pobreza e pouca oferta e emprego na cidade de Aqualva Cacem
- Desemprego, inclusão
- Carências básicas de alimentação, medicação e higiene
- Construção de um tecido social mais acolhedor e capaz de esbater as diferenças.
- Formação e estágios profissionais são uma ajuda importante para dotar jovens das competências necessárias para poderem ter um emprego ou empreender uma atividade e assim terem uma contribuição para uma sociedade mais próspera, pacífica e solidária.
- Apoio alimentar, apoio no desenvolvimento de projetos de inovação social.
- Bairros sociais com as mais diversas necessidades (Alimentares, Sem abrigo, Higiene, apoio psicológico e outros)
- Promover uma maior inclusão destas pessoas doentes na Sociedade (na Cultura, no Desporto, nas Artes, nas novas tecnologias, etc.)

PACT

Necessidade identificada:

- Incentivar as empresas a aderirem a práticas de responsabilidade social

TE

Problemas sociais identificados:

- Emprego para pessoas carenciadas e apoio à integração de pessoas com deficiência nas referidas empresas.
- Problemas muito graves na comunidade
- Ao nível da empregabilidade
- Apoio à qualificação técnica de jovens.
- Desemprego

Observações a registar - Integração em rede para potenciar iniciativas de RS para promover o desenvolvimento do território

DELTA

8 Sim
1 Não

Aspetos mencionados:

- 1 organização faz referência à Rede Social
- 2 organizações dizem que, conjuntamente com outras entidades locais já são parceiras da DELTA e
- 2 organizações dizem que já pertencem ao GRACE

EMBRAER

3 Sim
1 Diz que é algo que não se aplica àquela organização

Aspetos mencionados:

2 organização afirma já integrar várias redes

EDIA

12 Sim

Aspetos mencionados:

3 organização afirmam já integrar várias redes

1 organização refere a faltam dois ou três projetos emblemáticos de responsabilidade socioambiental

ESPORÃO

20 Sim

1 Não aplicável

Aspetos mencionados:

6 organização afirmam já integrar várias redes

Talvez, dependendo da dimensão da rede

É um dos objetivos da APCE, mas tem muita dificuldade em encontrar empresas locais disponíveis.
seria a nossa pretensão, mas por vezes é difícil essa interação

PACT

2 Sim

Aspetos mencionados:

A organização já tem já um conjunto de iniciativas de responsabilidade social sempre desenvolvidas em parceria com as empresas e outras entidades da região.

TE

5 Sim

Aspetos mencionados:

1 organização diz “Dependendo da dimensão da rede”

1 organização afirma já desenvolver várias ações no âmbito da Responsabilidade Social