



Escola das Ciências Sociais  
**Mestrado em Gestão**  
Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

# Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial

Um estudo regional multi-casos

*Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva*

**Orientadores:**  
*Prof. Doutor Estêvão de Moura*  
*Prof.<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge*

Évora, Fevereiro de 2012.

*Este trabalho é dedicado  
às minhas avós, Zulmira e Mariana,  
e à memória dos meus avôs, Manuel e José.*

*“A base de toda a sustentabilidade é o desenvolvimento humano que deve contemplar um melhor relacionamento do Homem com os semelhantes e a Natureza.”*

Nagib Anderáos Neto

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos orientadores, Prof. Doutor Estêvão de Moura e Prof.<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge, 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 dissertação.

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

Ao Dr. Martinho agradeço o facto de, com empenho e sem demora, desde o primeiro momento me ter autorizado o anterior objecto de investigação que, pelo interesse que mantenho e pela pertinência do tema, espero, noutros tempos, poder vir a estudar.

Ao Dr. José Maria, coordenador do Contrato Local de Desenvolvimento Social de Évora, onde desenvolvo a minha actual actividade profissional, agradeço a flexibilidade necessária à conclusão desta investigação.

Ao Jorge, o entusiasta que me levou a avançar para o Mestrado.  
Ao Sr. Florindo, da casa de fotocópias, por uma vez mais revelar pronta disponibilidade em colaborar com os estudantes na fase final de elaboração dos seus trabalhos.

À Carla, à Sofia, ao Pedro e ao Manuel, com quem partilhei alguns momentos de dúvidas, próprias de qualquer trabalho desta natureza.

Ao Zé, mais que tudo, agradeço do fundo do meu coração, por me ter ajudado a centrar novamente nos meus objectivos pessoais e profissionais, nos quais incluo esta dissertação.

Como não poderia deixar de mencionar, agradeço à minha família, particularmente aos meus pais, Luís e Catarina, solidários desde o primeiro momento em mais uma etapa.

## **Resumo**

A partir da análise teórica dos conceitos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e sustentabilidade empresarial, é destacada a relação entre desenvolvimento regional e estratégias de sustentabilidade empresarial que integrem práticas de responsabilidade social. Abordadas também à luz da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015, para evidenciar tal relação reflectimos, nesta dissertação de mestrado, sobre as práticas de responsabilidade social adoptadas por quatro organizações escolhidas: a EDIA, S.A., uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos; a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A., uma pequena empresa privada pertencente à sociedade que estrutura o grupo Sousa Cunhal – Investimento, SGPS S.A., a Delta Cafés SGPS, S.A., uma sociedade holding portuguesa de capitais inteiramente privados e o grupo de empresas Esporão, S.A.. Embora com características diferenciadas, estas organizações apresentam alguns aspectos comuns nas práticas de responsabilidade social adoptadas, até ao nível dos factores que influenciam a sua implementação.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social; Sustentabilidade Empresarial.

# Sustainable Development for Corporate Sustainability – A multi-regional study cases

## **Abstract**

From the theoretical analysis of the concepts of sustainable development, social responsibility and corporate sustainability, special attention is given to the relationship between regional development and sustainability strategies that integrate corporate social responsibility practices. Also discussed in light of the regional development strategy - Alentejo 2015, to evidence such relationship, in this dissertation we reflected on the social responsibility practices adopted by four selected organizations: the EDIA, S.A., an entirely public anonymous corporation, the Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A., a small private company that belongs to Sousa Cunhal group, the Delta Cafés SGPS, S.A., a Portuguese holding company with entirely private capital and the group of companies Esporão, S.A.. Although with different characteristics, these organizations have some commonalities in what concerns the social responsibility practices adopted, even by the level of factors influencing its implementation.

**Keywords:** Sustainable Development, Social Responsibility, Corporate Sustainability.

# Índice

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	IX
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	X
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 ENQUADRAMENTO.....	11
1.2 OBJECTIVOS.....	16
1.3 METODOLOGIA.....	17
1.4 ESTRUTURA.....	17
<b>2. DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....</b>	<b>19</b>
2.1 O CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	19
2.2 O CONTEXTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS.....	26
2.3 A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	44
2.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS MARCOS DA SUSTENTABILIDADE.....	48
<b>3. ALENTEJO: BREVE CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....</b>	<b>51</b>
3.1 O TERRITÓRIO.....	51
3.2 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÓMICA.....	52
3.3 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL – ALENTEJO 2015.....	60
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
4.1 O TIPO DE PESQUISA.....	63
4.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	64
4.2.1 <i>O método de estudo de casos múltiplos</i> .....	64
4.2.2 <i>O universo da pesquisa</i> .....	65
4.2.3 <i>Obtenção, análise e tratamento de dados</i> .....	65
4.2.4 <i>Modelo conceptual utilizado</i> .....	67
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....</b>	<b>71</b>
5.1 DELTA CAFÉS SGPS, S.A. ....	71
5.1.1 <i>Breve caracterização</i> .....	71
5.1.2 <i>Missão, compromissos e práticas de responsabilidade social</i> .....	72
5.1.3 <i>Atitude perante a responsabilidade social</i> .....	75
5.2 EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO E INFRA-ESTRUTURAS DO ALQUEVA, S.A. ....	77
5.2.1 <i>Breve caracterização</i> .....	77
5.2.2 <i>Missão, visão, estratégia e práticas de responsabilidade social</i> .....	78
5.2.3 <i>Atitude perante a responsabilidade social</i> .....	82
5.3 ESPORÃO, S.A. ....	84
5.3.1 <i>Breve caracterização</i> .....	84
5.3.2 <i>Missão, valores e práticas de responsabilidade social</i> .....	86
5.3.3 <i>Atitude perante a responsabilidade social</i> .....	90
5.4 SOCIEDADE AGRÍCOLA DO FREIXO DO MEIO, S.A. ....	91
5.4.1 <i>Breve caracterização</i> .....	91
5.4.2 <i>Missão, política ambiental e práticas de responsabilidade social</i> .....	93
5.4.3 <i>Atitude perante a responsabilidade social</i> .....	97
<b>6. ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>99</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO I –E-MAIL PARA PEDIR AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PROJECTO.....</b>	<b>CXXX</b>
<b>ANEXO II – ANEXOS AO E-MAIL.....</b>	<b>CXXXI</b>
<b>(CARTA DIRIGIDA A CADA EMPRESA).....</b>	<b>CXXXI</b>
<b>(ESBOÇO DO PROJECTO FINAL DE DISSERTAÇÃO).....</b>	<b>CXXXII</b>

## **Anexos**

<b>ANEXO III - INSTRUMENTO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO DO INQUÉRITO .....</b>	<b>CXXXIV</b>
<b>ANEXO IV - INQUÉRITO .....</b>	<b>CXXXVIII</b>
<b>ANEXO V - GUIÃO DE ESTUDOS DE CASO ÀS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>CXLVII</b>
<b>ANEXO VI - GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>CXLVIII</b>
<b>ANEXO VII - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA DELTA CAFÉS SGPS, S.A. ....</b>	<b>CXLIX</b>
<b>ANEXO VIII - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO E INFRA-ESTRUTURAS DO ALQUEVA, S.A.....</b>	<b>CLII</b>
<b>ANEXO IX - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ESPORÃO, S.A. ....</b>	<b>CLIV</b>
<b>ANEXO X - PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA SOCIEDADE AGRÍCOLA FREIXO DO FREIXO DO MEIO, S.A.....</b>	<b>CLVI</b>

# Índice de Quadros e Figuras

## Quadros

QUADRO 1 – DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS .....	34
QUADRO 2 – SUMÁRIO DE INDICADORES SOCIAIS MAIS SIGNIFICATIVOS: DIMENSÃO SOCIAL INTERNA .....	36
QUADRO 3 – SUMÁRIO DE INDICADORES SOCIAIS MAIS SIGNIFICATIVOS: DIMENSÃO SOCIAL EXTERNA .....	36
QUADRO 4 – SUMÁRIO DE INDICADORES ECONÓMICOS .....	37
QUADRO 5 – SUMÁRIO DE INDICADORES ECONÓMICOS ANALÍTICOS .....	38
QUADRO 6 – SUMÁRIO DE INDICADORES AMBIENTAIS HABITUALMENTE UTILIZADOS .....	39
QUADRO 7 – FACTORES DE CRIAÇÃO DE VALOR .....	46
QUADRO 8 – OS PRINCIPAIS MARCOS DA SUSTENTABILIDADE AO NÍVEL INTERNACIONAL .....	48
QUADRO 9 – OS PRINCIPAIS MARCOS DA SUSTENTABILIDADE AO NÍVEL EUROPEU .....	48
QUADRO 10 – OS PRINCIPAIS MARCOS DA SUSTENTABILIDADE EM PORTUGAL .....	49
QUADRO 11 – EIXOS ESTRATÉGICOS DE INTERVENÇÃO – ALENTEJO 2015 .....	60
QUADRO 12 – MODELO DE ANÁLISE DOS TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	68
QUADRO 13 – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS .....	68
QUADRO 14 – RELAÇÃO COM <i>STAKEHOLDERS</i> .....	69
QUADRO 15 – ATITUDE PERANTE A RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	69
QUADRO 16 – TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	69
QUADRO 17 – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL ENQUADRADAS NA DELTA CAFÉS SGPS, S.A. ....	73
QUADRO 18 – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL ENQUADRADAS NA EDIA, S.A. ....	80
QUADRO 19 – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ESPORÃO, S.A. ....	88
QUADRO 20 – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE NA SOCIEDADE AGRÍCOLA DO FREIXO DO MEIO, S.A. ....	94

## Figuras

FIGURA 1 – EXEMPLOS DA COMBINAÇÃO DE EFEITOS DE POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE SOBRE O VALOR PARA O ACCIONISTA .....	46
FIGURA 2 - <i>CLEAR ADVANTAGE PROCESS</i> .....	47
FIGURA 3 – A RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL E ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....	109

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.  
APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial  
BSCD - Business Council for Sustainable Development  
CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo  
CEVALOR – Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais  
CIEA - Comissão Instaladora da Empresa do Alqueva  
CSR - Corporate Social Responsibility  
DOC - Denominação de Origem Controlada  
DOP - Denominação de Origem Protegida  
EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.  
EFMA - Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva  
ENDS - Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável  
GEMI - Global Environmental Management Initiative  
GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial  
GRI - Global Reporting Initiative  
ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento  
IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social  
ISEA - Institute of Social and Ethical Accountability  
NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos  
ONG - Organização Não Governamental  
ONU - Organização das Nações Unidas  
PDTA - Plano de Desenvolvimento Turístico para o Alentejo  
p.e. – por exemplo  
PIENDS - Plano de Implementação da Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável  
PME - Pequenas e Médias Empresas  
RPECS - Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social  
RSE - Responsabilidade Social das Empresas  
RSO.pt - Rede Nacional de Responsabilidade Social  
SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais  
SHST - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho  
SIDA - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida  
SPAZA - Sociedade Produtora de Azeites do Alentejo  
UNEP - United Nations Environmental Programme  
VIH - Vírus da Imunodeficiência Humana  
WBSCD - World Business Council for Sustainable Development

## **1. Introdução**

O processo de globalização que tem vindo a exigir por parte das organizações elevados níveis de competitividade, em muito tem potenciado a implementação de actividades que nem sempre são compatíveis com as necessidades das comunidades locais e regionais e com o próprio ambiente, assistindo-se por vezes à secundarização de interesses sociais e ambientais em prol de interesses exclusivamente económicos. Quando isto acontece é porque algo não está contemplado, isto é, há pelo menos um princípio que não é verdadeiramente considerado.

“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 podem ser vistas como forças complementares entre si que podem reforçar-se mutuamente” (Capello e Nijkamp, 2009, p. 302).

Seguindo esta linha de análise, adianta-se ainda que “a concentração de empresas competitivas num dado território tenderá a transformá-lo em território também competitivo. Por outro lado, um território profusamente dotado de externalidades positivas tenderá simultaneamente a favorecer a competitividade das empresas nele implantadas, promovendo assim a sua *própria* competitividade” (Figueiredo, 2005, p. 487).

Neste primeiro capítulo procuraremos enquadrar o tema da Dissertação, expondo sinteticamente o enquadramento do tema da pesquisa. Serão também apresentados, de modo sumário, os objectivos, a metodologia e a estrutura orientadora do trabalho.

### **1.1 Enquadramento**

Data da Primavera de 2000 a Estratégia de Lisboa, um compromisso, com factores económicos sociais e ambientais, assumido pelo Conselho Europeu. Em 2004, a Comissão Europeia vinha mesmo afirmar que a dinâmica do processo de adopção da Estratégia de Lisboa já tinha gerado “progressos incontestáveis que permitiram iniciar a transição necessária para uma economia do conhecimento, competitiva, geradora de crescimento, de emprego e de coesão social e respeitadora do ambiente” (Comissão Europeia, 2004).

A Estratégia de Lisboa inovou assim ao introduzir o ambiente como uma variável a considerar nas políticas nacionais, acabando por assumir que a

implementação de práticas ambientais promoveria outras possibilidades de inovação, a criação de novos mercados e de mais e melhores oportunidades de investimento, podendo contribuir para atingir objectivos de crescimento e emprego.

Já passaram também mais de dez anos sobre a Cimeira do Milénio, datada de Setembro de 2000, em que os dirigentes mundiais aí reunidos reafirmaram obrigações comuns para todas as pessoas do mundo, especialmente as mais vulneráveis, comprometendo-se a atingir um conjunto de objectivos específicos: os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio. Até 2015, os 189 Estados Membros das Nações Unidas comprometeram-se a: 1. Erradicar a pobreza extrema e a fome; 2. Alcançar o ensino primário universal; 3. Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher; 4. Reduzir a mortalidade de crianças; 5. Melhorar a saúde materna; 6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças; 7. Garantir a sustentabilidade ambiental; 8. Criar uma parceria global para o desenvolvimento (Nações Unidas, 2000 *apud* IPAD).

Dois anos depois, na Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, celebrava-se o 10.º aniversário da Cimeira do Rio de Janeiro (1992), em que foi adoptada a Convenção sobre a Diversidade Biológica, reconhecendo explicitamente o fenómeno da perda da biodiversidade. Estava-se então em 2002, quando os Estados Unidos se tinham recusado a ratificar o Protocolo de Quioto e o mundo empresarial dava sinais claros e determinantes no caminho do desenvolvimento sustentável: o *Greenpeace* e o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBSCD) faziam uma declaração sobre a necessidade de se coordenarem esforços internacionais contra o aquecimento global.

Acreditando que acções como aquela declaração vão muito além de objectivos de comunicação e marketing, certo é que há actualmente empresas que reconhecem a sustentabilidade como estratégica em termos globais mas também para a afirmação dos negócios no longo prazo.

Se pensarmos que há empresas que em muito dependem dos recursos naturais – o caso da energia – estamos confiantes que as suas atitudes no mercado não podem ser apenas induzidas por sinais de curto prazo, partindo do princípio de que, na base do desenvolvimento sustentável, estão as atitudes de hoje com repercussões a longo prazo.

Numa altura em que a pobreza e a exclusão social teimam em persistir, embora as empresas se sintam incapazes de resolver por si só tais problemas, têm, no entanto, cada vez mais consciência que o seu empenho pode revelar-se muito positivo no quadro de influências que também podem exercer, se falarmos na criação de emprego, e da

elevação do nível de bem-estar, satisfação social e conhecimento, pela educação e formação.

Parece, pois, óbvio, que uma empresa assuma o compromisso do desenvolvimento sustentável, numa abordagem que considere todas as partes interessadas, desviando-se, assim, do objectivo único que, para alguns, é a obtenção do lucro. Como poderemos concluir da leitura das páginas deste trabalho, a estratégia de sustentabilidade empresarial não presume necessariamente uma contradição entre estas duas realidades.

“A lógica da sustentabilidade no mundo dos negócios não trata da escolha entre ética ou lucros. O único paradigma de negócio sustentado que será simultaneamente robusto e convincente é aquele que consegue combinar o valor accionista e o valor dos parceiros sociais. Isto exige uma nova forma de ver o mundo – uma nova forma que redefina o objectivo do negócio no seio de um sistema de mercado democrático para satisfazer os accionistas e também todos os parceiros sociais”. (Laszlo, 2007, p. 51).

Desagregar a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável tem-se revelado uma forma de empregar os conceitos para que possam ser tratados e mensuráveis em diversos níveis (económico, social e ambiental), do global ao local, passando pelo nacional e regional, para que, sem excepção, toda a sociedade possa estar e sentir-se envolvida num processo de desenvolvimento sustentável. Referimo-nos à comunidade científica, autoridades nacionais, regionais e locais, mas de igual modo a empresários, gestores e seus trabalhadores. Num mundo em que se estimula e premeia a inovação empresarial como nunca antes, há também necessidade de olhar para a sustentabilidade dessas inovações, sabendo hoje que graves problemas que afectam o planeta são resultado, ainda que não propositado, de muito bem sucedidas inovações no passado.

Sublinhando que “as organizações devem tornar-se inovadoras e sustentáveis”, refira-se que “as inovações constituem uma peça chave para que as organizações possam contribuir para o desenvolvimento sustentável, pois o que está em jogo é um modo de produção da subsistência humana que seja compatível com a capacidade de suporte do planeta e que seja equitativo, pois as disparidades de rendimentos entre regiões, povos e classes são o outro lado de uma apropriação desigual dos recursos da Terra. Alcançar esse tipo de desenvolvimento é tarefa para todos os que entendem o estado de degradação

ambiental e social está chegando ao ponto de não haver mais retorno” (Barbieri e Simantob, 2007, p. 105).

É de evidenciar o papel assumido pela União Europeia no sentido de alavancar compromissos à escala global, fixando continuamente para si objectivos muito concretos e ambiciosos. Realçam-se momentos importantes, à escala mundial, europeia e nacional, para fazer parar e futuramente inverter a contínua delapidação do património em biodiversidade, imprescindível a um desenvolvimento sustentável e à vida na Terra. A primeira estratégia para o desenvolvimento sustentável em Portugal data de 2002, tendo o plano surgido um ano depois. Mas da teoria à prática vai alguma distância. Se temos empresas nacionais que já entenderam os princípios do desenvolvimento sustentável como um factor competitivo, incorporando-os na sua estratégia empresarial, outras há que ainda não o fizeram, pois na realidade ainda não perceberam como as próprias preocupações com o ambiente ou os ecoprodutos podem tornar-se um factor de diferenciação, deixando de ser um problema para se traduzirem numa oportunidade.

Apesar das sucessivas tomadas de posição e acordos, fica, no entanto, a sensação de que ainda estamos abaixo do esforço global desejável para fazer face aos actuais desafios, para os quais continuamos a ter dúvidas:

“A questão é saber se o fornecimento de serviços de natureza ambiental, inserido num contexto tendencialmente associado à provisão de bens comuns, poderá evitar em tempo útil, uma delapidação dos ecossistemas para níveis irreversivelmente baixos e incompatíveis com a manutenção dos padrões de vida humana que conhecemos. A evidência existente é que o ritmo de transformação institucional tem-se caracterizado por uma excessiva lentidão” (Miguel *et al.*, 2008, p. 45).

Se atendermos ao pressuposto de que o esforço pela biodiversidade tem que passar, necessariamente, pelo envolvimento de todos, incluindo as organizações privadas onde se incluem as empresas, o grande desafio passa também por se conduzir as suas iniciativas rumo às metas que o mundo em geral e a Europa se propõe atingir. Neste sentido, é oportuno detectar e perceber quais os factores que estão na origem das suas dificuldades em colocar em prática acções de responsabilidade social ou, num sentido mais lato, o que é que as pode deter quando se fala em sustentabilidade empresarial ou em desenvolvimento sustentável.

Abordando a Responsabilidade Social das Empresas como uma nova estratégia organizacional, Michael Hopkins explica porque é que não só os grandes grupos

económicos mas também as pequenas e médias empresas começam a pensar a sua responsabilidade social:

“Uma das razões que explica este fenómeno prende-se com o facto de os governos terem falhado, à escala mundial, a salvaguarda dos cidadãos pobres. Paralelamente, o sector privado assume hoje um papel dominante, o que explica que comecem a ser exigidas às empresas informações sobre o papel dominante na actual sociedade. É este o pressuposto por detrás do conceito de Responsabilidade Social das Empresas, embora este não exclua que o principal para um negócio é a sua viabilidade económica. A questão que a Responsabilidade Social das Empresas levanta é o modo como a responsabilidade social contribui, ou não para essa *performance*” (Hopkins, 2008, p. 87).

Para Michael Hopkins as empresas já constataram que a responsabilidade social é boa para os seus principais *stakeholders*, que, segundo ele, são os accionistas, os actuais 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. Segundo este autor, “a ênfase nos *stakeholders* não evita o lucro, bem pelo contrário”. Exemplifica:

“Eventos sociais negativos, tais como uma má política interna de recursos humanos, despedimentos em massa, um desastre ambiental causado por questões industriais ou uma condenação por crime corporativo terão efeitos bastante negativos no lucro e no retorno do investimento” (Hopkins, 2008, p. 89).

No Alentejo, “dinamizar o planeamento estratégico, a execução, a monitorização e a avaliação do impacto das políticas públicas de desenvolvimento regional, nas áreas económica, social, ambiental e territorial” é competência da Direcção de Serviços de Desenvolvimento Regional, atribuída pela Portaria 528/2007, de 30 de Abril. Como pode ler-se na *homepage* da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, cabe àquele serviço:

“a elaboração de propostas estratégicas para o desenvolvimento regional, em articulação com os serviços regionais sectoriais, as autarquias locais e os agentes económicos e sociais regionais, assegurando a sua coerência e compatibilização com as orientações nacionais e comunitárias para o desenvolvimento regional”. É neste enquadramento que é desenhada a

estratégia de desenvolvimento económico e social para a região Alentejo – Alentejo 2015, integrando orientações comunitárias e nacionais para o período 2007-2013.

Objectivando analisar práticas de responsabilidade em organizações no Alentejo, ao verificar de que forma é que estas podem constituir ferramentas de desenvolvimento sustentável, impõe-se também a sua abordagem, ainda que muito breve, à luz da estratégia Alentejo 2015, já que se acredita ser essencial uma atitude de cooperação interinstitucional entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil, para uma efectiva promoção da Responsabilidade Social das Empresas.

## **1.2 Objectivos**

Da problemática exposta formulámos uma questão de investigação a que procurámos responder com o estudo realizado no âmbito desta Dissertação.

- Que relação existe entre estratégias de sustentabilidade empresarial e desenvolvimento regional sustentável?

No alinhamento desta questão de partida definimos o objectivo geral e quatro objectivos específicos.

Pretendemos com esta dissertação analisar de forma reflexiva e exploratória a relação existente entre estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento regional sustentável.

De forma a concretizar este objectivo geral definimos os seguintes objectivos específicos:

- Mapeamento das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas em análise;
- Identificar os factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de Responsabilidade Social;
- Entender a relação entre práticas de responsabilidade social e estratégias de sustentabilidade empresarial;
- Abordar as práticas de responsabilidade social adoptadas pelas empresas em análise, à luz da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015.

### **1.3 Metodologia**

A metodologia utilizada para a elaboração desta dissertação assentou na pesquisa bibliográfica como ponto de partida, pretendendo-se identificar os principais autores sobre o tema em análise. A partir daí partiu-se para a pesquisa descritiva, assumindo-se uma abordagem exploratória, a que se seguiu o estudo de casos múltiplos, privilegiando-se a natureza qualitativa dos dados referentes às quatro organizações empresariais seleccionadas para o estudo.

Para obtenção de dados referentes àquelas entidades procurou-se aplicar um questionário e complementar os dados assim conseguidos com a realização de uma entrevista semi-estruturada. Refira-se ainda que, nesta dissertação utilizou-se o mesmo modelo conceptual desenhado para o estudo Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006).

### **1.4 Estrutura**

O primeiro capítulo desta dissertação, dividido em quatro partes, começa por fazer o enquadramento e expor as motivações para a sua realização. No segundo capítulo, propõe-se uma revisão de literatura, com abordagem cronológica e histórica “Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial”. No capítulo 3 caracteriza-se brevemente o Alentejo: o que melhor distingue o território alentejano; destaque dos principais aspectos de caracterização socioeconómica da região, evidenciando os sectores tradicionais e emergentes; e síntese da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015.

A metodologia utilizada é apresentada no capítulo 4, identificando-se o tipo de pesquisa e explicando o método de estudo de casos múltiplos, o universo da pesquisa, a obtenção, análise e tratamento de dados e o modelo conceptual utilizado.

Seguidamente, no capítulo 5, expõem-se, por ordem alfabética, os casos seleccionados para estudo, procurando, para cada um deles, fazer uma breve caracterização, dando destaque às práticas de responsabilidade social, relacionando-as com a missão, valores, estratégia e sintetizando os factores que influenciam a sua implementação (motivações, benefícios, tipos de apoio e obstáculos).

O capítulo 6 é dedicado à análise comparativa e discussão de resultados, relacionando, ainda que muito brevemente, também as práticas de responsabilidade social com a estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015.

As conclusões, como resultado da análise e discussão dos dados decorrentes dos casos de estudo e de todas as etapas elencadas anteriormente, apresentam-se no capítulo 7. Neste ponto referem-se ainda limitações a esta dissertação e apresentam-se sugestões para futuros trabalhos.

## **2. Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial**

Como resultado de pesquisa bibliográfica, neste capítulo iremos apresentar, uma abordagem cronológica e histórica, partindo dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade Empresarial.

No final deste ponto, que termina com uma síntese dos principais marcos da sustentabilidade, poder-se-á compreender como as empresas poderão incorporar novos conceitos e valores, que passam pelo respeito pelo ser humano, ambiente e interligação com a comunidade envolvente em que se integram, potenciando assim não só a sua sustentabilidade mas concorrendo também para um desenvolvimento local e regionais sustentáveis.

### **2.1 O Contexto do Desenvolvimento Sustentável**

Malthus, Mill e Ricardo são os primeiros autores a identificar a importância dos recursos naturais para o desenvolvimento económico (Brander, 2007). Nos séculos XVIII e XIX a atenção destes economistas estava centrada na escassez de comida e na capacidade dos recursos naturais, para, através da terra, conseguirem satisfazer as necessidades da população (Kurz e Salvador, 2001).

A sustentabilidade, tema tão actual em pleno século XXI, já há muito que é uma preocupação, mas é no século XX que os temas associados ao ambiente começam a integrar a teoria económica. Pigou e Coase, na década de 30 do século passado, apresentam o conceito de externalidades, muito ligado à economia ambiental. Em 1950 inicia-se o debate sobre a relação entre o crescimento do Produto Interno Bruto e a degradação ambiental, conhecendo-se por essa altura a curva de Kuznets (Arraes *et al.*, 2006). Em 1960 surge o conceito de capital natural, reconhecendo-se a diferença entre ambiente e recursos naturais (Crabbé, 1997).

Com início em 1970, a teoria neoclássica do crescimento económico baseia-se no modelo de Solow (1956), em que o crescimento económico resulta do investimento em maquinaria e mão-de-obra, considerando-se o progresso tecnológico como exógeno. Os recursos naturais não eram considerados relevantes neste modelo, acreditando-se que a taxa de regeneração dos recursos naturais era mais rápida do que o seu consumo, algo que hoje se considera errado, e que veio a ser criticado pelo economista Herman Daly, que veio realçar o facto dos recursos naturais serem considerados necessários à produção, embora não houvesse qualquer preocupação em relação à forma como eram

utilizados. Segundo Daly, “O subsistema económico não pode romper e degradar o ambiente natural indefinidamente, visto que o mesmo apresenta uma capacidade de suporte” (Daly, 1992 *apud* Denardin e Sulzbach, 2002, p. 11).

Muito embora nos anos 70 as principais correntes da economia ainda estivessem ligadas à teoria neoclássica, olhando-se para o ambiente apenas como externalidade, esta década veio também a ser marcada por um aumento de investigações acerca da sobre-exploração dos recursos naturais pelo Homem. Sobre o conceito de economia ecológica, para além de Daly (1992), também Boulding (1966) apresenta as suas contribuições.

Assinada pelos países industrializados, da conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Ambiente, em 1972, sai a declaração de Estocolmo com princípios para a protecção ambiental e o desenvolvimento. Aí muito se debateu a publicação “Os limites do crescimento” de Meadows *et al.* (1972), que tratava o desenvolvimento sustentável e a relação entre o crescimento da produção, as necessidades ambientais e as necessidades das gerações futuras. Defendia também a necessidade de os políticos alterarem a forma como definem os seus objectivos, concluindo-se, nessa investigação, sobre a necessidade de as políticas não apontarem para o aumento da produção mas sim para a diminuição da poluição, algo que acontece ainda hoje na União Europeia. Data também de 1972 a criação do programa ambiental das Nações Unidas (UNEP – *United Nations Environmental Programme*).

Numa época em que estava muito presente o choque do petróleo e o aumento consequente dos preços dos bens, as Nações Unidas, em 1973, tomaram uma resolução (A/RES/38/161 de 19/12/1983) relativa ao processo para a preparação de uma perspectiva ambiental para o ano 2000 e seguintes, para ser elaborado pelo *Governing Council* da *United Nations Environment Programme*, o que veio a implicar a criação da *World Commission on Environment and Development*, que se propunha a criar uma publicação com a visão sobre os aspectos ambientais para o século XXI. Lançada em 1987, a publicação ficou conhecida como “*Our common good*” ou a “*Brundtland Report*”. Concluiu este relatório que os problemas ambientais eram resultado da pobreza dos países do Sul e dos padrões de consumo não sustentável dos países do Norte. Apela, por isso, à implementação de uma estratégia que ligue os objectivos de desenvolvimento e o ambiente. Identificamos também aí os três componentes fundamentais do desenvolvimento sustentável: ambiente, economia e sociedade, defendendo que “o desenvolvimento sustentável requer uma unificação da economia e da ecologia nas

relações internacionais” (Brundtland, 1987). É por esta altura que se conclui sobre a necessidade de associar políticas de protecção ambiental com as ligadas ao desenvolvimento das populações, substituindo-se as ideias de redução ou paragem do crescimento económico pelo desenvolvimento sustentável.

Se em 1980 a *World Conservation Strategy* refere que “para o desenvolvimento ser sustentável tem que ter em consideração os factores sociais e ecológicos, bem como os económicos, os recursos vivos e não vivos bem como as vantagens de longo e curto prazo de uma acção alternativa”, o Relatório *Brundtland* refere-se ao desenvolvimento sustentável como aquele que “garante a satisfação das necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer as suas próprias necessidades”. É também em *Brundtland* que se faz referência à importância que a tecnologia e o comportamento humano exercem na alteração do padrão de crescimento, através da mudança dos hábitos de consumo, defendendo que os agentes económicos “que são mais influentes deveriam adoptar estilos de vida adequados aos limites ecológicos do planeta”.

A expressão desenvolvimento sustentável e a definição dada pela Comissão *Brundtland* são, a partir da conferência do Rio em 1992, utilizadas em praticamente todo o mundo e em qualquer tipo de organizações. O’Riordan (1997, p. 144, *apud* Barbieri e Simantaob, 2007, p. 94) considera que “o prestígio dessa definição se deve ao facto de que as pessoas querem acreditar nela, pelo conforto que traz a ideia de bem-estar e segurança num mundo de paz e tolerância cultural”.

Objectivando preparar e implementar um plano estratégico, de longo prazo, no processo de desenvolvimento sustentável, em 1992, na Cimeira do Rio (ou da Terra, como também ficou conhecida), 178 governos subscreveram a Agenda 21 (plano de acção à escala global, nacional e local, a ser implementado pelos governos para promover o desenvolvimento sustentável), na qual fica consolidado o conceito de desenvolvimento sustentável (preâmbulo e princípio 1.º da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento) e os três pilares fundamentais de uma qualquer estratégia de desenvolvimento sustentável (equidade social, ambiental e economia), através de um plano de acção a implementar a nível global, nacional e local, por organizações do Sistema das Nações Unidas, Governos e Grupos Maioritários. A perda, a nível mundial, da biodiversidade revelava-se uma preocupação global, procurando-se novos paradigmas de desenvolvimento, capazes de reduzir as taxas do seu decréscimo. Os múltiplos factores que afectam as variadas dimensões da biodiversidade passaram,

desde esse tempo, a estar no centro dos debates políticos. Na Cimeira do Rio foi adoptada a Convenção sobre Diversidade Biológica, constituída por 42 artigos que estabelecem um programa para reconciliar o desenvolvimento económico com a necessidade de preservar todos os aspectos da diversidade biológica.

Passados cinco anos, os chefes de Estado reunidos, entre 23 e 28 de Junho de 1997, na 19.<sup>a</sup> sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, concluíram sobre a necessidade de adoptar um programa para a “futura implementação da Agenda 21”, uma vez que a tendência se revelava preocupante, quando comparada com 1992, pois a deterioração do estado global do ambiente continuava. A data limite para que as administrações nacionais formassem as suas estratégias de desenvolvimento sustentável era o ano de 2002. O programa estabeleceu o papel futuro da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, enquanto fórum de discussão das questões relacionadas com a implementação da Agenda 21.

Ainda hoje, deparamo-nos com a inexistência de uma definição única para desenvolvimento sustentável. De qualquer modo, a palavra sustentável diz respeito à viabilidade dos recursos naturais e dos ecossistemas ao longo do tempo e à continuidade da manutenção dos níveis de qualidade de vida e de desenvolvimento económico. Manter o equilíbrio entre os pilares ambiental, económico e social permite assegurar a sustentabilidade da Humanidade, ao conseguir articular a evolução da economia, com uma sociedade cada vez mais equitativa, melhorar a produtividade dos recursos naturais e afastar o crescimento económico da degradação ambiental.

Em 2002, na Cimeira Mundial para o desenvolvimento sustentável, em Joanesburgo (Nações Unidas, 2002), que pretendia promover a contenção da degradação ambiental e o combate à pobreza, declarou-se a necessidade de reforçar os pilares do desenvolvimento sustentável – desenvolvimento económico, desenvolvimento social e protecção ambiental, aos diferentes níveis: local, nacional, regional e global. No quadro de globalização, propunha-se o desenvolvimento de uma nova cultura na definição e implementação das estratégias de desenvolvimento sustentável. Podemos então referir-nos a:

- Sustentabilidade Económica – Implica eficiência económica, prosperidade em diferentes patamares da sociedade, viabilidade das organizações e suas acções para a criação de riqueza e promoção de emprego com qualidade.

- Sustentabilidade Social – Implica o respeito pelos direitos humanos, igualdade de oportunidades entre os indivíduos da sociedade, promoção da justiça social, inclusão social, distribuição equitativa dos bens (para a eliminação da pobreza), preocupação com as comunidades locais (reconhecendo e respeitando a diversidade cultural e evitando qualquer tipo de exploração).
- Sustentabilidade Ambiental – Implica a conservação e a gestão dos recursos naturais (em especial os não renováveis ou fundamentais à vida), acções para minimizar a poluição do ar, água e solo, preservação e melhoria da qualidade do ambiente e promoção do consumo responsável.

Da Cimeira de Joanesburgo saem dois documentos importantes: a Declaração de Joanesburgo em Desenvolvimento Sustentável e o Plano de Implementação. O primeiro apresenta diversos desafios inter-relacionados e associados ao desenvolvimento sustentável; o segundo indica várias metas como a erradicação da pobreza, a alteração de padrões de consumo e de produção e a protecção dos recursos naturais.

Na sequência da Declaração do Rio, da 19.ª sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas e perante os compromissos assumidos pela União Europeia, o Conselho Europeu solicitou a preparação de um documento à Comissão, com a política europeia para um desenvolvimento económico, social e ambientalmente sustentável. É por isso que, em 2001, a Comissão Europeia elabora o documento “Uma Europa sustentável para um mundo melhor: uma estratégia da União Europeia para o desenvolvimento sustentável”, que veio a ser aprovado no Conselho Europeu de Gotemburgo, traduzindo a estratégia europeia para o desenvolvimento sustentável. Nessa estratégia podem ler-se propostas, os principais objectivos, medidas específicas e de monitorização (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Com a criação de uma forte legislação ambiental, a União Europeia tem desempenhado um papel importante na promoção do desenvolvimento sustentável. Exemplos disso são a Directiva de Responsabilidade Ambiental que, em 2004, veio aplicar o princípio do poluidor-pagador, e a Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável que, em 2006, estabelece 7 desafios - chave: alterações climáticas e energias limpas; transportes sustentáveis; consumo e produção sustentável; conservação e gestão dos recursos naturais; saúde pública; inclusão social e pobreza; e desafios do desenvolvimento sustentável (Council of the European Union, 2006).

Enquanto Estado membro da União Europeia, Portugal tem vindo a integrar, nas suas políticas públicas, um conjunto de leis que marcam a evolução do desenvolvimento sustentável a nível nacional. Em 1987 é aprovada a Lei de Bases do Ambiente, onde constam os principais requisitos legais sobre a protecção do ambiente. Em 1998 é publicado em Portugal o Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social para o período 2000-2006. Neste documento o Governo faz uma clara aproximação ao desenvolvimento sustentável, reconhecendo aí "que o desenvolvimento sustentável é simultaneamente o maior desafio e a maior oportunidade para a sociedade durante o próximo século" (Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social, 1998, p. VIII-22).

Portugal adopta, na sequência dos compromissos internacionais assumidos quanto à implementação dos princípios programáticos que vêm da Comissão da Terra, a Agenda 21 local, enquanto processo participativo, multi-sectorial, que pretende atingir os objectivos da Agenda 21 ao nível local, através da preparação e implementação de um Plano de Acção estratégico de longo prazo, dirigido às prioridades locais, para o desenvolvimento sustentável.

Até 2005, e na sequência da Cimeira de Joanesburgo, Portugal compromete-se a implementar uma Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS), que acaba por estar redigida em 2002, embora tivesse sido publicada apenas em 2006. Está desenvolvida à volta de quatro vectores principais: preservar o território; melhorar a qualidade do ambiente; promover a qualidade do ambiente; promover a produção e o consumo sustentáveis das actividades económicas; e desenvolver uma sociedade solidária e do conhecimento (Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, 2006).

A partir da ENDS decidiu-se elaborar o Plano de Implementação da Estratégia (PIENDS), com metas, prazos, meios de implementação e indicadores de avaliação muito concretos. Para elaborar o Plano Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2015), em Janeiro de 2004, o Governo cria um grupo de trabalho que inicia, em Julho de 2004, a construção da ENDS, que contempla a versão de 2002 e as recomendações decorrentes do período de discussão pública que entretanto havia terminado. A estratégia envolveu um diagnóstico do processo de desenvolvimento sustentável em Portugal e concluiu a existência de um problema de crescimento sustentado.

Perante o diagnóstico, a ENDS (2006, p. 8), cuja implementação ficou a cargo de uma Unidade de Missão para o Desenvolvimento Sustentável, surgiu para concretizar o desígnio de “retomar uma trajectória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social”. No contexto de desenvolvimento de Portugal, a ENDS afirmava sete objectivos de acção: Preparar Portugal para a Sociedade do Conhecimento; Crescimento Sustentado, Competitividade à Escala Global e Eficiência Energética; Melhor Ambiente e Valorização do Património Natural; Mais Equidade, Igualdade de Oportunidades e Coesão Social; Melhor Conectividade Internacional do País e Valorização Equilibrada do Território; Um Papel Activo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional; e Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada.

Em 2007, Lisboa foi o palco da Conferência de alto nível sobre o tema *Business and Biodiversity*, organizada no contexto da presidência portuguesa da União Europeia. Esta iniciativa teve como objectivo o desenvolvimento do relacionamento entre as empresas e a biodiversidade. Dela saiu o reconhecimento da necessidade urgente de promover a conservação da biodiversidade nas micro, pequenas e médias empresas e, de um modo particular, àquelas que têm uma forte ligação à conservação da biodiversidade e à economia rural, assegurando-lhes a informação, experiência e instrumentos necessários às respectivas condições operacionais, para além do importante papel das associações empresariais e o potencial dos *clusters* de grupos de interesses que trabalham em determinados contextos físicos específicos (Miguel *et al*, 2008, p. 44).

No ano seguinte, e através do Decreto-lei n.º 147/2008, em Portugal foi transposta a Directiva de Responsabilidade Ambiental (Directiva n.º 2004/35/CE), pretendendo-se integrar na legislação portuguesa o princípio do poluidor – pagador, para prevenir e reparar danos ambientais resultantes do desenvolvimento de actividades económicas.

Em Dezembro de 2009, e antevendo o fim do protocolo de Quioto que vai até 2012, a XV Conferência Internacional sobre a Mudança Climática, em Copenhaga, denominada COP 15 ou 15.<sup>a</sup> Conferência das partes, tinha a meta de preparar futuros objectivos para substituir os daquele Protocolo. Entre delegados dos 192 países membros da Convenção Marco das Nações Unidas sobre a Mudança Climática, 34.000

peessoas experientes em clima, representantes de organizações não governamentais e imprensa assistiram ao reconhecimento do papel de novos grupos, como a aliança entre as economias emergentes do Brasil, da África do Sul e da China e da Índia, aos apelos morais da aliança de pequenos estados insulares e à colaboração prática entre o país mais rico e o mais populoso, os EUA e a China (COP15, 2009).

Mais recentemente, em Novembro de 2010, também na Cimeira do Clima, desta vez realizada em Cancún, no México, nove países da América Latina chegaram a ameaçar abandonar a Cimeira, se os países desenvolvidos recusassem a continuação do Protocolo de Quioto depois de 2012. Nessa cimeira chegou-se a um consenso para estabelecer um Fundo Verde para financiamento dos países em desenvolvimento (COP16, 2010).

## **2.2 O Contexto da Responsabilidade Social das Empresas**

Em quaisquer actividades, para atingir o desenvolvimento sustentável indicado por *Brundtland* é preciso procurar um equilíbrio entre os aspectos económico, ambiental e social. Uma vez que estas actividades são desenvolvidas por agentes económicos de vários tipos, incluindo o sector privado, onde se integram as micro, pequenas, médias e grandes unidades empresariais, então poderemos deduzir que estas desempenham um significativo papel para se chegar a desejáveis níveis de desenvolvimento sustentável. Deste modo, pelos impactes ambientais e sociais, as empresas têm que assumir responsabilidades, implementando processos de gestão que vão ao encontro daquele equilíbrio. Assim, o conceito de responsabilidade social das empresas refere-se à responsabilidade que estas deverão assumir na gestão das suas organizações, olhando muito para além do lucro imediato e dos tradicionais rácios económicos.

Neste contexto, é lançado pelo Secretário-geral da ONU, em 1999, uma iniciativa que, em matéria de responsabilidade social, pretende assumir um compromisso entre as entidades de todos os países. Trata-se do Pacto Mundial das Nações Unidas (*Global Compact*) que pretende que as empresas considerem nas suas estratégias e operações 10 princípios (Red Española del Pacto Mundial, 2011):

1. As empresas devem apoiar e respeitar a protecção dos direitos humanos, reconhecidos internacionalmente, dentro do seu âmbito de influência;

2. As empresas devem assegurar-se de que não são cúmplices na violação dos direitos humanos;
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva;
4. As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e realizado sob coacção;
5. As empresas devem promover a erradicação do trabalho infantil;
6. As empresas devem promover a abolição de práticas de discriminação no emprego;
7. As empresas devem manter uma perspectiva preventiva face ao ambiente;
8. As empresas devem promover iniciativas que conduzam a uma maior responsabilidade ambiental;
9. As empresas devem favorecer o desenvolvimento e a difusão das tecnologias respeitadoras do ambiente;
10. As empresas devem agir contra a corrupção em todas as suas formas, nomeadamente a extorsão e o suborno.

Segundo Frederick (1987, *apud* Jorge, 2008, p. 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. Nos anos 70 apareceu com força uma teoria mais orientada para a acção 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”.

Ao longo do século XX e já neste século, a responsabilidade social das organizações tem sido objecto de inúmeras investigações académicas e com elas têm

surgido várias definições. Mesmo na década de 50, a responsabilidade social, associada ao tema da ética, já integrava a gestão no contexto empresarial das empresas americanas, como Carroll veio sintetizar através da sua pirâmide com quatro níveis, em que destaca a Responsabilidade Económica como base que sustenta as outras e que surgem sequencialmente. Pressupõe assim que, para se tornar socialmente responsável, a empresa tem que passar por várias etapas, tendo-se, de baixo para cima, o seguinte (1979, 1999 *apud* Almeida, 2010, p. 63):

1. Responsabilidades económicas (Obrigação que as empresas têm de gerar riqueza, manter o crescimento e responder às necessidades de consumo da sociedade);
2. Responsabilidades legais (Necessidade de que o crescimento económico seja alcançado sem violar o quadro normativo e cumprindo as obrigações legais);
3. Responsabilidades éticas (Adopção de uma conduta sintonizada com os códigos morais e os valores implícitos da sociedade, para além do exclusivo cumprimento da lei);
4. Responsabilidades filantrópicas (Contribuição activa e voluntária das empresas para a resolução de problemas sociais e a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral).

Marcados pela necessidade de desenvolver conceitos como responsabilidade social das organizações, política pública, ética nos negócios e teoria dos *stakeholders*, os anos 80 ficaram marcados pela necessidade de criar metodologias que se tornassem na base de novos processos de gestão e pela preocupação em desenvolver estudos que analisassem a relação entre responsabilidade social das empresas e retorno financeiro.

É a Freeman (1984) que se atribui a origem da teoria dos *stakeholders*, quando este autor publica o primeiro livro sobre a função que o envolvimento com os *stakeholders* deverá ter na estratégia empresarial. O âmago da questão reside no facto de a direcção das empresas não se dever cingir apenas aos interesses dos accionistas/proprietários – mas também aos interesses de outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

Para Carroll (1991, *apud* Rego *et al.*, 2007, p. 112), “estas partes interessadas merecem consideração, por vários motivos, normalmente relacionados:

- Com a sua acção, a empresa pode beneficiá-las ou prejudicá-las.
- Estes *stakeholders* têm poder suficiente para afectar 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”.

Fernando Ribeiro Mendes, presidente da responsabilidade social da empresa em Portugal (Santos *et al.*, 2005, p. xi), refere que: “os níveis éticos e discricionários são aqueles que corporizam realmente o conceito actual de responsabilidade social da empresa que se desenvolve com a abordagem à empresa a partir dos *stakeholders*, isto é, considerando todo o conjunto de partes legitimamente interessadas naquela e não apenas os seus accionistas (*stockholders*), ou seja, os seus trabalhadores, os clientes, os fornecedores e a comunidade local envolvente”.

Há, no entanto, posições contra a responsabilidade social, “a que Friedmann (1970) deu voz, dizendo que a responsabilidade social do negócio é aumentar os seus lucros e a empresa não passa de um instrumento dos seus accionistas. A existirem contribuições filantrópicas, elas só deverão ser feitas pelos accionistas e pelos empregados individualmente e não pela empresa” (Santos *et al.*, 2005, p. xi).

Para além de Friedman são vários os autores que têm apresentado argumentos contra a Responsabilidade Social das Empresas. Assim, conforme Baez (1996, *apud* Jorge, 2008, p. 27), “os argumentos mais utilizados contra a Responsabilidade Social são os seguintes:

- O primeiro argumento radica na visão tradicional que afirma que a empresa tem apenas uma responsabilidade social: maximizar o benefício dos proprietários e accionistas. Esta posição teve grande aceitação e é liderada pelo economista Milton Friedman (1970);
- Uma segunda objecção importante suporta-se no argumento que as empresas não estão preparadas para dirigir actividades ou assuntos sociais;

- Estreitamente ligada com esta objecção 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 Responsabilidade Social 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 Responsabilidade Social refere que ao incluir-se aspectos sociais no funcionamento da empresa, isso implicaria a subida de preços nos produtos e serviços, tornando-os menos competitivos nos mercados internacionais.”

Davis e Frederick (1984) resumem “os principais argumentos a favor da Responsabilidade Social (Teixeira, 1998, p. 209 *apud* Jorge, 2008, p. 27):

- 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 actividades internas da empresa acabam por ter um impacto significativo no seu ambiente externo;
- O envolvimento social pode ser do interesse dos accionistas. 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 numa 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.”

“A responsabilidade social das empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de «ser responsável por algo», no sentido causal. Muitas pessoas simplesmente equacionam a matéria com as contribuições quantitativas. Algumas tomam-na pelo lado da consciência social. (...) Alguns encaram-na como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados nos negócios do que nos cidadãos em geral” (Votaw, 1972, *apud* Cunha *et al.*, 2006, p. 942).

A ideia geral de Keith Davis (1973), relativamente à responsabilidade social das empresas reside no facto de que cada empresa deve ir além das suas obrigações legais, contribuindo activamente para a sociedade. Logo, conclui que a responsabilidade empresarial começa quando a lei acaba; uma empresa não está a ser socialmente responsável se apenas se limita a cumprir com a lei, uma vez que isto é o que o comum do cidadão faria; uma empresa que procure a maximização do lucro numa abordagem tradicional, teria apenas este comportamento. Responsabilidade social é, segundo este autor, o reconhecimento pela empresa da importância das obrigações sociais que excedem o exigido por lei.

Também pela necessidade de integrar a Responsabilidade Social das Empresas nas suas próprias estratégias, em 1992, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard*, apresentando perspectivas adicionais que os gestores poderiam incluir nas

suas análises que, iam muito além da vertente financeira, incluindo indicadores não financeiros, que em conjunto com as análises tradicionais integrariam parte do processo de identificação da estratégia da empresa.

Os escândalos financeiros a que temos assistido, associados à falta de responsabilização e transparência da informação transmitida, têm originado o debate intenso de temas relacionados com a transparência, divulgação de informação ao público, accionistas, entre outros. Para dar resposta às expectativas dos accionistas, um crescente número de empresas tem vindo a publicar relatórios de sustentabilidade, que incluem informação não financeira. Gray (2006) defende que é necessário mudar a forma como o sucesso da empresa é percebido, sendo necessário adoptar novas medidas de contabilidade.

Da enorme derivação de concepções relacionadas com a responsabilidade social das empresas, saliente-se a cartografia das teorias e abordagens éticas, proposta por Garriga e Melé (2004, *apud* Cunha *et al.*, 2006, p. 942):

- “Teorias instrumentais – a responsabilidade social das empresas é vista como um meio para melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa;
- Teorias políticas – focam-se nas interacções e nas ligações estabelecidas entre empresas e a sociedade; interessam-se pelo poder e pela posição que as empresas assumem na sociedade, procurando identificar a responsabilidade daí decorrente para as organizações;
- Teorias integrativas – atendem ao modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos decisórios e orientações; argumentam que a existência, a continuidade e o crescimento das organizações depende da sociedade;
- Teorias éticas – preocupam-se em identificar os princípios de actuação ética que as empresas devem observar, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades”.

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.

Elaborado pela Comissão Europeia, com o objectivo de debater o conceito de responsabilidade social da empresa, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras e promover parcerias para a sua concretização, o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, veio, em 2001, reforçar a estratégia europeia para a responsabilidade empresarial. 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 afectadas 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”.

Quanto ao impacto económico da responsabilidade social das empresas, o livro verde refere que este traduz-se em efeitos directos e indirectos. Acrescenta ainda que “os resultados positivos directos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhamento e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indirectos 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, afectando activos fundamentais - as suas marcas e a sua imagem” (Comissão Europeia, 2001, p.7).

Podem ler-se no Livro Verde um conjunto de acções correspondentes às dimensões externas e internas da Responsabilidade Social das empresas (Quadro 1) 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, p. 10-18).

No Livro Verde é destacado o importante papel que pode ser desempenhado pelas diversas partes interessadas: “Embora a responsabilidade social das empresas 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 adoptar práticas socialmente responsáveis em domínios como as condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos. Exigem uma transparência efectiva quanto ao desempenho social e ambiental das empresas, veiculado através de relatórios de informação social” (Comissão Europeia, 2001, p. 17).

Em Julho de 2002, a Comissão Europeia apresenta 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 adopção de uma atitude de responsabilidade social, no quadro de uma dinâmica de integração entre todos os agentes envolvidos nas suas actividades” (Comissão Europeia, 2002, p. 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 acções e medidas concretas.

**Quadro 1 – Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas**

Dimensões Internas	Dimensões Externas
<p>Gestão dos Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizagem ao longo da vida</li> <li>- Responsabilização dos trabalhadores</li> <li>- Circulação da Informação</li> <li>- Equilíbrio entre a vida profissional e família/tempos livres</li> <li>- Diversidade dos Recursos Humanos</li> <li>- Igualdade de Géneros</li> <li>- Participação no capital e proveitos da organização</li> <li>- Empregabilidade e Segurança dos postos de trabalho</li> <li>- Práticas de recrutamento não discriminatórias</li> </ul>	<p>Comunidades Locais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração social na comunidade local ao nível do emprego, remunerações benéficas e impostos</li> <li>- Controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade</li> <li>- Integração com o meio físico, ambiental e rede viária</li> <li>- Envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, meios humanos e patrocínios</li> </ul>
<p>Saúde e Segurança no trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação das medidas legislativas correntes</li> <li>- Cultura de prevenção do risco</li> <li>- Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de SST</li> <li>- Programas de certificação e rotulagem para produtos, serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de segurança e saúde no trabalho</li> <li>- Existência de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de concursos e adjudicações dos diversos contratos</li> </ul>	<p>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias e alianças com empresas comuns e franquizadas</li> <li>- Responsabilização social dos clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes</li> <li>- Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras</li> <li>- Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços</li> </ul>
<p>Adaptação à mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de despesas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes</li> <li>- Motivação, lealdade, criatividade e produtividade do trabalho</li> <li>- Identificação dos riscos, previsão de custos, execução de planos de contingência e minimização dos despedimentos</li> <li>- Formação profissional suplementar, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos, definição de procedimentos, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias</li> <li>- Capacidade de inserção profissional dos trabalhadores</li> </ul>	<p>Direitos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito pelas normas laborais, protecção do ambiente e direitos humanos</li> <li>- Rejeição de práticas de suborno e corrupção</li> <li>- Adopção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados</li> <li>- Observação do impacto das actividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local</li> <li>- Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos</li> </ul>

dentro e fora da organização - Participação no desenvolvimento local e em estratégias activas de inclusão no mercado de trabalho	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)

Em *Building Our Common Future* (Comissão Europeia, 2004), uma comunicação da Comissão Europeia de 2004 ao Conselho e ao Parlamento Europeu, são apontados três objectivos 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 projectar a Europa como parceiro global.

Do exposto, conclui-se que, para adoptar práticas de responsabilidade empresarial, decorrentes de princípios de desenvolvimento sustentável, é necessário ter em consideração as diferentes dimensões em que uma empresa pode actuar. Habitualmente, consideram-se três dimensões: social, económica e ambiental.

Seguindo Santos *et al.* (2005, p. 31), a dimensão social integra as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (componente interna) e as acções orientadas para a comunidade envolvente (componente externa). A dimensão social interna inclui acções 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. Na dimensão social externa integram-se práticas destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local. Nos quadros 2 e 3 apresenta-se o sumário de indicadores sociais mais significativos, relativos à dimensão social interna e dimensão social externa, respectivamente.

## Quadro 2 – Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social interna

Componente	Indicador
Emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação líquida de emprego</li> <li>- Oferta de serviços de recolocação, financiamento à recapacitação e manutenção de benefícios aos trabalhadores demitidos, em todos os níveis hierárquicos</li> <li>- Disponibilização de benefícios para além das obrigações legais</li> <li>- Valorização de competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional</li> <li>- Estabelecimento de mecanismos para que os seus representantes participem na formulação de políticas de remuneração e benefícios, no desenvolvimento profissional e na mobilidade interna</li> </ul>
Relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentagem de trabalhadores representados por organizações independentes</li> <li>- Representação formal dos trabalhadores nas decisões de gestão, incluindo governação corporativa</li> <li>- Incentivo ao envolvimento dos trabalhadores em actividades sindicais</li> <li>- 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</li> </ul>
Trabalho infantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição de políticas contra o trabalho infantil, tal como definido na Convenção 138 da OIT, bem como dos mecanismos de monitorização</li> <li>- Respeito pela legislação que proíbe o trabalho infantil e discussão da questão internamente</li> <li>- Existência de projectos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados, estimulando as suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, desporto, artes)</li> <li>- Coordenação dos projectos internos com outros realizados na comunidade e actuação junto do poder público em benefício da criança e do adolescente.</li> </ul>
Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicação de comissões de conjuntas para a saúde e segurança, compreendendo gestores e representantes dos trabalhadores, bem como a respectiva taxa de cobertura</li> <li>- Existência de políticas ou programas sobre SIDA/HIV</li> <li>- Vai além das obrigações legais; pressupõe a existência de planos e metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho.</li> <li>- 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</li> </ul>
Formação e educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de formação anual por trabalhador</li> <li>- Existência de políticas e programas específicos para a gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida</li> <li>- Manutenção de actividades de formação e aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal</li> <li>- 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</li> </ul>
Diversidade de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de políticas / programas para a igualdade de oportunidades e de sistemas de monitorização</li> <li>- Composição dos órgãos de gestão e de governação, incluindo rácio mulheres/ homens, bem como outros indicadores de diversidade em função das características culturais</li> <li>- Promoção da diversidade através da proibição de práticas discriminatórias; regulamentação dos processos de admissão e promoção e orientação do encaminhamento da denúncia</li> <li>- Promoção de práticas anti discriminatórias e oferta de formação sobre o tema; desenvolvimento de actividades de valorização de grupos pouco representados na empresa</li> </ul>

**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.

## Quadro 3 – Sumário de indicadores sociais mais significativos: dimensão social externa

Componente	Indicador
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição das políticas (procedimentos/ programas) para gerir os impactes da actividade na comunidade, bem como os sistemas de monitorização</li> <li>- Obtenção de prémios relativos à actuação no domínio social, ético, ambiental ou outros</li> <li>- 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</li> <li>- 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 actividades e monitorizar os seus impactos</li> </ul>
Corrupção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de políticas e procedimentos relacionados com o combate à corrupção</li> <li>- Divulgação das normas, tanto interna como externamente e auditoria regular ao seu cumprimento, obrigando a denúncia de qualquer oferta recebida</li> </ul>
Envolvimento político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição das políticas e mecanismos para gerir as contribuições e o lobbying</li> <li>- Contribuições para os partidos políticos e instituições cuja função principal é financiarem partidos políticos ou os seus candidatos</li> <li>- 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</li> <li>- Financiamento fundamentado em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada</li> </ul>
Competição e preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões dos tribunais relativas a regulamentos anticartelização e monopólio</li> <li>- Descrição de políticas e procedimentos de prevenção contra comportamentos anti-competitivos</li> <li>- Discussão interna sobre a postura da empresa perante os concorrentes e busca de um posicionamento leal</li> <li>- 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)</li> </ul>
Saúde e segurança do	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de políticas para preservar a saúde e a segurança dos consumidores, bem como de instrumentos de monitorização</li> </ul>

consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número e tipo de não conformidades com os regulamentos relativos à saúde e segurança dos consumidores, bem como de instrumentos de monitorização</li> <li>- Número e tipo de não conformidades com os regulamentos relativos à saúde e segurança dos consumidores, incluindo as sanções sofridas</li> <li>- Estabelecimento voluntário de um código de segurança e etiquetagem respeitantes à responsabilidade social ou ambiental de que a organização está acreditada para utilizar</li> <li>- Existência de acções para estimular a comunicação dos clientes e consumidores com a empresa, esclarecendo e alertando para eventuais efeitos prejudiciais e cuidados necessários ao seu uso</li> <li>- 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</li> </ul>
Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição das políticas e sistemas de gestão relativas à informação no produto e à etiquetagem</li> <li>- 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</li> <li>- Realização de estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais e divulgação de tais informações para parceiros comerciais, adoptando medidas preventivas ou correctivas, se necessário</li> <li>- Realização de pesquisas e interacção com fornecedores e distribuidores, consumidores, concorrentes e governo para um contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços</li> </ul>

**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.

Na dimensão económica as empresas relacionam-se com três tipos de parceiros: clientes, fornecedores e investidores ou accionistas.

“Abordar a dimensão económica da responsabilidade empresarial implica apresentar indicadores de mensuração económica para os impactes provocados. Impactes reflectidos em termos do valor da organização para os accionistas e das repercussões nos sistemas económicos locais, regionais, nacionais e globais onde se insere” (Santos *et al.*, 2005, p. 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 directos e indirectos que gera (Quadros 4 e 5).

**Quadro 4 – 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: impacte directo e indirecto
Informação	Canais e temas da comunicação interna e externa	Componente interna ou externa: impacte directo e indirecto
Controlo de governance	Acções desencadeadas para recolha, tratamento e utilização de informação destinadas ao controlo e melhoria da forma como a organização é gerida.	Componente interna ou externa: impacte directo e indirecto
Vendas líquidas	Mede o impacto directo de uma alteração introduzida. Convém que seja decomposto nos vários contribuintes para a formação das vendas de modo a aumentar a sua objectividade.	Componente interna ou externa: impacte directo
Mapa de penetração de mercados	Apresentação dos níveis de penetração de mercados, identificando a quota de mercado e a comparabilidade com os mais directos concorrentes. Deve indicar ainda o peso relativo de cada mercado para o volume de negócios da organização.	Componente interna ou externa: impacte directo
Mapa analítico de compras	Apresentação desagregada dos custos com todas as compras efectuadas. Permite monitorizar as alterações na estrutura de custos.	Componente interna ou externa: impacte directo
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 acção.	Componente interna ou externa: impacte directo
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	Componente interna ou externa: impacte directo

	estrutura.	
Estrutura do endividamento	Fundamental na análise da independência da organização e na sua capacidade de cumprir o que promete.	Componente interna ou externa: impacte directo e indirecto
Distribuição histórica de dividendos	Indicador fundamental para a atracção de investidores.	Componente interna ou externa: impacte directo e indirecto
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: impacte directo e indirecto
Donativos à comunidade	Listagem de donativos efectuados à comunidade. Fundamental na criação de reputação.	Componente interna ou externa: impacte directo e indirecto
Investimentos em infra-estruturas 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: impacte directo e indirecto
Indicadores macroeconómicos	Indicadores relacionados com o impacte na região(ões) de influência das actividades da organização. Indicadores como nível de vida, emprego, volume de migração, contributo para o Produto Interno Bruto, entre outros.	Componente externa: impacte directo e indirecto
Fornecedores	Total de fornecedores visitados no âmbito de inspecções a práticas de desenvolvimento sustentável/ responsabilidade social vai permitir seleccionar os fornecedores.	Componente externa: impacte directo e indirecto
Comunidade	Donativo, ofertas em percentagem das vendas.	Componente externa: impacte directo e indirecto

**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.

#### Quadro 5 – Sumário de indicadores económicos analíticos

Indicadores relacionados com	Indicadores/ Explicação	Classificação
O cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação do cliente com o desempenho em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social</li> <li>- Extensão dos relacionamentos com os clientes através do ciclo de vida do produto</li> <li>- Colaboração com os clientes na concepção e implementação de práticas / soluções de desenvolvimento sustentável responsabilidade social</li> <li>- Reclamações recebidas</li> </ul>	Componente interna e externa: impacte directo.
Liderança e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empenho para com os objectivos e princípios de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social</li> <li>- Articulação e execução da estratégia de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social</li> <li>- Expressão das diferentes abordagens ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social no conselho de administração.</li> <li>- Nível da comunicação das actividades desenvolvidas</li> </ul>	Componente interna e externa: impacte directo.
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza das políticas e procedimentos de governação</li> <li>- Envolvimento dos <i>stakeholders</i></li> <li>- Periodização da comunicação</li> <li>- Qualidade e profundidade dos relatórios de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social</li> </ul>	Componente interna e externa: impacte directo e externo.
Valor da marca	Percepção da marca como social e ambientalmente responsável. Incremento no valor do produto por via das actividades de sustentabilidade e responsabilidade empresarial Contribuição para fundos destinados à protecção do ambiente e/ ou social	Componente interna e externa: impacte directo 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 actividades de filantropia	Componente interna e externa: impacte directo 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: impacte directo e externo.
Tecnologia e processos	Liderança em tecnologias e práticas de negócio alicerçadas na filosofia de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social	Componente interna e externa: impacte directo e externo.

	Concepção dos processos tecnológicos segundo orientações e resultados de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Conservação de energia e materiais Minimização do impacto das actividades no ecossistema	
Capital humano	Diversidade da força de trabalho, remuneração e benefícios dos colaboradores Direitos dos colaboradores e <i>empowerment</i> Percepção e reconhecimento da empresa como um bom empregador	Componente interna e externa: impacte directo 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 objectivos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social Diferenciação do produto/ serviço com base em práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social	Componente interna e externa: impacte directo 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: impacte directo 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.

“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, p. 51).

“A componente interna da responsabilidade ambiental das empresas refere-se, de uma forma geral, à adopção das políticas e procedimentos internos que conduzem a uma melhoria contínua do desempenho ambiental e à sua introdução no quotidiano da actividade das empresas” (Santos *et al.*, 2005, p. 52). “A componente externa refere-se de uma forma geral à interacção das empresas com os seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores, clientes, comunidade em geral, organizações não governamentais de ambiente, entre outros” (Santos *et al.*, 2005, p. 53).

#### Quadro 6 – 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 (excepto 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 respectivos ecossistemas ou habitats) significativamente afectadas 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 impacte causado na envolvente ambiental
Emissões gasosas	Emissões de gases que contribuem para o efeito de estufa	(CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFC's, PFC's, SF <sub>6</sub> ). Unidades de medida: toneladas e toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente.
	NOx, SOx 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 <sub>2</sub> 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 efectivamente 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>habitats</i> ricos em biodiversidade.	-
	Descrição dos principais impactes sobre a biodiversidade associados a actividades e/ ou produtos e serviços em ambientes terrestres, de água doce ou marítimos.	-
	Impactes das actividades 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 actividades de operações, e percentagem do habitat protegido e restaurado.	Identifica o tipo de habitat afectado e o seu estatuto.
Fornecedores	Desempenho ambiental dos fornecedores como critério de selecção 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 actividade. 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.

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes

interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, 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 rendibilidade” (Comissão Europeia, 2001, p. 3).

De entre os códigos, princípios e normas já existentes no domínio da Responsabilidade Social, sintetizam-se quatro iniciativas internacionais fundamentais:

- *The Global Compact* (uma iniciativa das Nações Unidas, que na viragem do milénio, desafia as empresas a aderirem e a implementarem, no âmbito da sua acção, princípios e valores no domínio dos direitos humanos, das condições de trabalho, do ambiente e das acções anti-corrupção);

- Norma *Accountability 1000 (AA1000)* (ferramenta de gestão muito abrangente em matéria de responsabilidade social nas empresas, foi lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, de Londres; 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).

- Norma SA 8000 (a primeira norma específica relacionada com a responsabilidade social, produzida e promovida pela Social Accountability, em 2001); A norma SA8000 apresenta-se como um sistema de auditoria similar à ISO9000, mas com requisitos baseados nas directrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

- ISO 26000 (em 2010, esta norma da *International Standards for Business, Government and Society* foi finalizada; é uma norma de orientação que não se dirige só às 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. 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 a Norma Portuguesa com o estatuto de norma nacional neste domínio (publicada em 2008), elaborada pela Comissão Técnica Portuguesa de Normalização CT 164 Responsabilidade Social, cujo funcionamento se deve à Associação Portuguesa de Ética Empresarial. Trata-se do Sistema de Gestão da

responsabilidade social (N4469-1:2008). A publicação da versão portuguesa da ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social, pelo Instituto Português de Qualidade sob a forma de Norma Portuguesa NP ISSO 26000 está prevista para Novembro de 2011.

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), “organização líder mundial na abordagem empresarial das temáticas do Desenvolvimento Sustentável, que congrega actualmente mais de 190 empresas líderes das suas áreas de negócio ao nível global (sendo actualmente membros as empresas portuguesas Sonae, Cimpor, Grupo Portucel, Soporcel, EDP e Brisa), e uma rede de 60 organizações nacionais congéneres do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal, que representam mais de 2000 empresas” (BSCD Portugal, 2010). A missão do WBSCD é “assegurar a liderança empresarial como catalisadora para a mudança rumo ao desenvolvimento sustentável, e apoiar a gestão empresarial para operar, inovar e crescer num mundo cada vez mais moldado pelas questões do desenvolvimento sustentável” (WBSCD, 2010).

Em Portugal surgiram 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 Responsabilidade Social Empresarial. A sua missão é a reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (GRACE).

- RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas – “É o membro nacional da *CSR Europe, The Business Network for Corporate Social Responsibility*, instituição apoiada pela Direcção Geral para o Emprego e Assuntos Sociais da Comissão Europeia, veio ampliar a acção da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social (RPECS); tem como objectivo social a concepção, a execução e o apoio a programas e projectos nas áreas do emprego e formação profissional, e de cariz educacional, social, cultural, científico, ambiental,

cívico e económico, fundamentalmente nos âmbitos da cooperação para o desenvolvimento, da protecção e promoção dos direitos humanos e da coesão social” (RSE Portugal).

- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) – “Fundada em Novembro de 2002 por um grupo de Profissionais e Empresários; o objectivo inicial da Associação foi o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, conseqüentemente, 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 adoptado” (APEE).

- Rede Nacional de Responsabilidade Social - RSO.pt – “Surgiu em 2008 como uma iniciativa das entidades parceiras e apresenta-se como uma estrutura aberta, pública, multi-sectorial e multi-funcional, formada por pessoas e organizações de diversos segmentos e sectores, comprometidas com o tema da responsabilidade social. Assume como missão prioritária trabalhar as diferentes dimensões da responsabilidade social criando e tratando indicadores, realizando e divulgando estudos, promovendo formação e campanhas de informação e sensibilização” (RSO, 2010).

Assinado no dia 16 de Dezembro de 2009, foi publicamente formalizado a 1 de Fevereiro o Protocolo entre o GRACE e a RSE Portugal, que une duas das principais associações nacionais no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial numa única entidade, com órgãos sociais e equipa de trabalho comuns. “Através desta união, é possível aliar o *know how* do GRACE nas acções de terreno à área de formação da RSE, rentabilizando os recursos específicos de cada uma das partes” (GRACE, 2010).

Dirigido a qualquer entidade que tenha interesse no tema do desenvolvimento sustentável, fruto da parceria Heidrick & Struggles com o Diário Económico, acontece desde 2007 a iniciativa “Prémio Desenvolvimento Sustentável 2010/11”, a partir do qual se faz um estudo nacional sobre práticas de sustentabilidade em Portugal, identificando e reconhecendo as melhores. O estudo é realizado a partir da análise das

respostas a um questionário, uma adaptação do questionário internacional do DJSI de 2010 à realidade portuguesa (Prémio Desenvolvimento Sustentável 2010/11).

### **2.3 A Sustentabilidade Empresarial**

Organizações governamentais e não governamentais, empresas públicas e privadas e, de um modo geral, toda a sociedade, têm vindo a assumir o conceito de desenvolvimento sustentável. As empresas têm vindo, continuamente, e de um modo crescente, a movimentarem-se no sentido da sustentabilidade empresarial, muito devido aos novos requisitos legais que implicam custos financeiros, mas também à consciência de que a integração de variáveis ambientais e sociais pode potenciar a criação de oportunidades de negócio, com consequências positivas na criação de valor económico.

Certo é que as empresas têm um papel de destaque no crescimento económico e no emprego, assumindo lugar cimeiro na inovação e no desenvolvimento tecnológico. Importante é também o papel do sector privado como fonte de capital para os países em desenvolvimento pois, em termos globais, os investimentos do sector privado perfazem mais de 85% do fluxo financeiro (Convenção Quadro da ONU, 2007).

Nesta linha de análise, o economista João César das Neves, afirma mesmo que “é a empresa quem resolve os problemas económicos do país: desemprego, pobreza e atraso social. Estes dramas nascem do mau funcionamento do sistema, que impede o florescimento das empresas. O melhor que há a fazer para acabar com o desemprego ou a pobreza é o sucesso empresarial”, conclui (Neves, 2008, p. 440).

Recorde-se que sustentável significa o que se pode sustentar, que tem condições para se manter ou conservar, sendo que o verbo sustentar é transitivo, remetendo-nos de imediato para a questão: sustentar o quê? Sustentar também pode significar alimentar, nutrir, manter. O substantivo abstracto sustentabilidade revela a qualidade ou característica do que é sustentável, requerendo também complemento para ter qualquer sentido.

Sustentabilidade empresarial significa a capacidade de gestão de uma actividade empresarial e a criação de valor de longo prazo, simultaneamente à criação de benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders*. Parafraseando, Porter e Kramer (2002, p. 68), “não há nenhuma contradição entre melhorar o contexto competitivo e denotar um sério empenho no melhoramento da sociedade.”

Ao integrarem a gestão de riscos e oportunidades dos domínios ambiente e social, as empresas terão capacidade de antecipar estes factores, com resultados no seu desempenho económico. Através da gestão integrada da responsabilidade social será possível a criação de valor. Por outro lado, é possível transformar riscos em oportunidades, quando a existência de falhas de mercado associados ao surgimento de problemas ambientais e sociais tem impacto no sector privado. A sustentabilidade empresarial traduzir-se-á na transformação desses problemas em novas oportunidades de negócio, a que se associam benefícios económicos, capacidade produtiva, criação de emprego qualificado e boas condições de trabalho.

É agora evidente a importância de as empresas conseguirem antecipar riscos, mas também as necessidades de todos quantos com ela se relacionam. Para isso será necessário o diálogo com todos os *stakeholders*, inquirindo-os sobre as suas expectativas e necessidades, para que, em conjunto, consigam analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

De forma mais sustentável, as empresas terão maior possibilidade de acrescentar valor aos negócios se, para além do diálogo com os *stakeholders*, conseguirem envolver todos os departamentos que a compõem, integrando a sustentabilidade num modelo de gestão em que seja permitido inovar para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e, em simultâneo, apresentar produtos e serviços ambiental e socialmente responsáveis.

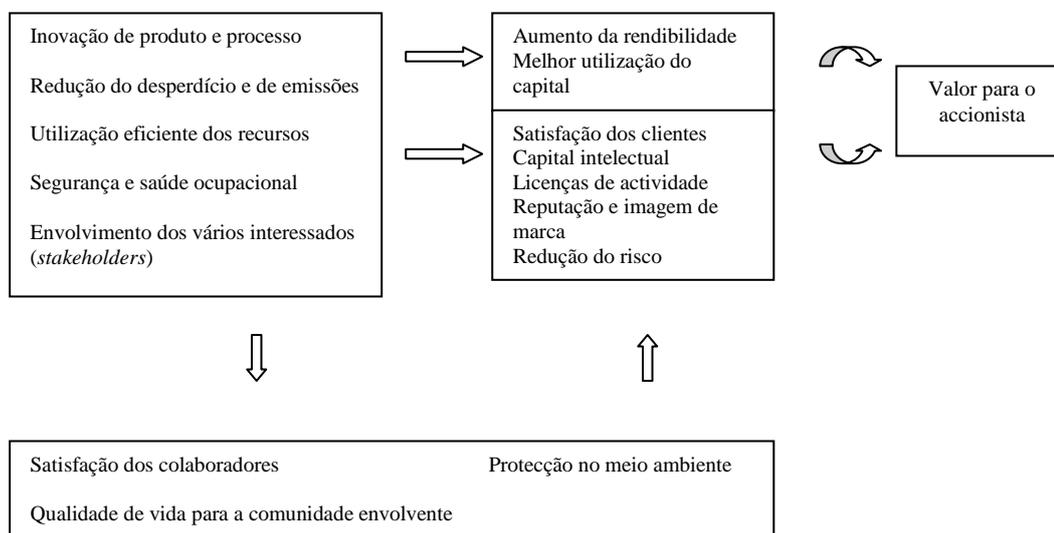
A orientação para a sustentabilidade de uma unidade empresarial, bem como a implementação e manutenção de determinados princípios, dão hoje indicações claras relativamente à sua capacidade de gestão, onde se incluem valores intangíveis, tais como, a liderança, a execução estratégica, as marcas, o capital humano e o desempenho operacional.

“Os intangíveis tais como a investigação e desenvolvimento, propriedade intelectual, competências dos recursos humanos, redes de fornecedores e valor de marca são actualmente catalisadores da eficácia organizacional, enquanto os activos físicos e financeiros são cada vez mais considerados como simples mercadorias” (Eustace, 2000, p.6).

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade empresarial são hoje uma oportunidade importante, sendo do interesse de todos os *stakeholders*, para que as empresas aumentem as suas capacidades, através da identificação e melhoria de determinantes da criação de valor no que concerne a estes aspectos. Observe-se a figura

1 com exemplos da combinação de efeitos de políticas de sustentabilidade sobre o valor para o accionista.

**Figura 1 – Exemplos da combinação de efeitos de políticas de sustentabilidade sobre o valor para o accionista**



**Fonte:** GEMI (2004), “Clear advantage: building shareholder value”, em Global Management Initiative, Washington, p. 5. *apud Santos et al.*, 2005, p. 63.

Embora possam variar de empresa para empresa, dependendo do sector de actividade a que pertencem, os factores de criação de valor, associados à implementação de políticas e práticas de sustentabilidade, podem apresentar-se e medir-se conforme descrito pelo Grupo GEMI EVI Work Group (Quadro 7).

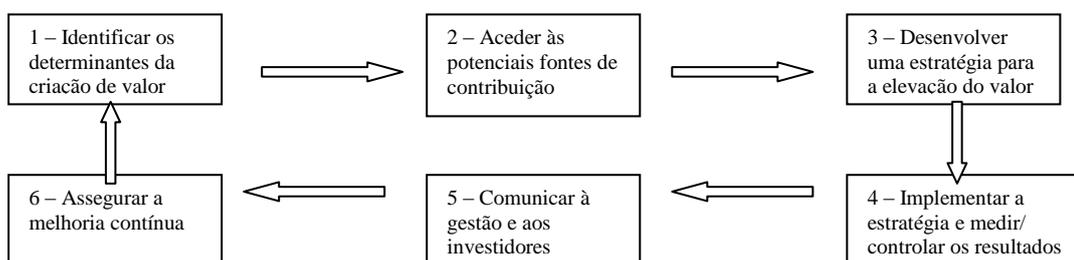
**Quadro 7 – Factores de criação de valor**

Valores Intangíveis	Descrição
Os clientes	Capacidade para desenvolver relacionamentos, satisfação e lealdade com os clientes.
A liderança e a estratégia	Capacidade de gestão, experiência e capacidade de visão de futuro da liderança.
A transparência	Comunicação honesta feita de forma aberta e segura.
O valor da marca	Força da posição no mercado. A capacidade para expandir no mercado. A qualidade do produto/ serviço percebida pelo cliente e a confiança dos investidores.
A reputação ambiental e social	Como é globalmente considerada a organização no que respeita aos temas ambientais, aos temas comunitários, às questões regulamentares, etc.
As alianças e redes de contactos	Relacionamentos na cadeia de fornecedores, alianças estratégicas e parcerias.
A tecnologia e os processos	Execução estratégica, capacidades em tecnologias de informação, gestão de stocks, tempos de rotação de stocks, flexibilidade, reengenharia, qualidade e transparência interna.
O capital humano	Atracção de talentos, retenção da força de trabalho, relacionamento com os colaboradores, sistema remuneratório, etc.
A inovação	Eficácia do sistema de desenvolvimento de novos produtos, cadeia de R&D, patentes, conhecimento e segredos comerciais.
A gestão do risco	A capacidade para gerir eficazmente o equilíbrio entre potenciais ameaças e potenciais oportunidades.

**Fonte:** GEMI (2004), “Clear advantage: building shareholder value”, em Global Rnvinmental Management Initiative, Washington, p. 5, *apud Santos et al.*, 2005, p. 64.

Ainda a título de exemplo, refira-se que este grupo desenvolveu um modelo de desenvolvimento estratégico, denominado *Clear Advantage Process*, que mais não é do que uma forma de operacionalizar a implementação de políticas e práticas de sustentabilidade (Figura 2). Composto por seis etapas, para a implementação deste modelo numa qualquer organização, será necessária a contribuição de todas as áreas da empresa, garantindo-se contributos pluridisciplinares.

**Figura 2 - Clear advantage process**



**Fonte:** GEMI (2004), “Clear advantage: building shareholder value”, em Global Management Initiative, Washington, p. 5, *apud* Santos *et al.*, 2005, p. 64.

Tal como pode ler-se em “As Empresas e o Desenvolvimento – Desafios e oportunidades num mundo em rápida mudança” (2010, p. 23), uma publicação de Outubro de 2010 do *World Business Council for Sustainable Development*, “é do interesse das empresas globais investir em proporcionar soluções sustentáveis para os desafios do desenvolvimento:

- Em primeiro lugar, as empresas não podem florescer em países que fracassam. Sociedades estáveis e prósperas proporcionam melhores oportunidades de negócio.
- Em segundo, desenvolvendo um melhor entendimento e tendo uma abordagem pró-activa às questões sócio-económicas e ambientais, as empresas poderão gerir melhor os riscos e, dessa forma, assegurar o seu direito a operar, inovar e crescer.
- Em terceiro, desenvolver modelos de negócio inclusivos para comunidades de baixo rendimento ajudará as empresas a estabelecerem a sua posição nos mercados de crescimento do futuro.
- Por fim, a transição para um mundo mais sustentável representa uma significativa oportunidade de negócio, já que são necessários grandes

investimentos tecnológicos e infra-estruturais para satisfazer de forma sustentável as necessidades das populações crescentes nos países em desenvolvimento. As empresas que poderão tirar partido dessas oportunidades são aquelas que anteciparem tendências e encontrarem soluções inteligentes. São aquelas cujos líderes não só gerem a própria empresa como ajudam a orientar a sociedade em busca de grandes investimentos de sustentabilidade”.

## 2.4 Síntese dos principais marcos da sustentabilidade

Nos quadros que se seguem sintetizam-se os principais factos históricos da sustentabilidade, decorridos entre os anos 70 do século XX e 2010, ao nível internacional, ao nível europeu e em Portugal.

### Quadro 8 – Os principais marcos da sustentabilidade ao nível internacional

<b>Anos 70</b> Debate sobre o impacto da poluição e da actividade produtiva do Homem nas gerações futuras, expresso no livro “Os Limites do Crescimento” de 1972, resultado de um projecto de investigação do MIT iniciado em 1970 e dirigido ao Clube de Roma.
<b>1972</b> Criação do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP)
<b>1983</b> As Nações Unidas criam a World Commission on Environment and Development liderada por Gro Harlem Brundtland, Primeira Ministra da Noruega.
<b>1992</b> Cimeira do Rio de Janeiro
<b>1995</b> Criação do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
<b>1997</b> Criação da <i>Global Compact Reporting Initiative</i> (GRI)
<b>1999</b> Kofi Annandesaíou os líderes empresariais a juntarem-se à iniciativa internacional “ <i>The Global Compact</i> ”
<b>2000</b> - Cimeira do Milénio (em que até 2015, 189 Estados Membros das Nações Unidas comprometeram-se a atingir os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio). - Lançamento do <i>Global Compact</i> com o objectivo de difundir os valores da responsabilidade empresarial
<b>2002</b> Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo
<b>2009 – Copenhaga</b> XV Conferência Internacional sobre a mudança climática para preparar os futuros objectivos para substituir os do Protocolo de Quioto.
<b>2010 – Cancún</b> XVI Cimeira do Clima – Consenso para estabelecer um Fundo Verde para financiamento dos países em desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Miguel *et al* (2008, p. 46-47) e Santos (2008, p. 69 – 75).

### Quadro 9 – Os principais marcos da sustentabilidade ao nível europeu

<b>1999 – Helsínquia</b> O Conselho Europeu convida a Comissão Europeia a preparar uma proposta de longo prazo que englobe políticas económicas, sociais, ambientais e de desenvolvimento sustentável para apresentar ao Conselho Europeu em 2001.
<b>2000 – Lisboa</b> O Conselho Europeu define uma estratégia de 10 anos com objectivo de tornar a União Europeia a região mundial mais dinâmica e competitiva em 2010.
<b>2001</b> - <b>Gotemburgo</b> - Os países membros da União Europeia são convidados a definirem a sua própria estratégia nacional de desenvolvimento sustentável. - Publicação da Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável. - Publicação do Livro Verde – “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”.
<b>2002</b> - Publicação da Comissão Relativa à Responsabilidade Social das Empresas - Criação do Fórum Europeu <i>Multistakeholder</i> sobre <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)

<b>2004</b> - Publicação da Directiva de Responsabilidade Ambiental - Publicação do Relatório final do Fórum <i>Multistakeholder</i> - A Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável esteve em processo de consulta até Outubro de 2004 - A Comissão lança uma campanha de divulgação sobre CSR nas Pequenas e Médias Empresas (PME).
<b>2006</b> Publicação da Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável
<b>2007</b> - Conferência de alto nível sobre o tema <i>Business and Biodiversity</i> , organizada no contexto da presidência portuguesa da União Europeia (Lisboa) - Reunião informal dos Ministros do Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial em que foi adoptada a Agenda Territorial da União Europeia – Para uma Europa mais Competitiva e mais Sustentável baseada na Diversidade das Regiões

**Fonte:** Adaptado de Miguel *et al* (2008, p. 46-47) e Santos (2008, p. 69 – 75).

### Quadro 10 – Os principais marcos da sustentabilidade em Portugal

<b>1987</b> Publicada a Lei de Bases do Ambiente
<b>1998</b> Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social (2000-2006)
<b>2003</b> Plano de implementação da ENDS.
<b>2006</b> Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS)
<b>2008</b> Transposta a Directiva Europeia sobre Responsabilidade Ambiental

**Fonte:** Adaptado de Miguel *et al* (2008, p. 46-47) e Santos (2008, p. 69 – 75).

Na evolução da sustentabilidade desde os anos 70 até à actualidade verifica-se uma clara passagem do papel exclusivo do Estado na resolução de determinadas questões, para progressivamente se considerar o papel crucial do sector privado. A nível Europeu, a própria Comunidade tem tido uma posição firme para uma acção conjunta e a várias dimensões para impulsionar a implementação de critérios de sustentabilidade nas economias dos vários países membros. Em Portugal, muito embora a Lei de Bases do Ambiente tenha sido publicada em 1987, é no Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social, publicado em 1998, que a necessidade de integrar o ambiente em todas as políticas sectoriais e locais fica definida como objectivo.



### **3. Alentejo: Breve caracterização e estratégia de desenvolvimento regional**

Neste terceiro capítulo apresenta-se uma breve caracterização do Alentejo, bem como a estratégia de desenvolvimento regional desenhada para a região, designada de Alentejo 2015. Numa primeira parte começa-se por descrever o território para num segundo ponto se apresentarem os aspectos fundamentais de caracterização socioeconómica com especial enfoque, ainda que de forma resumida, nos sectores tradicionais e emergentes. Por fim, e a partir da apresentação da visão definida para a região, verificam-se as prioridades estratégicas regionais organizadas em três eixos de intervenção.

#### **3.1 O território**

Com uma superfície que representa mais do que um terço do território de Portugal, o Alentejo com 31 550,9 Km<sup>2</sup> é a maior região NUT II portuguesa. O Alentejo divide-se em 5 sub-regiões estatísticas (NUTS III): Alentejo Central, Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Baixo Alentejo e Lezíria do Tejo. Até 2003, refira-se que a Lezíria do Tejo integrava a região de Lisboa e Vale do Tejo. Do Alentejo fazem hoje parte 58 concelhos, que incluem 392 freguesias.

Em termos de acesso marítimo, o Porto de Sines ocupa um papel importante, potenciando-se também por esta via a capacidade empresarial da região e do país. Sines assume-se hoje como o grande porto energético de Portugal e é a partir dali que se prevê a ligação privilegiada do que chega pelo Atlântico e pretende chegar ao resto do país e a Espanha.

A região Alentejo é muito rica em património cultural e natural. Na paisagem sobressai o montado. “O coberto autóctone de sobro e azinho continua a ocupar um lugar proeminente no território regional (908 200 hectares em 1995), pese embora haver sinais de regressão, quer devido aos incêndios, quer devido a patologias que têm assolado o montado” (CCDRA, 2007, p. 11). Na região estão situados importantes parques naturais: Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, Reserva Natural do Estuário do Sado, Parque Natural da Serra de São Mamede, Parque Natural do Vale do Guadiana, para além de zonas de protecção especial para a conservação das aves selvagens, enquadradas na Rede Natura 2000.

“A região dispõe de uma linha de costa de 263 km, uma das mais bem preservadas da Europa, sendo que uma parte muito significativa da orla

costeira se encontra classificada pela sua valia ambiental (reserva natural, parque natural, sítio da Rede Natura 2000). Não obstante tal classificação, o litoral carece de medidas de preservação ambiental e de prevenção de riscos (arribas, etc.), bem como de planos de acção eficazes do ponto de vista da gestão e ordenamento do território” (CCDRA, 2007, p. 12).

Uma boa parte do território está afecto a usos agrícolas e florestais. Com a implementação do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA), espera-se que haja um incremento da economia regional que permita contrariar a tendência de despovoamento intenso das áreas rurais, ao potenciar as actividades ligadas à fileira agro-alimentar, às energias renováveis, mas também do turismo e ambiente. Para além disso, é ainda esperado que o EFMA se traduza numa importante reserva estratégica de água com capacidade para chegar a 200 000 habitantes.

### **3.2 Aspectos fundamentais de caracterização socioeconómica**

O Alentejo tem tido muita dificuldade em acompanhar o crescimento do produto interno bruto do espaço comunitário, e, por isso, têm existido enormes dificuldades em matéria de convergência da região.

“O indicador PIB *per capita* mostra um posicionamento globalmente desfavorável da região: 11% abaixo da média nacional (PIB *per capita*= 89 pontos em 2003); no contexto nacional, o contributo do Alentejo para a produção de riqueza é relativamente modesto: com efeito, a região representa somente 6,5% do PIB português no ano 2003” (CCDRA, 2007, p.19), o mesmo acontece em 2008 (INE, 2011).

Num passado, não muito longínquo, a economia da região assentava na agricultura. Segundo dados do INE (2011), em 2008, no contexto dos três principais sectores, o terciário é aquele que tem mais relevância no Alentejo (63,4%, sendo inferior ao total para Portugal – 73%), pois é o que mais contribui para o valor acrescentado bruto, seguido do secundário (28,2%). Embora com reduzido peso, face aos outros dois, o sector primário no Alentejo tem uma importância superior em relação à média nacional, representando apenas 9,4% do total dos sectores. Comparativamente, o peso do sector primário em Portugal é apenas de 2,4%.

O grau de abertura da economia regional ao exterior é reduzido, face à média nacional, facto que pode explicar-se pela “reduzida dimensão das empresas, reduzida capacidade de investimento, frágeis estruturas de capital” (CCDRA, 2007, p.23).

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. Há de facto um reduzido número de empresas na região a registar exportações. O Alentejo Central é a sub-região que apresenta maiores níveis de exportações, facto a que não é alheia a presença das empresas *Tyco Electronics* e *Kemet*. Os principais mercados de destino das exportações da região Alentejo são: Espanha, Alemanha, Reino Unido e França. Observa-se que a dinâmica empresarial no Alentejo é inferior à média nacional, sendo a Lezíria do Tejo e o Alentejo Central as duas sub-regiões que têm uma melhor performance, face ao quadro regional.

É no Alentejo Central e Litoral que se encontram as maiores indústrias da região de média/ alta tecnologia, 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 seu principal executor desta actividade. Desta evidência pode deduzir-se uma reduzida motivação do sector empresarial para a inovação.

Muito embora no passado se reconheça uma insuficiente dinâmica económica, empresarial e social, espera-se que, no futuro, a região veja contrariado este cenário, ao aproveitar a melhoria das acessibilidades previstas para a região, o desenvolvimento da actividade turística e os benefícios do EFMA.

No Alentejo, a Administração Pública tem um peso relativo superior, quando comparada a outras regiões do país, o que em muito se deve a, em muitos concelhos do Alentejo, se verificar que as autarquias são as maiores entidades empregadoras. Em 2008, o peso da Administração Pública na totalidade dos sectores na região é de 22, 7%, representando 36% do VAB do sector terciário.

Segundo dados publicados no site do Instituto Nacional de Estatística, em 2004, a população residente do Alentejo correspondia a 767.679 habitantes residentes, pouco mais do que 7% da população portuguesa, sendo a densidade populacional média da região a mais baixa de Portugal, situação que se volta a verificar em 2011. A população residente no Alentejo sofreu um decréscimo, havendo na região apenas 758.739 residentes, segundo dados dos últimos censos. O Alentejo tem um nível de

urbanização muito reduzido e o seu ordenamento é marcadamente latifundiário. À excepção das sub-regiões do Alentejo Litoral (devido ao desenvolvimento turístico e expansão do centro urbano e industrial de Sines) e do Alentejo Central (com alguns centros urbanos em crescimento), as outras sub-regiões apresentam um crescimento populacional negativo, o que leva a que, nos últimos anos, o Alentejo tenha assistido ao agravamento do valor da sua densidade populacional, motivado também por uma tendência de êxodo rural.

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 2001, o índice de envelhecimento da região cifrava-se em 168 (ou seja, 168 residentes com mais de 65 anos por 100 jovens com menos de 15 anos), ao passo que a média nacional era de 105. Note-se que este fenómeno tem conhecido um «avanço» notório nos últimos anos: em 1991, o índice de envelhecimento da região era de 107” (CCDRA, 2007, p. 28).

No Alentejo é habitual o registo de taxas de desemprego superiores à média do país. Refira-se que, segundo dados do INE, no final do terceiro trimestre de 2010, o Alentejo era a terceira região com maior taxa de desemprego, atingindo 11,6%. A somar a todas as características já mencionadas, acrescentam-se ainda outros dois aspectos: reduzido índice de aproveitamento das infra-estruturas e baixa produtividade, o que também contribui para que o Alentejo seja considerado uma das regiões que menos se tem desenvolvido no sudoeste europeu. Tal como nas exportações, Espanha assume destacada importância enquanto origem das importações do Alentejo.

“No que respeita à taxa de utilização dos recursos humanos, o Alentejo ocupa a posição menos favorável do país, como resultado da conjugação de uma economia pouco diversificada, que apresenta uma reduzida capacidade para gerar emprego, com índices de envelhecimento muito elevados. Note-se que todas as NUTS III do Alentejo apresentaram, no período 1991-2002, graus de utilização dos recursos humanos inferiores à média nacional” (CCDRA, 2007, p.22).

Comparativamente à média nacional, no que toca às habilitações literárias da população, o Alentejo encontra-se em desvantagem. Para ilustrar esta realidade, refira-se que, segundo dados estatísticos do INE, em 2001, mais de 50% dos habitantes do

Alentejo tinha apenas o primeiro nível do ensino básico, o que poderá ser considerado mais um ponto a desfavor do desenvolvimento regional.

Tendo por base o Plano Regional de Inovação do Alentejo (Mateus *et al.*, 2005), editado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, e o Programa Operacional do Alentejo 2007-2013 (CCDRA, 2007), refira-se a existência de *clusters* estratégicos de dois tipos: os tradicionais e os emergentes. Se os primeiros estão ligados a características sociais e territoriais da região, os segundos estão ligados à inovação tecnológica e à sociedade do conhecimento.

Relevantes do ponto de vista da estrutura produtiva da região, os *clusters* agro-alimentar, vitivinicultura, cortiça e rochas ornamentais, integram os *clusters* tradicionais, nos quais serão desejáveis iniciativas inovadoras, para impulsionar a sua capacidade competitiva. Importantes para potenciar o desenvolvimento através do aumento da oferta de emprego qualificado, integram os *clusters* emergentes, as tecnologias de informação e comunicação, o automóvel e a aeronáutica.

No referido plano estão caracterizados os sectores tradicionais e emergentes, que em seguida se resumem:

- Sectores tradicionais

- a) Agricultura e recursos agro-alimentares

Com grande tradição na região, a agricultura e a exploração dos seus produtos apresentam potenciais vantagens competitivas. Um vasto leque de produtos já obteve denominação de origem protegida (DOP) e conseguiu associar a isso uma boa imagem que promove melhores efeitos em termos comerciais e de marketing, o que tem proporcionado ganhar mercado a nível nacional e internacional. O EFMA vem permitir aumentar a área de regadio e a partir daí são esperadas alterações nas explorações agrícolas que trarão com elas novas tecnologias e produtos. O Alentejo terá condições favoráveis para o desenvolvimento da agricultura biológica, dando resposta à crescente procura dos produtos que daí advém. Para este sector pode contribuir o desenvolvimento do turismo rural. Este sector segmenta-se em actividades

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.

“Actualmente o sector agro-alimentar apresenta fragilidades no que se refere à sua organização e integração comercial e profissional (que condicionam fortemente a capacidade de desenvolvimento e inovação), aos elevados custos de produção e à existência de recursos humanos pouco qualificados. Na área comercial, a maior parte das empresas não define estratégias de marketing e comercialização dos seus produtos, sendo ainda reduzido o recurso às tecnologias de informação e comunicação. O desenvolvimento de novos produtos e inovação nas formas de distribuição e comunicação revela-se como um dos obstáculos à afirmação dos produtos no mercado nacional e internacional. Uma das ameaças a este sector radica na introdução no mercado mundial de produtos sucedâneos – de qualidade inferior aos produtos regionais – mas com preços substancialmente mais baixos” (CCDRA, 2007).

#### b) Vitivinicultura

Em franco crescimento 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 necessidade de fomentar a cooperação com centros de inovação e desenvolvimento, para o desenvolvimento de acções inovadoras nas áreas da produção e comercialização.

#### c) Cortiça

Em Portugal a maior área de montado encontra-se no Alentejo. O montado é também um dos principais sistemas florestais do país que encontra nesta região 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, o mesmo não acontece ao nível da transformação, muito embora os esforços no sentido de contrariar esta tendência, quando se operou à deslocalização da indústria corticeira para o Sul, quando até aí esta estava concentrada no Norte. Para além disso, ainda hoje é deficitária a incorporação de investigação e desenvolvimento associados ao sector corticeiro, o que em nada contribui para a inovação ao nível de produtos que tenham por base a cortiça. A aposta nestas áreas, associadas ao *know-how* sobre as técnicas, e à aposta nas potencialidades da cortiça por se tratar de um produto biológico ligado a um ecossistema sustentável, poderão projectar o sector corticeiro no mundo.

#### d) Rochas ornamentais

Mármore, granito e bolsas xistosas compõem reservas consideráveis que o Alentejo possui. Detentoras de um elevado valor comercial, é de salientar o *know how* associado à sua exploração, bem como o potencial da 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, o sector das rochas ornamentais “confronta-se com diversificadas limitações de carácter interno e externo. A nível interno, realça-se a excessiva dependência das exportações de um único produto (mármore), a existência de um tecido empresarial pulverizado, uma reduzida cultura associativa dos empresários, a falta de certificação dos produtos e uma reduzida formação dos recursos humanos do sector” (CCDRA, 2007, p. 35).

Este sector está actualmente ameaçado por diversos aspectos: a emergência dos mercados asiáticos; produtos substitutos a preços reduzidos; legislação ambiental que limita a extracção; fracos indícios de inovação tecnológica; fraca representatividade do sector transformador na região; reduzida organização comercial. Constituído para contrariar algumas destas tendências, na região está situado um Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais – o CEVALOR.

#### e) Turismo

Actividade económica de elevado potencial para a região, o turismo do Alentejo está muito virado para o Turismo em Espaço Rural (TER), muito embora haja na região um significativo número de recursos turísticos muito atractivos do ponto de vista do mercado turístico internacional. Conforme o Plano de Desenvolvimento Turístico para o Alentejo (PDTA), “o Alentejo posiciona-se numa situação de charneira entre 3 grandes mercados receptores: a região de Lisboa, o Algarve e a Andaluzia; entre uma fachada atlântica pouco explorada e um eixo de fronteira que tem conduzido a um crescente interesse de investimento turístico na região” (CCDRA, 2007, p. 36). Mais à frente este plano sublinha o facto de “a atractividade turística do Alentejo estar associada a numerosos recursos turísticos primários, donde se destacam os referentes aos patrimónios construído/monumental, etnológico/cultural, natural e paisagístico”, em que sobressai: a arqueologia megalítica e romana; os edifícios religiosos e militares e, sobretudo, vários conjuntos urbanísticos, como a cidade de Évora e muitas das vilas e aldeias históricas, e por outro lado o artesanato, a gastronomia, as manifestações populares, para além da beleza da paisagem, os 180 km de extensão da costa, dos recursos cinegéticos, das áreas classificadas, das termas, e dos rios e albufeiras, associadas às pouco significativas degradações paisagísticas e ambientais. Tudo isto leva a que o turismo do Alentejo se possa posicionar nas mais diversas vertentes. O que não abona a favor deste sector na região é o “estado de conservação e condições de visitação/interpretação de alguns monumentos; a insuficiente divulgação do artesanato, produtos gastronómicos e tradições culturais; a deficiente fruição e promoção dos recursos naturais”(CCDRA, 2007, 36). De salientar é também o aparecimento de novos produtos turísticos: Rota dos Frescos, Rota dos Sabores e Rota dos Vinhos. O próprio EFMA potenciará um acréscimo de produtos turísticos na região. Importa salientar também que a região pode beneficiar nesta área da qualificação dos recursos humanos (Universidade de Évora, Instituto Politécnico de Beja e de Portalegre, para além das Escolas Profissionais).

- Sectores emergentes

Com base em tecnologia sofisticada, são actualmente duas empresas multinacionais localizadas no Alentejo que se dedicam à produção de componentes para a indústria electrónica (*Kemet* e *Tyco*). Marcando a diferença na estrutura produtiva regional, a actividade destas duas empresas vem possibilitar uma diversificação e um eventual efeito de arrastamento na utilização de novos processos, conhecimentos e tecnologias. A emergência do sector das tecnologias de informação e comunicação está, em parte, ligado à instalação destas duas unidades. 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 península de Setúbal. A existência de infra-estruturas aeroportuárias, a localização de uma escola internacional de pilotos, a instalação de uma unidade de fabricação de aviões, o clima favorável para treino aéreo e o facto da base militar de Beja ser convertida num aeroporto internacional, constituem factores endógenos para a potencial emergência do *cluster* aeronáutico no Alentejo. A produção de energias renováveis pode revelar-se outro sector estratégico para o Alentejo. É disso já exemplo a instalação de centrais fotovoltaicas em Moura e em Serpa, aproveitando a exposição solar da região. A par disto está também a produção de bio-combustíveis, 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” (actividades 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 actividades, 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.

### 3.3 Estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015

A definição da estratégia de desenvolvimento económico e social para a região Alentejo – Alentejo 2015, integra orientações comunitárias e nacionais relativas a 2007-2013, pois coincidiu genericamente com o ciclo de programação dos fundos comunitários para este período. Assim, o Programa Operacional 2007-2013 poderá funcionar como uma alavanca para a concretização dos objectivos estratégicos do Alentejo 2015.

As ideias estruturantes podem retirar-se da própria visão definida: “Alcançar um Alentejo que possa ser reconhecido, interna e externamente, como uma região capaz de gerar pela sua dinâmica empresarial, riqueza e emprego; uma região aberta ao exterior, com qualidade de vida global e exemplar no plano ambiental” (CCDRA, 2007, p. 57). São três os eixos estratégicos que orientam o caminho que poderá levar à concretização dos objectivos inerentes a tal estratégia, conforme podem ler-se no Quadro 11:

**Quadro 11 – Eixos estratégicos de intervenção – Alentejo 2015**

<b>1. Desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renovar as actividades económicas tradicionais, através da dinamização e ampliação das cadeias de valor associadas aos recursos naturais e endógenos (utilização da ciência e tecnologia, organização e conhecimento, capital humano, marketing,...);</li><li>• Diversificar o perfil de especialização produtiva da região, potenciando actividades económicas emergentes de maior valor acrescentado e/ou maior intensidade tecnológica (ambiente, aeronáutica, TIC, indústrias criativas, ...) e contribuindo para a criação de empregos qualificados;</li><li>• Consolidar os investimentos associados ao triângulo Sines/Beja/Alqueva (porto e plataforma industrial/logística de Sines, aeroporto de Beja, Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva), pelo seu papel dinamizador de um <i>portfolio</i> de actividades económicas (agro-indústrias, logística, energias renováveis, turismo, ...);</li><li>• Dinamizar o sistema regional de inovação, onde se envolvam os “centros de conhecimento” (ensino superior, centros tecnológicos, ...) e o tecido empresarial, com o propósito de estimular a inovação na região, facilitar a transferência de competências e cooperação entre diferentes actores;</li><li>• Melhorar a eficiência da governação, mediante uma maior eficácia da Administração Pública com vista à redução dos “custos públicos de contexto” e a uma melhor relação com o cidadão;</li><li>• Implementar um modelo de desenvolvimento sustentável da actividade turística fortemente ancorado nos recursos naturais, paisagísticos e culturais (património tangível e intangível), os quais deverão ser valorizados criativamente, em favor da criação de riqueza e de uma fruição pública dos elementos identitários e característicos da região.</li></ul>
<b>2. Abertura da economia, sociedade e território ao exterior</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Captar actividades económicas associadas às vantagens logísticas da região, resultantes quer da posição geográfica no eixo Lisboa/Madrid, da proximidade à A.M. Lisboa, do porto de Sines, da futura ligação ferroviária Sines/Elvas, do TGV, do aeroporto de Beja, das plataformas logísticas;</li><li>• Reforçar as redes de acessibilidades físicas e digitais que garantam à região maior mobilidade no contexto das redes nacionais e transeuropeias;</li><li>• Promover a integração da região em espaços e redes mais alargadas, através do aprofundamento da cooperação territorial, da internacionalização da economia, e das novas tecnologias ligadas à “sociedade do conhecimento”;</li><li>• Reforçar as redes de acessibilidades físicas e digitais que garantam à região maior mobilidade no contexto das redes nacionais e transeuropeias;</li></ul>
<b>3. Melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforçar a competitividade e atractividade das cidades como “motores” económicos do território, associando-as de forma inovadora e eficaz à região envolvente (complementaridade “urbano” + “rural”), como garante da coesão social e territorial;</li><li>• Promover a obtenção de padrões de excelência ambiental, através de uma gestão mais eficiente dos recursos naturais, assegurando a sua sustentabilidade, bem como uma abordagem pró-activa na minimização dos efeitos das alterações climáticas (seca, desertificação...) antecipando e minimizando os seus efeitos.</li></ul>

Fonte: CCDRA (2010)

Tendo por base a estratégia Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, comunicada pela Comissão Europeia a 3 de Março de 2010, e a elaboração do Programa Nacional de Reformas 2020 em curso, é aguardada a definição de uma nova estratégia – Alentejo 2020, a qual já está indicada em espaço próprio reservado para as prioridades estratégicas regionais na *homepage* da CCDRA:

“Numa perspectiva pós 2013 há que continuar a aprofundar as opções estratégicas regionais, particularmente na melhoria da competitividade, do emprego e da coesão intrarregional, devendo as iniciativas e medidas que vierem a ser concretizadas estar em linha com a estratégia europeia «EUROPA 2020 - Para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo», aprovada pelo Conselho Europeu de 17 de Junho de 2010. (...) Promover a formulação estratégica e a concertação institucional entre os actores nacionais e regionais que permitam estruturar uma iniciativa programaticamente consistente para o pós 2013, é um desafio que se coloca desde já à região.”



## **4. Metodologia**

Neste capítulo do trabalho apresenta-se o percurso metodológico escolhido e as técnicas utilizadas em cada uma das etapas:

1. Pesquisa bibliográfica;
2. Definição do modelo conceptual a utilizar;
3. Selecção das entidades a pesquisar;
4. Aprovação pelas entidades a pesquisar relativamente à participação no estudo;
5. Pesquisa documental sobre o histórico das entidades a estudar;
6. Identificação dos elementos de observação;
7. Elaboração, aplicação e análise de questionários;
8. Elaboração e aplicação de guião de estudos de caso;
9. Elaboração, realização, transcrição e análise de conteúdo das entrevistas;
10. Apresentação dos casos estudados;
11. Discussão de Resultados;
12. Conclusão e considerações finais.

### **4.1 O tipo de pesquisa**

Sendo uma actividade 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, p. 55). Identificaram-se os principais autores sobre as temáticas abordadas, estudos realizados e entidades que se dedicam ao estudo e acompanhamento dos temas em análise.

Num primeiro tempo recolheu-se informação disponível em centros de documentação (o caso da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do

Alentejo e do Instituto Nacional de Estatística), publicações periódicas, bases de dados de referências bibliográficas, *internet* entre outros documentos impressos.

Foi a partir da revisão bibliográfica que se iniciou a pesquisa descritiva, que possibilitou “observar, registar, analisar e correlacionar factos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los” (Cervo e Bervian, 1983, p. 55). Pouco a pouco, este trabalho de investigação que assumiu uma abordagem exploratória, com “descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (Cervo e Bervian, 1983, p. 56), tendo por base dados primários e secundários. Não foram elaboradas hipóteses a serem testadas no trabalho, limitando-se à definição de objectivos e à procura de informações sobre o assunto em análise.

## **4.2 Método de pesquisa**

### **4.2.1 O método de estudo de casos múltiplos**

Para além do estudo exploratório, enquanto forma de pesquisa descritiva, neste trabalho, o estudo de caso foi outro tipo de pesquisa utilizado, “uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenómeno actual 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, 1990 *apud* Campomar, 1991).

Em estudos de caso pode estudar-se um caso único ou casos múltiplos e os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas (Yin, 1988 *apud* Carmo e Ferreira, 1998). Neste trabalho privilegiou-se a abordagem qualitativa que destaca a descrição e a interpretação de fenómenos e realidades como objectivo da investigação (Cassel e Symon, 1994 *apud*, Oliveira, 2007, p. 18).

Seguindo Bryman (1999 *apud* Oliveira, 2007, p. 18), procurou dar-se destaque “à interpretação dos indivíduos, à descrição do contexto, ao enfoque nos processos em curso ou ao desenrolar dos acontecimentos, à utilização de várias fontes de informação e à flexibilidade na estrutura do trabalho de pesquisa”.

Merriam (1988 *apud* Carmo e Ferreira, 1998) resumiu as características de um estudo de caso qualitativo, “em que é dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação: particular (porque se focaliza numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno); descritivo (porque o produto final é uma descrição «rica» do fenómeno que está a ser estudado); heurístico

(porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado); indutivo (porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo); holístico (porque tem em conta a realidade na sua globalidade)”.

#### **4.2.2 O universo da pesquisa**

Para o trabalho agora apresentado utilizou-se como critério de selecção das empresas para o estudo, organizações com práticas de responsabilidade social já reconhecidas, e por isso adequadas para a investigação pretendida.

Para seleccionar as empresas em análise, consultou-se o *website* do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal onde foi possível identificar como associadas, em Novembro de 2010, três entidades empresariais do Alentejo – Delta SGPS, S.A., Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. e Grupo Esporão, S.A..

Pela actividade que desenvolve, e por divulgar no seu *website* as suas preocupações em várias dimensões da responsabilidade social, entendeu-se alargar o estudo a uma outra empresa do distrito de Évora – a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A.. Serão assim alvo deste trabalho duas entidades que actuam a partir do distrito de Évora (grupo Esporão, S.A. e Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A.), uma outra com sede no distrito de Beja (Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.) e a Delta SGPS, S.A., que actua a partir do distrito de Portalegre.

#### **4.2.3 Obtenção, análise e tratamento de dados**

Como fonte de dados privilegiada teve-se o próprio campo de análise, o mesmo é dizer, as quatro empresas da região Alentejo. O primeiro contacto com as entidades foi realizado através de e-mail (Anexo I) enviado a 11 de Janeiro 2011, pretendendo-se aí formular o pedido de autorização para a realização do projecto. Juntaram-se nesse e-mail dois ficheiros: carta da Coordenadora da Área de Especialização em Recursos Humanos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora e esboço do projecto final de dissertação (Anexo II).

Inicialmente procurou-se aplicar um questionário com um conjunto de questões maioritariamente fechadas, dicotómicas, de opção múltipla ou com resposta através de uma escala. Tomadas em si mesmas, as respostas de cada indivíduo foram analisadas com vista a análises posteriores mais aprofundadas.

“Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 190). Assim, para complementar os dados obtidos através do questionário, previu-se a realização de uma entrevista semi-estruturada com questões abertas ao dirigente indicado pela empresa, facto que, por indisponibilidade das empresas, só aconteceu em duas das quatro empresas estudadas, a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. e Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A..

A realização da entrevista revelou-se complementar ao primeiro questionário pois entende-se que “a questão aberta é mais apropriada quando o objectivo da investigação não é apenas descobrir atitudes ou atributos no inquirido, mas também aprender alguma coisa... a respeito da estrutura de base sobre a qual ele formou a sua opinião, o quadro de referência no interior do qual ele responde à questão” (Cannell e Kahn, 1967, *apud* Quivy e Campenhoudt, 2008, p.86).

Para além do questionário e da entrevista semi-estruturada, a documentação sobre a empresa, recolhida antes da entrevista, bem como aquela que foi fornecida aquando da visita para a realização da mesma, possibilitou uma análise mais rigorosa das informações da empresa, viabilizando, com maior rigor, trabalhar para os objectivos deste trabalho.

Antes da entrevista semi-estruturada (Anexo VI) realizada nas instalações de cada uma das quatro empresas, tínhamos planeado examinar as respostas ao primeiro questionário. Tal não foi possível uma vez que, no caso da Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A., aquando da visita à empresa (na tarde do dia 24 de Janeiro de 2011), procedeu-se à realização do questionário (cujas respostas se sintetizam no Anexo X) e da entrevista semi-estruturada. No caso da Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A., a entrevista presencial nas instalações da empresa (na manhã do dia 4 de Fevereiro) aconteceu antes das respostas ao questionário (síntese das respostas no Anexo VIII) que veio a ser enviado por e-mail (a 15 de Fevereiro de 2011). O tempo médio para realização de cada entrevista e aplicação de questionário foi de cerca de meia hora, o que implicou o dispêndio de cerca de uma hora por parte dos dois dirigentes envolvidos.

Antes da visita às empresas foram consultadas todas as informações, disponíveis na internet, sobre as várias unidades empresariais, nomeadamente os seus

*websites* e o *website* do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal, onde estavam relatadas algumas práticas de responsabilidade social, para além de alguns relatórios de sustentabilidade pertencentes a uma das empresas escolhidas. No caso do Esporão, S.A. e da Delta Cafés SGPS, S.A. não foi possível a realização da entrevista, mas sim apenas as respostas ao inquérito, o que veio a verificar-se através da recepção de e-mail, respectivamente, em 26 e 17 de Fevereiro de 2011.

De referir que o envio do questionário (síntese das respostas no Anexo VII) por parte da Delta Cafés SGPS, S.A. esteve a cargo da Responsável pela Supervisão e Controlo da Sustentabilidade. No caso da EDIA, S.A a entrevista foi dada pelo Director do Gabinete de Documentação, Desenvolvimento e Marketing, o mesmo dirigente que procedeu ao envio do inquérito (síntese das respostas no Anexo VIII). No caso da Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. foi o Administrador da empresa que respondeu à entrevista e ao inquérito. Após uma reunião com a Gestora de Recursos Humanos da empresa Esporão, S.A. (a 3 de Fevereiro de 2011) para explicação dos objectivos do trabalho a desenvolver, foi ela mesma que nos fez chegar as respostas ao inquérito (a 26 de Fevereiro de 2011).

Para uma melhor apresentação das práticas de responsabilidade, os dirigentes envolvidos forneceram documentação adicional com o intuito de esclarecer e/ ou complementar as informações obtidas, ou deram indicação da forma de a obter, designadamente através da consulta aos seus *websites*. Assim, analisou-se informação obrigatória e voluntária disponível em formato papel e digital (relatórios anuais, relatórios de gestão, dossiers de imprensa, relatórios de sustentabilidade, etc.).

Posteriormente analisou-se o conteúdo das duas entrevistas para traduzir a percepção dos dirigentes sobre a relação entre práticas de responsabilidade social e estratégias de sustentabilidade empresarial, porque, como Ghiglione e Matalon (2001) afirmam, “uma análise de conteúdo não tem sentido se não for orientada para um objectivo; procurar saber o que existe num texto, sem mais, não tem outra resposta que o próprio texto”.

#### **4.2.4 Modelo conceptual utilizado**

Neste trabalho utilizou-se o modelo conceptual desenhado pelos autores do estudo Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006). “A necessidade de se compreender os factores que influenciam as práticas de

responsabilidade social em PME esteve na origem deste modelo (Quadro 12)” (Santos *et al.*, 2006, p. 57), que entendemos poder alargar o seu âmbito de aplicação a outro tipo de organizações, como as que também são estudadas nesta dissertação.

**Quadro 12 – Modelo de análise dos tipos de estratégias de Responsabilidade Social**

<b>VOLUNTÁRIA</b>	<b>PREVENÇÃO</b>
<p><b>Estratégia:</b> Inovação  <b>Stakeholders:</b> Associações, Universidades e Empresas  <b>Atitude perante a RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Motivações:</b> Criação de Valor</li> <li>b) <b>Benefícios:</b> Organizacionais</li> <li>c) <b>Obstáculos:</b> Cooperação (capital social)</li> <li>d) <b>Tipos de Apoio:</b> Conhecimento</li> <li>e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Regular, integrada na estratégia.</li> </ul>	<p><b>Estratégia:</b> Diferenciação  <b>Stakeholders:</b> Sindicatos e Comunidade  <b>Atitude perante a RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Motivações:</b> Ético-sociais</li> <li>b) <b>Benefícios:</b> Comunicação</li> <li>c) <b>Obstáculos:</b> Informativos e de Conhecimentos</li> <li>d) <b>Tipos de Apoio:</b> Técnicos</li> <li>e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Ocasional, integrada na estratégia</li> </ul>
<p><b>Estratégia:</b> Custo  <b>Stakeholders:</b> Sócios e Entidades Públicas  <b>Atitude perante a RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Motivações:</b> Lucro</li> <li>b) <b>Benefícios:</b> Económico - financeiros</li> <li>c) <b>Obstáculos:</b> Financeiros</li> <li>d) <b>Tipos de Apoio:</b> Financeiros</li> <li>e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Ocasional, não integrada na estratégia</li> </ul>	<p><b>Estratégia:</b> Focalização  <b>Stakeholders:</b> Trabalhadores, clientes e fornecedores  <b>Atitude perante a RS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Motivações:</b> Pressões de grupos</li> <li>b) <b>Benefícios:</b> Comerciais</li> <li>c) <b>Obstáculos:</b> Temporais</li> <li>d) <b>Tipos de Apoio:</b> Informação</li> <li>e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Regular, não integrada na estratégia</li> </ul>
<b>OBRIGAÇÃO</b>	<b>REACÇÃO</b>

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 61.

As estratégias de negócios (Quadro 13), a relação com os *stakeholders* (Quadro 14) e a atitude perante a responsabilidade social (Quadro 15) são considerados os principais factores que influenciam este tipo de práticas nas empresas.

**Quadro 13 – Estratégia de negócios**

<b>Conceito</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Sub-Dimensões</b>
Estratégia de Negócio	Custo	Actividades de Baixo Custo
	Focalização	Actividades centradas em produtos/ serviços
	Diferenciação	Desenvolvimento de produtos/ serviços de valor acrescentado
	Inovação	Introdução de novos produtos/ serviços

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 59.

**Quadro 14 – Relação com stakeholders**

Conceito	Dimensões	Sub-Dimensões
<i>Stakeholders</i>	Influência	Intensidade da relação
		Tipologia das actividades

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 59.

**Quadro 15 – Atitude perante a responsabilidade social**

Conceito	Dimensões	Sub-Dimensões
Atitude perante a responsabilidade social	Factores críticos	Motivações
		Benefícios
		Obstáculos
		Tipos de Apoios
		Periodicidade das práticas

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 60.

“Os tipos de estratégias de responsabilidade social das PME resultam da análise dos três vectores considerados anteriormente” (Santos *et al.*, 2006, p.63), que se materializam num quadro de referência para classificar as estratégias desenvolvidas pelas empresas (Quadro 16).

**Quadro 16 – Tipos de Estratégias de Responsabilidade Social**

Estratégias		Obrigação	Reacção	Prevenção	Voluntária
Variáveis					
<b>Estratégia de Negócio</b>		Custo	Focalização	Diferenciação	Inovação
<b>Relação com Stakeholders</b>		Sócios Entidades Públicas	Trabalhadores Clientes Fornecedores	Sindicatos Comunidade	Universidades Associações Empresas
<b>Atitude perante a RS</b>	<b>Motivações</b>	Lucro	Pressões de grupos	Ético-sociais	Criação de Valor
	<b>Benefícios</b>	Económico-financeiros	Comerciais	Comunicação	Organizacional
	<b>Obstáculos</b>	Financeiros	Temporais	Informativos e de Conhecimento	Cooperação (Capital Social)
	<b>Tipos de Apoio</b>	Financeiros	Informação	Técnicos	Conhecimento
	<b>Periodicidade das Práticas de RS</b>	Ocasionais, não integrados na estratégia	Regulares, não integradas na estratégia	Ocasionais, integradas na estratégia	Regulares, integradas na estratégia

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 64.

A partir de um quadro com a sistematização de variáveis e práticas de responsabilidade social (Santos *et al.*, 2006, p. 66) - Anexo III, foi construído o inquérito às práticas de responsabilidade social (Santos *et al.*, 2006, p. 250) - Anexo IV, que serviu de instrumento de tratamento da informação, facilitando o seu tratamento e análise. O inquérito permitiu identificar:

- Práticas de responsabilidade social das empresas no âmbito das três dimensões em análise (económica, social e ambiental);
- Estratégias adoptadas;
- Factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de responsabilidade social.

O estudo das práticas de responsabilidade social das empresas seleccionadas está de acordo com a matriz de análise (Anexo V), conforme guião de estudos de caso que permite identificar:

1. Denominação da prática;
2. Descrição da prática; actividades; instrumentos utilizados; pessoas/ entidades envolvidas; resultados alcançados.)
3. Principais *stakeholders* da empresa beneficiários da prática.

## **5. Apresentação dos Casos**

Neste estudo multi-casos optou-se por, caso a caso, e seguindo a ordem alfabética, fazer incidir a sua apresentação em três partes previamente definidas: o primeiro ponto ficará reservado para uma breve caracterização da unidade empresarial; de seguida relacionam-se aspectos como a missão, visão, valores e estratégias com práticas de responsabilidade que aí se descrevem; a terceira parte fica reservada à descrição da atitude perante a responsabilidade social, ou seja, as motivações, os benefícios, obstáculos e tipos de apoio.

### **5.1 Delta Cafés SGPS, S.A.**

#### **5.1.1 Breve caracterização<sup>1</sup>**

Em 1961 na vila alentejana de Campo Maior, Rui Nabeiro, hoje Comendador Rui Nabeiro, criou a Delta Cafés, uma empresa que funcionava num pequeno armazém com pouco mais de 50 m<sup>2</sup> e que contava apenas com 3 funcionários. Cinquenta anos depois da sua criação, a Delta Cafés é reconhecida em Portugal e no mundo, como uma referência empresarial, símbolo da vila onde nasceu.

Vinte anos depois da sua criação, o fundador e gerente da empresa decidiu separar a actividade comercial da actividade industrial. A actividade comercial passou a ser assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Ld.<sup>a</sup>. Em 1984 é criada uma unidade de negócio industrial – a Novadelta, S.A., que em 1994 obteve a 1.<sup>a</sup> certificação da qualidade no sector da Torrefacção, pelo sistema de normas NP EN 29002/ISO 9002. Em 1986 a Delta inicia o seu processo de internacionalização – Novadelta Espanha. Actualmente, a Delta exporta já para 30 países. Em 1994, o ano em que a Delta assume também a liderança de mercado, é inaugurado o Museu do Café em Campo Maior.

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 de qualidade. Houve também que dar resposta à crescente exigência de prestar um serviço global, alargando a actividade da empresa a outras áreas complementares ao café.

A Delta Cafés SGPS, S.A, a holding do Grupo Nabeiro para a área dos cafés, constituída por 22 empresas, presente em 7 ramos de actividade, surge de uma estratégia

---

<sup>1</sup> **Fonte:** Adaptado de <http://www.delta-cafes.pt/Default.aspx> e Relatório de Sustentabilidade Delta Cafés SGPS (2010).

que desde a sua fundação incorpora as necessidades das partes interessadas, reforçando a actividade principal do grupo que conta, no final de 2010, com 2830 colaboradores.

Refira-se que a Novadelta, S.A. é a primeira empresa em Portugal com as suas práticas de Responsabilidade Social reconhecidas em 2002 através da norma SA8000:2008. Esta empresa encontra-se certificada também noutras áreas: ISO22000:2005 (Segurança Alimentar); NP EN ISSO 14001:2004 e EMAS (Ambiente); OHSAS 18001:2007 (Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho); NP EN ISSO 9001:2008 (Qualidade).

Actualmente, o Grupo Nabeiro (Nabeirogest SGPS, S.A.) não integra apenas empresas com actividades comerciais e industriais ligadas ao café (Delta Cafés SGPS, S.A.). Alicerçada na Sociedade Empreendedora de Agricultura e Turismo, S.A. (empresa do grupo Nabeiro), foi inaugurada em 2007 a Adega Mayor, sede de um inovador projecto no mercado vinícola nacional.

### **5.1.2 Missão, compromissos e práticas de responsabilidade social**

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 Delta Cafés SGPS, 2010, p. 10).

A actividade da Delta Cafés é pautada pelo “mundo de valores do grupo Nabeiro, assente nos valores do seu fundador, o comendador Rui Nabeiro, dando origem a uma empresa de rosto humano com uma gestão assente no diálogo, com as partes interessadas relevantes para o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade da organização e da marca: integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, solidariedade, responsabilidade social, humildade e verdade” (Relatório de Sustentabilidade Delta Cafés SGPS, 2010, p. 10-12).

A Delta desenvolveu um novo modelo de Gestão da Sustentabilidade (que substitui o anterior assente no Conselho para o Desenvolvimento Sustentável e que agrupava todas as partes interessadas), sendo hoje constituído por dois órgãos: Comité de Sustentabilidade (com reuniões trimestrais, dele faz parte a Direcção de Sistemas Integrados, Sustentabilidade, Marketing, I&D, Financeiro, Recursos Humanos, Coração Delta e representantes dos trabalhadores da Delta Cafés, num total de 12 elementos) e a

equipa de Sustentabilidade (com reuniões quinzenais, é constituída por seis elementos responsáveis por implementar o plano de acção, monitorizar e reportar ao Gestor de Sustentabilidade).

Das práticas de responsabilidade social promovidas pela Delta Cafés, SGPS, destacam-se as que abaixo se descrevem nos quadros. Estas foram indicadas nas respostas ao inquérito e constam do Relatório de Sustentabilidade da Delta Cafés SGPS – Um mundo de Rosto Humano, disponibilizado pela empresa, e que divulga “os dados de desempenho referentes a 2008 e 2009, apresentando os desafios da gestão para 2010-2011” (Relatório de Sustentabilidade Delta Cafés SGPS, 2010, p. 4). Refira-se que este tipo de relatório é publicado com intervalo de 2 anos, sendo que o último relatório reporta aos anos 2006 – 2007. As práticas de responsabilidade social descritas, enquadradas nas várias dimensões (económica, ambiental e social), correspondem aos “Compromissos Delta”:

1. A Sustentabilidade nas Origens;
2. A Qualidade;
3. A Eco-eficiência;
4. A Inovação responsável – uma marca de confiança;
5. Ligados de Verdade.

**Quadro 17 – Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Delta Cafés SGPS, S.A.**

<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica</b>		
<b>Designação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Stakeholders</b>
Comércio Justo	Protocolos com o terceiro sector para estabelecimento de parcerias e redes de comércio justo, garantindo assim o pagamento de um preço justo ao produtor e o apoio a projectos de desenvolvimento das comunidades produtoras para promover práticas amigas do ambiente.	Fornecedores; ONG's e instituições; Comunidade.
Origens seleccionadas 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 objectivo a protecção dos ecossistemas.	Fornecedores; Comunidade.
Política de sugestões e reclamações	Análise e tratamento de sugestões e reclamações dos clientes	Clientes/ Consumidores
Segurança alimentar	Implementação desde 1999 do sistema HACCP relativo à	Clientes/ Consumidores

	segurança alimentar; certificação ISSO 22000 para garantir a segurança alimentar de todos os produtos transformados e comercializados.	
Delta Q, o café dos cafés	Alia o eco-design à facilidade de utilização e acessibilidade. Máquinas e cápsulas estão à venda na grande distribuição. Loja Delta Q no centro de Lisboa.	Clientes/ Consumidores
Máquina Qosmo	Desenvolvimento e criação da primeira máquina de café de cápsula totalmente portuguesa com pega que permite o transporte e adaptável a de acordo com a dimensão da chávena.	Clientes/ Consumidores
Red Q	Primeiro chá expresso do mundo em cápsulas.	Clientes/ Consumidores
Ice Coffee Luso Delta	Bebida refrescante e 100% natural, à base de água mineral natural de luso e extracto de café delta.	Clientes/ Consumidores
Café & Saúde	Campanhas com informação sobre os benefícios do café através de saquetas de açúcar e revista Delta Magazine.	Clientes/ Consumidores
Escola Baristas Grão Maior	Com o objectivo de qualificar/ formar os clientes e aumentar o nível de qualidade dos produtos/ serviços fornecidos.	Clientes/ Consumidores
Convenção na Universidade Católica	Seminário dirigido a clientes com o tema “Vencer a Crise”.	Clientes/ Consumidores
Parceiros	Procura de parceiros que mais se coadunam com os seus princípios, sendo seleccionados por um processo de qualificação.	Fornecedores
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental</b>		
Designação	Descrição	Stakeholders
Rede de embaixadores de sustentabilidade e jovens auditores	Para disseminar boas práticas ambientais e promover a diminuição dos impactes ambientais foi constituída esta rede voluntária e interna de comunicação, disseminação e implementação dos conceitos inerentes à política de sustentabilidade da Delta Cafés, que contempla um embaixador em cada uma das empresas e departamentos comerciais em Portugal e Espanha.	Comunidade  Colaboradores.
Energia e emissões de CO2	Implementação do plano de acção para a eficiência energética conseguindo uma redução do consumo.	Comunidade
Consumo de água	Medição do consumo de água	Comunidade.
Efluentes	Efluentes da Novadelta monitorizados e tratados na Estação de Tratamento de Águas Residuais.	Comunidade
Resíduos	Ações de sensibilização para separação e triagem de resíduos e distribuição de ecopontos.	Comunidade
Comunicação do Planeta Delta	Web-site que comunica a sustentabilidade da Delta, destacando: o Planeta Delta; a Inovação; o Festival Delta Tejo.	Comunidade
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.	Comunidade
Projecto “Inovadões”	Levantamento e caracterização da Biodiversidade na envolvente externa da Novadelta e da Adega Mayor, do qual resultou um plano de acção para a conservação dos habitats e das espécies e também campanhas de divulgação nas saquetas de açúcar sobre as problemáticas em questão.	Comunidade
Missão Reciclar Máquinas	Campanha de sensibilização em 22 municípios para recolha de equipamentos em fim de vida.	Comunidade
Reciclagem de cápsulas	Recolha e reciclagem de cápsulas.	Comunidade
Delta Tejo	Aposta na cultura musical como plataforma difusora de boas práticas ambientais e sociais, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de cidadania responsável. Bandas provenientes de países produtores de café.	Comunidade

<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimesão Social Interna</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
Modelo de gestão de Recursos Humanos	Assente no desenvolvimento pessoal, na igualdade de oportunidades, na garantia da saúde e segurança no trabalho e defesa dos Direitos Humanos.	Colaboradores
Crescer com Orgulho	Programa que visa reconhecer e desenvolver competências nos colaboradores: gestão de carreiras, avaliação de competências, valorização e reconhecimento de competências.	Colaboradores
Convenção “Todos somos Delta”	Reunião de todos os seus comerciais para reforço do espírito de equipa e comunicação interna.	Colaboradores
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimesão Social Externa</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
Associação Coração Delta	Para desenvolver projectos de nas comunidades nomeadamente projectos de voluntariado e de apoio social. Valências criadas: Centro educativo Alice Nabeiro, Intervenção Precce, Serviço de apoio a crianças e jovens, voluntariado, empreendedorismo e projectos ambientais e de cidadania.	Comunidade Colaboradores
Protocolo com o Ministério da Justiça	Para implementação de uma oficina de reparação de máquinas de café, moinhos e máquinas de loica para restauração, objectivando a reinserção profissional de reclusos.	Comunidade
Tempo para dar	Em parceria com a SIC Esperança para colmatar a solidão do idoso, apoiando algumas das instituições da rede da SIC Esperança que exercem um voluntariado de proximidade.	Comunidade
Fábrica dos sonhos	Projecto para apoiar, divulgar e apoiar a Terra dos Sonhos, uma organização não lucrativa que aposta na melhoria da qualidade de vida das crianças com doenças crónicas, através da realização dos seus sonhos que parecem à primeira vista impossíveis de realizar.	Comunidade
Missão da Poppy	Campanha de angariação de fundos para a única escola de cães guia para cegos em Portugal.	Comunidade
Vaca Paca	Por cada mil utilizadores que se registassem no site vacapaca e fizessem mugir a Vaca Paca, a Delta comprometia-se a dar mil pequenos almoços para a Asociación Española Contra El Câncer.	Comunidade
Fundação dos Jovens e do Desporto	A Delta Cafés e outras empresas espanholas associaram-se à Junta da Extremadura para criar esta fundação com o objectivo de motivar os jovens para a prática do desporto regular.	Comunidade
AIESEC	Cooperação com esta organização mundial gerida por estudantes do ensino superior.	Comunidade
Campanhas nas saquetas de açúcar Delta	Oferta de espaço de comunicação existente nas saquetas de açúcar a várias organizações e instituições que contribuem positivamente para a sustentabilidade do planeta.	Comunidade

### **5.1.3 Atitude perante a responsabilidade social**

A articulação com a comunidade onde a empresa se insere é para a Delta a área da Responsabilidade Social considerada mais importante. Nos últimos três anos, as práticas desta área integram-se numa estratégia de Inovação, correspondente à

introdução no mercado de novos produtos e serviços, em que as actividades regulares estão ligadas à estratégia de negócios.

Privilegiam-se, com bastante frequência na Delta, as actividades de cooperação com a comunidade local, os trabalhadores e as IPSS/ONG. A cooperação com fornecedores e autarquias acontece com muita frequência. Investigação e pesquisa, alianças comerciais e desenvolvimento de formação são as principais actividades desenvolvidas com os actores referenciados.

Como resultado das práticas de responsabilidade social que a Delta tem desenvolvido, é feita uma avaliação bastante satisfatória ao nível de produtos, serviços, informação, comunicação, comunidade e gestão do impacto ambiental. É também muito satisfatório o resultado das práticas de responsabilidade social que a empresa desenvolve ao nível de clientes, fornecedores, gestão de recursos humanos, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, formação, saúde, segurança e higiene no trabalho.

Os princípios éticos e cívicos, o aumento da satisfação dos trabalhadores, a fidelização de consumidores e clientes, a melhoria das relações com parceiros de negócio, investidores e da imagem institucional constituem fortes motivações para desenvolver práticas de responsabilidade social.

Todos os aspectos apresentados são, para a Delta, muito importantes enquanto possíveis benefícios resultantes da implementação de práticas de responsabilidade social: aumento da reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio, motivação dos trabalhadores, produtividade, qualidade, das vendas e das relações de cooperação, redução de custos e reforço da imagem junto da comunidade.

A falta de informação e de tempo são os maiores obstáculos apontados à implementação de práticas de responsabilidade social. A insuficiência de recursos financeiros e a falta de apoio público são os menores obstáculos à implementação de práticas desta área.

Assim, como bastante necessários para a implementação de práticas de responsabilidade social, a Delta aponta a partilha de experiências/ formas de implementação com empresas semelhantes, para além do conhecimento de boas práticas. As campanhas de sensibilização e o desenvolvimento participação em experiências – piloto são considerados também muito importantes para desenvolver práticas nesta área.

## **5.2 Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.**

### **5.2.1 Breve caracterização<sup>2</sup>**

Na sequência da decisão, em 1993, do Conselho de Ministros para a retoma do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva e da criação da Comissão Instaladora da Empresa do Alqueva (CIEA) foram reiniciados, dois anos depois, os trabalhos de construção da barragem de Alqueva que haviam estado interrompidos durante quase duas décadas.

Data assim de 1995 a criação da Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. (EDIA) para 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 total ou parcialmente 19 concelhos do Alto e Baixo Alentejo.

Esta sociedade anónima de capitais públicos, sediada em Beja, viu o seu campo de acção aumentado em 2001 para operar nos sectores hídrico público e industrial, nomeadamente na produção de energia e no desenvolvimento dos perímetros de rega.

Se até ao encerramento das comportas da barragem de Alqueva, e consequente enchimento da sua albufeira, a EDIA se afirmou como a empresa garante da construção das infra-estruturas, hoje afirma-se como “parceiro estratégico, com o objectivo de associar às infra-estruturas do Projecto de Alqueva pólos de desenvolvimento”.

Com uma equipa de 194 colaboradores divididos por áreas técnicas da empresa, tais como, engenharia, economia, gestão, direito, biologia, ambiente, arqueologia, em que a média de idade não chega aos 40 anos, a EDIA tem mais de 60% dos seus efectivos com formação superior, sendo que quase 50% são do sexo feminino.

Por serem consideradas empresas estratégicas para o desenvolvimento do projecto e da região, a EDIA participa no capital social das empresas: Gestalqueva - Sociedade de Aproveitamento das Potencialidades das Albufeiras de Alqueva e Pedrogão (51%); Águas do Centro Alentejo, S.A. (5%); Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja, S.A. (1,25%); ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional

---

<sup>2</sup> **Fonte:** Adaptado de [http://www.edia.pt/portal/page?\\_pageid=53,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.edia.pt/portal/page?_pageid=53,1&_dad=portal&_schema=PORTAL).

do Alentejo, S.A. (4,11%); Centro Operativo e de Tecnologia de Regadio (9%); e LUSOFUEL – Produção de Biocombustíveis e Derivados, S.A. (10%).

### **5.2.2 Missão, visão, estratégia e práticas de responsabilidade social**

Constituída para conceber e potenciar o EFMA nas suas diversas vertentes numa perspectiva empresarial, não se limitando à região em que se insere o Empreendimento, mas tendo em vista a consolidação do projecto empresarial no contexto nacional, a EDIA desenhou uma estratégia assumindo como compromissos fundamentais assegurar o elevado grau de desempenho ambiental consubstanciado na adopção de práticas de gestão ambiental, gestão e monitorização da água, valorização de áreas de interesse para a conservação da natureza e a valorização profissional dos seus trabalhadores.

A estratégia da EDIA está então definida por áreas de negócio, nos sectores:

- Das Águas, elemento central do Projecto;
- Das Energias Renováveis, nas suas diferentes origens;
- Do Turismo, enquanto actividade potenciada pelo EFMA;
- Do Ambiente, nas fileiras da preservação, gestão e da requalificação;
- Da Agricultura, enquanto actividade associada às infra-estruturas de rega;
- Da Inovação e Tecnologia, enquanto ferramentas de apoio à concepção e desenvolvimento de estratégias e projectos, nomeadamente informação geo referenciada - SIG's, cartografia e cadastro.

Muito recentemente, e no âmbito do Planeamento Estratégico do EFMA, refira-se que a EDIA disponibilizou no seu site as conclusões referentes ao estudo "Uma visão estratégica para um desenvolvimento sustentável do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA)", elaborado pela KPMG, aceitando durante o mês de Fevereiro de 2011 sugestões e comentários ao mesmo.

Aplicável a todos os colaboradores, a EDIA tem publicado no seu *site* as normas gerais de conduta do Código de Ética, no qual pode ler-se o princípio da

Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável: “A EDIA assume a sua responsabilidade social junto das comunidades onde desenvolve as suas actividades empresariais de forma a contribuir para o seu progresso e bem-estar. A responsabilidade social da EDIA é entendida como a contribuição dos negócios para o desenvolvimento sustentável por via de uma gestão proactiva dos impactes ambientais, sociais e económicos das respectivas actividades. A EDIA e os seus colaboradores devem participar activamente em políticas de meio ambiente e separação de resíduos, de eficiência energética, cuidando da gestão de bens escassos e dando preferência à utilização de materiais biodegradáveis/recicláveis. Os colaboradores, em especial os dirigentes, da EDIA devem garantir que, do exercício das suas actividades não resulta directa ou indirectamente qualquer agressão ou prejuízo para o património das comunidades, cuidando da sua imagem externa no respeito do património arqueológico, arquitectónico, ambiental e linguístico e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos. A EDIA considera o desenvolvimento sustentável um objectivo estratégico para alcançar o crescimento económico e contribuir para uma sociedade mais evoluída, preservando o meio ambiente e os recursos não regeneráveis para as próximas gerações”.

Das práticas de responsabilidade social promovidas pela EDIA, tendo por base a consulta do *site* da empresa na internet onde estão publicadas as directrizes estratégicas fundamentais em termos de sustentabilidade, a entrevista com o Director do Gabinete de Documentação, Desenvolvimento e Marketing da EDIA, que designaremos de *E2* e as respostas ao inquérito sobre práticas de responsabilidade social, destacam-se actualmente as que abaixo se descrevem nos quadros e que constam do documento “Sustentabilidade económica, social e ambiental”, publicado no *site* da empresa, onde se apresenta como informação relacionada com os Princípios de Bom Governo (conforme RCM n.º 49/ 2007, de 28 de Março que aprova os princípios de Bom Governo das empresas do Sector Empresarial do Estado).

**Quadro 18 – Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na EDIA, S.A.**

<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
Protocolo entre a EDIA e o Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau	Tendo em vista o estreitamento de relações na promoção e captação de investimento nos dois territórios, bem como a eventual prestação de serviços da EDIA em território Chinês, em áreas que integram o seu domínio de actuação.	Accionistas; Clientes
Parcerias estratégicas com Integralar – Pólo de Competitividade para o Sector Agro-Alimentar, AICEP, AICEP Global Parques e AEP	Numa perspectiva de promoção do espaço Alqueva, de captação de investimento essencialmente no sector agro-alimentar e de internacionalização de diferentes áreas de negócio da empresa.	Accionistas; Clientes
Participação em diversos certames de carácter internacional de divulgação	A 76.ª Internacional Agrícola Fair em Novi Sad, na República da Sérvia, a Feira Internacional de Luanda, em Angola; a Feira Internacional de Macau 2009 e a 2.ª Conferência Internacional de Tecnologias da Água e Controlo Ambiental em Tel Aviv.	Accionistas; Clientes
CrITÉRIOS de selecção e avaliação rigorosas de fornecedores e subcontratados	Para cumprimento das condições de prazo e custos contratualmente estabelecidas e a qualidade dos bens ou serviços fornecidos.	Fornecedores.
Elaboração de projectos e desenvolvimento de ferramentas inovadoras de apoio à decisão na área da economia do regadio	Para a rentabilização das infra-estruturas primárias e secundárias integrantes do EFMA face à evolução do cenário de referência, no que concerne às dotações de base e aos critérios de aceitabilidade dos terrenos a beneficiar, visando, designadamente, conseguir uma maior garantia de utilização dos recursos concessionados e um benefício hidroagrícola mais amplo e contribuindo assim para a viabilização técnico-económica do Empreendimento.	Accionistas
Infra-estruturas náuticas	Para contribuir para o Desenvolvimento Turístico da Região.	Parceiros comerciais
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
Estudos e projectos	Que possibilitem o aprofundamento do conhecimento em determinadas matérias ou a minimização/compensação de impactes ambientais negativos associados ao Projecto. Exemplo: Projecto de Protecção do Charcos Temporários Mediterrânicos – Iniciativa B&B; Projectos de Reabilitação de Galerias Ripícolas; Jangadas Solares para a Criação de Bosques Ripícolas de Cabeceira; Conservação ex-situ de Linaria Ricardoi e da Prospeção de Linaria Ricardoi e do Programa de Medidas Compensatórias para a Ictiofauna Autóctone e Continental da Bacia Hidrográfica do Sado.	Comunidade em geral
Guia Técnico para a Elaboração de Estudos de Impacte Ambiental de Projectos do EFMA	Visa promover e assegurar a qualidade dos EIA's e das medidas propostas e tomadas com o intuito de minimizar os impactes ambientais dos projectos do EFMA, assim como a implementação dos SGA's nos projectos a efectivar.	Comunidade em geral
Acompanhamento ambiental e patrimonial das obras correspondentes à implementação do EFMA	Através da promoção de boas práticas ambientais em obra e do desenvolvimento e implementação dos SGA nos projectos e actividades.	Comunidade em geral
Programas de Monitorização Ambiental	Sobre descritores ambientais relevantes para avaliação dos impactes do EFMA na respectiva área de influência.	Comunidade em geral
Substituição de processo	Em papel por electrónico (diminuição consumo energia)	Comunidade em geral

Parque de Natureza de Noudar na Herdade da Coitadinha	Projecto de compensação pela perda de habitats a nível dos ecossistemas de montado, galerias ripícolas e matagais mediterrânicos induzidos por Alqueva. a EDIA para promoção da conservação e salvaguarda dos valores naturais em paralelo com actividades de exploração agrícola, turística e ambiental da propriedade. Prémio “BES Biodiversidade” recebido em 2009 pela salvaguarda e conservação dos valores naturais e promoção da biodiversidade no Parque.	Comunidade em geral
Reserva Dark Sky Alqueva	Envolve os concelhos de Alandroal, Reguengos de Monsaraz, Portel, Mourão, Moura e Barrancos, prevendo a criação de 18 pontos de observação em diversos locais para observação das estrelas. Um projecto 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 nocturna em seis concelhos alentejanos, nas margens do Alqueva, para atrair turistas interessados em observação astronómica nocturna 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 factura 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 adoptem projectos de iluminação de acordo com os objectivos do Dark Sky. Será assim possível ter o céu o mais escuro possível à noite, diminuindo todo o tipo de poluição luminosa.	Comunidade em geral

#### Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna

Designação	Descrição	Stakeholders
Acções de formação	Para aquisição de novas competências e actualização dos conhecimentos dos colaboradores a vários níveis.	Trabalhadores
Acções 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 actualmente, num contexto de mudança constante dos desafios que se colocam às empresas;	Trabalhadores

#### Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa

Designação	Descrição	Stakeholders
Patrocínios e apoios	De eventos de relevante interesse formativo ou informativo	Comunidade em geral
Colaborar com eventos de reconhecida importância cultural e social, ou eventos de divulgação e sensibilização das temáticas relacionadas com os domínios de actuação do EFMA	Iniciativas de apresentação do filme “A História da Gotinha Ai Ai”, no âmbito das comemorações do Dia Mundial da Água. No âmbito do Programa “Alqueva vai à Escola”, a EDIA acolheu duas visitas, de turmas diferentes, dos alunos da Escola EB4 Pré Escolar ao Centro de Documentação da empresa, desenvolvendo actividades em torno do elemento “água” e das novas oportunidades geradas por Alqueva. Em Junho de 2009 a EDIA participou na Festa da Criança, no Parque de Feiras e Exposições com todo um conjunto de actividades pedagógicas.	Comunidade em geral
Ponto de Orientação Empresarial (poe.edia.pt)	Para disponibilização “online” de serviços que vão de encontro às necessidades dos investidores.	Parceiros comerciais
Invest in Alqueva	Plataforma para a Competitividade e Inovação ( <a href="http://investinalqueva.poe.edia.pt">http://investinalqueva.poe.edia.pt</a> ).	Parceiros comerciais; Comunidade em geral.

Promover o Espaço Alqueva	Como pólo de desenvolvimento de diferentes fileiras, nomeadamente, agricultura, agro – indústrias e turismo.	Parceiros comerciais; Comunidade em geral.
Museu da Luz	Tutelado pela EDIA tem como missão principal a interpretação dos inéditos processos de relocalização da aldeia da Luz.	Comunidade em geral
Promover e divulgar as intervenções efectuadas na empresa	Com o objectivo de dar a conhecer à sociedade todo o saber e contribuir para a salvaguarda da memória colectiva do projecto (ex.: Programa de Monitorização das Ocorrências Patrimoniais na faixa interníveis da albufeira de Alqueva; acções de Promoção e Valorização do Património Histórico-Cultural do Empreendimento).	Comunidade em geral
Impactes previsíveis do EFMA na configuração dos RH do Alentejo	Estudo com análise prospectiva das necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos.	Comunidade em geral

### 5.2.3 Atitude perante a responsabilidade social

Para a EDIA, a articulação com a comunidade onde a empresa se insere é a área da Responsabilidade Social considerada mais importante. Nos últimos três anos, as práticas desta área estão relacionadas com a materialização do EFMA, e com a Inovação, em que as actividades regulares, no entender do entrevistado, o Director do Gabinete de Documentação, Desenvolvimento e Marketing, não estão ligadas à estratégia de negócios.

Na EDIA privilegiam-se, com bastante frequência, as actividades de cooperação com fornecedores, outras empresas, entidades públicas, trabalhadores e autarquias. A cooperação com a comunidade local, clientes, centros tecnológicos/formação, centros de emprego, associações empresariais/ sectoriais, bancos e seguradoras, universidades e outras instituições. Investigação e pesquisa, partilha de ideias, conhecimento e imobilização de financiamentos são as principais actividades desenvolvidas com os actores referenciados e que acontecem com muita frequência.

Aquele dirigente faz uma avaliação razoavelmente satisfatória ao nível de clientes, gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, saúde, segurança e higiene no trabalho e comunidade, “como resultado das práticas de responsabilidade social que a EDIA tem desenvolvido”. É no entanto “muito satisfatório o resultado das práticas de responsabilidade social que a empresa desenvolve ao nível de fornecedores, produtos, serviços e gestão do impacto ambiental”, indica.

Os princípios éticos e cívicos, o aumento da satisfação dos trabalhadores, a melhoria das relações com os parceiros de negócio e investidores, a melhoria da

*performance* económica e a melhoria da imagem institucional constituem fortes motivações para desenvolver práticas de responsabilidade social.

Nesta empresa, o reforço da imagem junto da comunidade, o aumento da motivação dos trabalhadores, da qualidade e das relações de cooperação, da motivação dos trabalhadores, da produtividade, da qualidade e das relações de cooperação são benefícios muito importantes, decorrentes da implementação de práticas de responsabilidade social.

Como maiores obstáculos à implementação de práticas de responsabilidade social são apontados pelo director entrevistado “a falta de tempo, a insuficiência de recursos financeiros e a falta de apoio público”. Assim, como bastante necessários para a implementação deste tipo de práticas, o dirigente apontada “as campanhas de sensibilização, apoios públicos, partilha de experiências, programas de formação para desenvolver competências na área, o conhecimento de boas práticas”, para além do “desenvolvimento e participação em experiências-piloto”. Os serviços de consultoria, tal como os incentivos fiscais são indicados como “pouco necessários”.

## 5.3 Esporão, S.A.

### 5.3.1 Breve caracterização<sup>3</sup>

Integrando os projectos Herdade do Esporão e Quinta dos Murças, o Esporão S.A. é actualmente um grupo de empresas que se dedica à produção de vinhos e azeites, e que integra 257 trabalhadores.

A Herdade do Esporão é uma referência nacional e internacional na produção de vinhos e azeites de excelência, constituindo-se as principais áreas de negócio do Esporão, para além dos serviços, no qual o turismo se inclui (vinho -90%, azeite - 8%, serviços – 2%).

Ao ocupar o 3.º lugar no ranking das maiores empresas portuguesas de vinhos (valor anual de vendas), as vendas no mercado internacional da Esporão, S.A. representavam cerca de 33% do total de vendas em 2008.

A aquisição, em 1973, da Herdade do Esporão (1.557 hectares), em pleno coração do Alentejo, em Reguengos de Monsaraz, e a constituição da Finagra por parte de José Roquette e Joaquim Bandeira, marcam a origem do actual 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 dá-se o início do processo de exportação dos vinhos Herdade do Esporão.

Na vida da empresa, o ano de 1996 ficou marcado pela descoberta do Complexo Arqueológico dos Perdigões. A entrada da Herdade do Esporão no mercado do azeite virgem e extra virgem data de 1997, ano em que adquire a SPAZA - Sociedade Produtora de Azeites do Alentejo, a actual Esporão Azeites, Ld.<sup>a</sup>. Com uma capacidade máxima de produção de 1 milhão de litros/ano, o lagar está situado em Serpa.

Também em 1997 foi inaugurado o projecto de Enoturismo da Herdade do Esporão, uma nova área de negócios que integra a Rota Mundial dos Vinhos, permitindo apresentar outro tipo de serviços, tais como: 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.

---

<sup>3</sup> **Fonte:** Adaptado de <http://www.esporao.com/PT/Pages/Index.aspx>.

Fruto das descobertas de 1996, na Torre do Esporão instalou-se em 2004 o Núcleo Expositivo do Complexo Arqueológico dos Perdigões. Trata-se de um conjunto pré-histórico constituído por vestígios de um santuário megalítico e por vários recintos concêntricos de fossos escavados no substrato rochoso.

Pela norma ISO 9002, foi certificado o Sistema de Qualidade da empresa, sendo o Esporão a primeira empresa a obter a certificação no seu sector e a ter a vinha incluída no âmbito da certificação.

A ampliação da adega principal com a construção de dois armazéns de produto acabado e uma adega de lagares aconteceu em 1999. Um ano depois é também a ampliada a adega de vinhos tintos, para em 2002 ser inaugurada a adega de vinhos brancos. Equipadas com tecnologia de alto nível, incluindo um sistema automático de frio, as adegas têm, actualmente, uma capacidade total de vinificação e armazenamento de 9.000 toneladas. Um laboratório de microbiologia e outro para análises químicas compõem o complexo empresarial do Esporão.

O crescimento da actividade da empresa justificou em 2006 a construção de um novo armazém de produto acabado com 5.000 m<sup>2</sup> de capacidade, a Barragem na Herdade do Esporão e um pavilhão de engarrafamento.

Do ano de 2007 destaca-se o reforço para 50% de capital na estrutura accionista da PrimeDrinks e o Esporão atinge a liderança na venda de vinhos de qualidade em Portugal. Inaugurado em 2008, o novo pavilhão de engarrafamento com 4200 m<sup>2</sup> tem uma capacidade de engarrafamento de cerca de 11.000 garrafas/hora.

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 Esporão em 2008. Localizada no Cima Corgo, numa extensão de 3,2 km da margem norte do Rio Douro, veio reforçar a estratégia de crescimento do Esporão.

A alteração da identidade corporativa de Finagra S.A. para Esporão S.A. marca 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.

Esporão, Vinha da Defesa, Monte Velho e Alandra são as marcas comercializadas pela Herdade do Esporão, que produz ainda outros produtos sob a marca Herdade do Esporão: Quatro Castas (Tinto), Duas Castas (Branco), Varietais

(neste momento com três Tintos – Alicante Bouschet, Aragonês e Touriga Nacional – e um Branco – Verdelho), Espumante, Licoroso, Late Harvest e o ex-libris, Torre do Esporão, apenas engarrafado em anos excepcionais. São ainda comercializados os azeites e vinagres Herdade do Esporão.

### **5.3.2 Missão, valores e práticas de responsabilidade social**

Marcar a diferença, sendo reconhecidos em todo o mundo como a Empresa de vinhos e azeites portugueses de excelência, de forma sustentada e superando as expectativas é a missão do Esporão, S.A. que assenta em sete valores, explicados no seu dossier de imprensa de 2010: excelência (“porque só o melhor nos satisfaz”); paixão (“pelos nossos produtos, pelo nosso trabalho”); responsabilidade (social, cultural e ambiental); exigência (“primeiro connosco, também com os outros”); Integridade (“Seremos honestos e rigorosos”); Tradição (“Entender o passado, viver o presente”); e Inovação (“Antecipar o futuro”).

Comprometida com a defesa do ambiente e da biodiversidade, a Herdade do Esporão aderiu, em 2007, à iniciativa mundial “Countdown 2010 - Contagem Decrescente para Travar a Perda da Biodiversidade na Europa”, lançada pela presidência portuguesa da União Europeia, cujo objectivo é parar a perda da biodiversidade a nível local, regional, nacional e global, ao afirmar uma vez mais o seu esforço para a preservação e protecção do ambiente perante a sociedade, em especial perante a comunidade envolvente. No dossier de imprensa a que se teve acesso através do site da empresa na internet, pode ler-se que, enquanto parceiro Countdown 2010, “o Esporão compromete-se a: Definir um código de boas práticas para a vitivinicultura, olivicultura e floresta com o intuito de potenciar a biodiversidade e minimizar a erosão do solo, com uma gestão apropriada das zonas; Iniciar um processo de avaliação e monitorização da biodiversidade sob a forma de um plano de acção de conservação, englobando a totalidade da Herdade do Esporão, com especial relevo para a interacção entre culturas e habitats; Fomentar a cultura de um leque alargado de variedades genéticas originais de castas de vinha e de olival, protegendo assim a viabilidade destas plantas e das variedades e castas regionais; Fomentar o desenvolvimento de uma floresta biodiversa e multifuncional, constituída essencialmente por espécies autóctones; Desenvolver e comunicar estratégias de valorização e promoção dos seus produtos

(vinho e azeite) com base na eficácia das práticas pró-biodiversidade em curso; Desenvolver estratégias e serviços de turismo rural e de ecoturismo que valorizem o enquadramento da gestão pró-biodiversidade” (2010, p.39).

Na linha das anteriores preocupações referidas, o Esporão, S.A. estabeleceu um memorando de entendimento com o Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ICNB), no âmbito da iniciativa “Business & Biodiversity” para acompanhamento, enquadramento e apoio às iniciativas da empresa na ajuda à preservação da biodiversidade, ao abrigo do qual o ICNB avaliará os impactos das políticas e actividades do Esporão sobre a biodiversidade e o território, tanto a nível global, como a nível sectorial. Neste sentido, foi também em 2007 que se iniciou um estudo para a instalação de uma central energética abastecida a biomassa, possibilitando desta forma o reaproveitamento de resíduos da actividade agrícola do concelho de Reguengos de Monsaraz.

“Preservando o meio ambiente e a natureza, podem também poupar-se milhares de euros em tratamentos na vinha e no olival e reduzir custos de manutenção dos filtros de rega, graças à melhoria da qualidade da água da barragem. Para além disso, vender madeira ou belota ambientalmente certificada (mais valiosa do que a regular), gera mais recursos que podem ser depois reutilizados no tratamento da área florestal” (Esporão, 2010, p. 40).

Em termos patrimoniais, a Herdade do Esporão preserva no seu património três monumentos: a Torre, o Arco e a Ermida de Nossa Senhora dos Remédios (classificada como imóvel de interesse público). Numa zona destinada à plantação de vinha, a Herdade do Esporão tem hoje no Complexo Arqueológico dos Perdigões, fruto das descobertas arqueológicas de 1996, do qual apresenta objectos de uso doméstico, utensílios agrícolas, peças decorativas, de caça e objectos relacionados com a morte, que estão em exposição na Torre do Esporão.

Outro projecto demonstrativo da interacção da Herdade do Esporão com a comunidade envolvente relaciona-se com o apoio dado à creche de Reguengos de Monsaraz, através da oferta da totalidade do material e do projecto arquitectónico do jardim.

Em matéria de projectos na área da sustentabilidade, refira-se também que, e atendendo à questão do aquecimento global comportar inúmeros desafios relacionados com a viticultura e com o crescimento das vinhas, a Esporão, S.A. prevê, para os próximos anos: “Desenvolver uma política climático-ambiental exemplar; Proteger as suas vinhas, plantando castas mais adequadas ao calor e garantindo sempre água disponível para rega; e Alargar a área de vinha; e Procurar fornecedores de uva em zonas mais frescas” (Esporão, 2010, p. 40).

Das práticas de responsabilidade social promovidas pelo Esporão, S.A., destacam-se as que abaixo se descrevem nos quadros e que se encontram divulgadas no *site* da empresa, nomeadamente através do documento “Dossier de Imprensa – Esporão, S.A. de 2010”. Nestes quadros são também descritas práticas divulgadas pela empresa aquando da reunião para a realização da entrevista e através das respostas ao inquérito sobre práticas de responsabilidade social respondido e enviado pela empresa.

**Quadro 19 – Práticas de Responsabilidade Social no ESPORÃO, S.A.**

<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
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.	Consumidores Clientes.
Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais	No processo de selecção considera aspectos sociais e ambientais; Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado; Formação de fornecedores e parceiros de negócio.	Fornecedores e Parceiros Comerciais
Marketing	Informação e rótulos sobre a sua utilização; Inclusão de aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto; Informações éticas, sociais e ecológicas.	Consumidores Clientes
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental</b>		
<i>Designação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Stakeholders</i>
Reguengos Sustentável	Principais impulsionadores do projecto “Reguengos Sustentável” que tem como objectivo encontrar soluções energéticas de fonte renovável do concelho de Reguengos de Monsaraz.	Comunidade
Countdown 2010	O Esporão foi o primeiro parceiro a assinar o protocolo “Countdown 2010” na área do vinho em todo o mundo. Esta iniciativa europeia insere-se no programa “Parar a perda de Biodiversidade até 2010 e mais além”. A biodiversidade continua em declínio, pelo que foram estabelecidos compromissos políticos para travar esta tendência por volta do ano de 2010. Actualmente, a rede inclui mais de 1000 parceiros em todo o mundo.	Comunidade
Memorando de Entendimento com o instituto de Conservação	Para acompanhamento, enquadramento, e apoio às iniciativas da empresa na ajuda à preservação da biodiversidade. O ICNB irá, proceder à avaliação dos	Comunidade

da Natureza da Biodiversidade (ICNB)	impactos das políticas e actividades do Esporão sobre a biodiversidade e o território, tanto a nível global, como a nível sectorial.	
Sistema de gestão ambiental	Em desenvolvimento o projecto de certificação ambiental para a Quinta dos Murças no Douro.	Comunidade
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna</b>		
Designação	Descrição	<i>Stakeholders</i>
Acordo com creche	Acordo com benefícios para os colaboradores	Trabalhadores
Transporte privado	Fornecido a trabalhadores agrícolas e da produção.	Trabalhadores
Medicina no trabalho	Com exames específicos adicionais aos obrigatórios por lei, tendo em conta o tipo de actividade exercida pelo trabalhador na empresa.	Trabalhadores
Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	Não existe qualquer distinção de géneros. O número de quadros femininos tem vindo a aumentar de forma bastante visível.	Trabalhadores
Recrutamento de pessoas	Mais 80% junto da comunidade local.	Comunidade.
Remunerações variáveis	Existe remuneração variável associada ao resultado das avaliações de competências e objectivos, tem como objectivo o reconhecimento e recompensa das melhores performances.	Trabalhadores
Mobilidade horizontal	A mobilidade horizontal é fomentada como forma de motivação e crescimento individuais, dada a antiguidade dos colaboradores ser elevada.	Trabalhadores
Sistema de avaliação de desempenho	Alia competências e objectivos. este Pressupõe a avaliação anual e o acompanhamento semestral. Na sequência do processo de gestão do desempenho, são desenvolvidos planos de melhoria individuais que têm como objectivo o desenvolvimento individual e das equipas.	Trabalhadores
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.	Trabalhadores
Plano de carreiras	Está definido e implementado um plano de desenvolvimento de carreira que privilegia a mobilidade vertical e horizontal dos colaboradores.	Trabalhadores
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa</b>		
Designação	Descrição	<i>Stakeholders</i>
Rota dos Frescos	Partilha do património histórico no Esporão com os seus visitantes e com os turistas do Alentejo. Objectivo integrar o Esporão na História Regional e partilhar com a Região a riqueza patrimonial.	Comunidade
Arqueologia	O Esporão tem promovido e financiado ao logo dos últimos 10 anos o projecto arqueológico da Herdade dos Perdigões.	Comunidade
Visitas guiadas	Para partilha do seu património histórico e ambiental, quer também às instalações da empresa (caves, produção, etc.).	Comunidade
Realização de estágios e colaboração em trabalhos de investigação	Todos os anos são recebidos estagiários nacionais e internacionais, principalmente por altura da vindima.	Comunidade
Creche	Oferta material e do projecto arquitectónico do jardim.	Comunidade
Donativos	São feitos mas anonimamente.	Comunidade

### **5.3.3 Atitude perante a responsabilidade social**

As actividades de Responsabilidade Social do Esporão, S.A. desenvolvidas nos últimos três anos estão relacionadas com a adopção de comportamentos voluntários, que vão além do cumprimento da legislação. Estas acções têm sido promovidas de forma regular, estando ligadas à estratégia de negócios do tipo inovação, muito virada para a introdução no mercado de novos produtos e serviços.

Nesta empresa privilegiam-se, com muita frequência, as actividades de cooperação com a comunidade local, as entidades públicas, os clientes, os centros de emprego, os trabalhadores, as autarquias, as associações empresariais/ sectoriais, as universidades e outras instituições.

Como resultado das práticas de responsabilidade social que a empresa tem desenvolvido, a empresa faz uma avaliação muito satisfatória ao nível de produtos e serviços, gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, saúde, segurança, higiene no trabalho, comunidade e gestão do impacto ambiental.

Os princípios éticos e cívicos, o aumento da satisfação dos trabalhadores, a fidelização de consumidores e de clientes, a melhoria das relações com os parceiros de negócios e investidores, a melhoria da performance económica e a melhoria da imagem institucional constituem fortes motivações para desenvolver práticas de responsabilidade social. No Esporão o reforço da imagem junto da comunidade, o aumento da motivação dos trabalhadores/as, da produtividade, da qualidade, das relações de cooperação e a redução de custos são benefícios muito importantes decorrentes da implementação de práticas de responsabilidade social.

Muito embora o Esporão não mencione qualquer obstáculo à implementação de práticas de responsabilidade social, refere sete de oito tipos de apoios que aponta como muito necessários: campanhas de sensibilização, apoios públicos, partilha de experiências/ formas de implementar com empresas semelhantes, programas de formação para desenvolver competências na área, conhecer boas práticas, desenvolver e participar em experiências-piloto e incentivos fiscais. Apenas os serviços de consultoria são indicados como pouco necessários.

## **5.4 Sociedade Agrícola do Freixo do Meio, S.A.**

### **5.4.1 Breve caracterização<sup>4</sup>**

A Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A., fundada em 1991, com sede em Montemor-o-Novo, integra o Grupo Sousa Cunhal, cuja origem remonta à segunda metade do século XIX, com a casa agrícola “Praça Cunhal”, que estava implantada no Alto Alentejo e no Ribatejo. Esta sociedade gere uma propriedade com 1904 hectares, dos quais 650 hectares correspondem a montado de sobro e azinho. Muito próxima de Montemor-o-Novo, apresenta desde 2001, um modo de produção biológico. Emprega actualmente 23 trabalhadores, sendo dirigida por Alfredo Sendim, administrador delegado da empresa.

Da actividade do Freixo do Meio fazem parte vários projectos de agropecuária (produção e processamento de perus ao ar livre, de carne de porco, bovino de raças autóctones, azeite, frutas e legumes). Para além da produção agrícola e da transformação e comercialização dos produtos ali produzidos, na Herdade comercializam-se também serviços turísticos e didácticos (as visitas à herdade do Freixo do Meio; os almoços para um mínimo de 10 pessoas; as actividades com burros; o percurso livre na Herdade do Freixo do Meio; o curso de cães pastores com um treinador; e o projecto de ecoturismo).

De entre os principais produtos da Herdade do Freixo estão: a carne fresca do Barrosã e raça Mertolenga, a carne de porco preto alentejano, o cordeiro da raça Merino branco e preto, o cabrito da raça Serpentina, o peru preto, para além das espetadas mistas de carne de vitela e porco, hambúrgueres, almôndegas, enchidos tradicionais alentejanos, os produtos de charcutaria, azeite, azeitonas inteiras, paté de azeitona, vinho, nozes, cereais, ovos, massa de pimentão e tomate, legumes preparados, cogumelos silvestres, arroz e tomate seco. Para além destes pode ainda encontrar-se no Freixo do Meio outros produtos, tais como, sabão, arroz, cortiça, madeira, lã, presunto de bolota, leguminosas, farinhas e farelos, banha, peles de borrego simples ou transformadas, pinhões, frutos silvestres e biscoitos de bolota na época de Natal.

Desde os anos 90 do século passado que o Freixo do Meio faz parte de um plano estratégico adoptado pelas empresas Sousa Cunhal, que passa pela diferenciação (longe da monocultura), industrialização (controlando o processamento dos produtos produzidos), convivência (agregando o maior número possível de produtos e

---

<sup>4</sup> **Fonte:** Adaptado de <http://www.herdadedofreixodomeio.com/> e Relatório de Sustentabilidade Sousa Cunhal, SGPS (2005).

actividades), recorrendo à agricultura biológica. É também no quadro da sua parceria com o Instituto de Conservação da Natureza que o Grupo Sousa Cunhal assume um compromisso duradouro relativo à biodiversidade.

Esta empresa, que criou a marca "Herdade do Freixo do Meio", decidiu enveredar por uma política de integração vertical, assumindo assim o controlo de todas as fases da cadeia de produção, desde a produção até à comercialização, passando pela distribuição e comercialização.

Os produtos da Herdade são vendidos no local, em mercearias, nos mercados de Montemor-o-Novo e Évora, no mercado da Ribeira em Lisboa e nos supermercados El Corte Inglés, entre outros estabelecimentos.

Na herdade está instalada uma unidade de transformação de carne e uma unidade de preparação de vegetais (lavados e embalados, prontos para comer). Desmanchados, transformados e embalados na unidade de transformação de carnes localizada na herdade, os animais são totalmente certificados como produtos biológicos. Para estas actividades, a empresa recorre a mão-de-obra local.

No *site* da empresa pode ler-se que, acreditando que “a alimentação é o cordão umbilical que une o homem com a natureza e a agricultura biológica é um modo de produção que dá particular ênfase à protecção do meio ambiente, ao bem-estar animal e à qualidade dos alimentos”, os alimentos oriundos da Herdade do Freixo do Meio “são livres de agrotóxicos, antibióticos e transgénicos (OGM), resultado de uma agricultura ambientalmente e socialmente sustentável” (Herdade do Freixo do Meio). Para a certificação dos produtos de agricultura biológica, a Herdade do Freixo do Meio segue o regulamento CEE 2092/91, recorrendo à SATIVA como entidade certificadora.

#### **5.4.2 Missão, política ambiental e práticas de responsabilidade social**

Tendo como objectivo a exploração eficiente do montado através da agricultura biológica, a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. dá continuidade à actividade central das empresas que compõem o grupo, ao apostar na produção, transformação e comercialização de produtos agro-pecuários, florestais e cinegéticos, “de forma rentável, respeitando os princípios da sustentabilidade, promovendo ao mesmo tempo a realização dos accionistas” (Relatório de Sustentabilidade Sousa Cunhal, SGPS, 2005, p.2), que procuram assentar a gestão da empresa em quatro palavras-chave: exigência, transparência, conhecimento e inovação.

O grupo Sousa Cunhal “pretende ser uma referência na área da exploração agro-silvo-pecuária (entre outros), contribuindo para o desenvolvimento social e económico sustentado das regiões onde está inserido, criando valor para os accionistas e assegurando a valorização pessoal e profissional dos seus colaboradores”, acreditando que “através de uma cultura empresarial assente na exigência, na qualidade, na gestão do conhecimento e na inovação é possível concretizar esta missão” (Relatório de Sustentabilidade Sousa Cunhal, SGPS, 2005, p.2).

“O nosso objectivo não é o máximo de dinheiro num curto espaço de tempo. O nosso objectivo passa muito mais, depois de assegurada a questão da viabilidade económica, por ter boas prestações sociais e boas práticas ambientais, assim como promover modelos de cooperação a todos os níveis”, refere o nosso entrevistado que designaremos de *E4*, considerando, por isso, que “os princípios do desenvolvimento sustentável estão perfeitamente enraizados na estratégia da empresa”.

No que concerne à política ambiental, “o grupo Sousa Cunhal compreende a empresa como uma entidade plurifuncional a qual, a par de uma função económico-financeira, deve desempenhar, de modo complementar e interdependente, funções de natureza social – associadas às condições de trabalho e de autodeterminação pessoal dos colaboradores – e ambientais – garantindo a sustentabilidade das suas explorações. O desempenho de funções de natureza ambiental e social não é somente uma condição de reforço da legitimidade da empresa, traduzindo-se, também, num factor fundamental de competitividade (Relatório de Sustentabilidade Sousa Cunhal, SGPS, 2005, p.3).

A descrição de algumas práticas de responsabilidade social nos quadros que se seguem tem por base a consulta dos *sites* da Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. e do grupo Sousa Cunhal, disponíveis na internet, os relatórios de sustentabilidade produzidos no âmbito do programa *Extensity* (2005, 2006, 2007), a entrevista com o Administrador delegado da empresa, de quem depende directamente a área da Responsabilidade Social e as respostas ao inquérito. Refira-se que o Relatório de Sustentabilidade do Grupo Sousa Cunhal apresentado em 2005 foi o primeiro relatório apresentado por uma empresa agrícola e uma PME portuguesa. Os Relatórios de Sustentabilidade de 2006 e 2007 são relatórios tripartidos, integrando, para além do Grupo Sousa Cunhal, a Liga para a Protecção da Natureza e Terraprima. De qualquer modo, o nosso entrevistado, entende que “este tipo de relatórios de sustentabilidade não chega facilmente às partes interessadas, preferindo, por isso, a comunicação sobre responsabilidade social através de *newsletters* publicadas no *site* da empresa.”

As práticas de responsabilidade social estão separadas por dimensões da sustentabilidade, muito embora se verifique que muitas delas não são exclusivas dessa dimensão. A inclusão de uma prática numa determinada dimensão, em detrimento de outra, está relacionada com o contexto em que elas surgem e com os *stakeholders* que delas beneficiam.

**Quadro 20 – Práticas de Responsabilidade na SOCIEDADE AGRÍCOLA DO FREIXO DO MEIO, S.A.**

Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Económica		
Designação	Descrição	Stakeholders
Diferenciação do produto	Com base em práticas de desenvolvimento sustentável	Clientes
Adesão voluntária ao modelo de gestão que potencia a biodiversidade	Mais de 10 anos de montado sem mobilização do solo, sendo permitida a regeneração natural das árvores e evitando a prática de culturas agrícolas intensivas; Modo de Produção Biológico (anunciado através do selo de certificação que é colocado em todos os produtos).	Clientes
Viveiro Freixo do Meio	Instalação de empresas na Herdade do Freixo do Meio, mediante um conjunto de regras estabelecidas. As empresas ali instaladas têm que fazer alusão à “Herdade Freixo do Meio” nos seus produtos. São actualmente 4 unidades empresariais: indústria de sopas; indústria de alimentos para bebés; queijaria; indústria de refeições pré-cozinhadas.	Outras empresas e Comunidade Local
Livro de reclamações e sugestões	Para ouvir a opinião dos clientes e melhorar o serviço que lhes é prestado.	Clientes
Prémio BES	1.ª Menção honrosa da 2.ª edição, recebida a 4 de Maio de	Clientes e Comunidade

Biodiversidade	2009.	
Empresa da Região Alentejo – Inovação Desenvolvimento	Reconhecimento atribuído pelo Departamento de Gestão da Universidade de Évora, no âmbito da organização das suas VIII Jornadas de Gestão.	Clientes e Comunidade
Colher para Semear – Rede Portuguesa de Variedades Regionais	Enquanto associado da Rede e com o apoio logístico, participação neste projecto, cujo objectivo é o levantamento de variedades regionais de sementes e que culminou com a iniciativa “Ao Encontro da Semente” por alturas do Outono.	Clientes
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Ambiental</b>		
Designação	Descrição	Stakeholders
Conservação do gato-bravo	Espécie vulnerável, protegida na herdade por manutenção das populações de roedores e coelhos.	Comunidade em geral
Fritodiesel	Recolha de óleo usado junto das escolas que visitam a herdade e outras instituições que é depois filtrado e reutilizado nos veículos e máquinas agrícolas adaptadas da empresa.	Comunidade em geral Fornecedores.
Secador e colectores solares	Instalados na herdade. O primeiro para secar folhas de videira e os segundos para aquecimento de toda a água do Monte do Freixo.	Comunidade em geral
Reciclagem e reutilização de água	Sistema de reciclagem de água utilizada nas instalações dos porcos reprodutores, permitindo a colecta das águas utilizadas e sua posterior redistribuição como fonte de adubo orgânico para a realização de culturas arvenses; lagoas impermeabilizadas para reaproveitamento de parte da água utilizada nas instalações de transformação de produtos vegetais.	Comunidade em geral
Plano de gestão das águas superficiais	Consiste no planeamento do uso do solo em diferentes bacias de drenagem para a gestão otimizada do uso da água através da identificação e caracterização das diferentes unidades.	Comunidade em geral
Plano de prevenção e primeira intervenção	Através da construção de aceiros em todas as parcelas, criação e sinalização de pontos de encontro dos bombeiros, existência em cada herdade de kits de resposta rápida que permitem efectuar o primeiro ataque aos fogos.	Comunidade em geral
Redução do consumo de energia	Planeamento das distribuições dos produtos e das deslocações dos empregados da empresa.	Comunidade em geral
Sabonete de azeite	Adoptando uma política de reutilização, com o azeite que sobra nas campanhas de produção de azeite, o azeite lampante (mais ácido), começaram a produzir sabonetes, apenas com ingredientes naturais, que não necessitam de embalagens de plástico.	Clientes
Vales correspondentes a toneladas de CO2	Por cada 10€ de compras na loja de Lisboa, o cliente tem direito a 1 vale correspondente a 1 tonelada de CO2 fixado nos montados da herdade do Freixo do Meio em 2010.	Comunidade em geral
Dia de acção climática (24 de Outubro de 2010)	Organização de uma plantação de 350 sobreiros e azinheiras e formação de um “350” humanos.	Comunidade em geral
Countdown 2010 – Travar a perda da biodiversidade na Europa	Adesão, em 2007, a esta iniciativa, no âmbito da qual foram assumidos compromissos a nível da administração e gestão de projectos.	Comunidade em geral
Projecto ExtEnSity	Adesão ao Projecto ExtEnSity – Sistemas de Gestão Ambiental e de Sustentabilidade na Agricultura Extensiva para otimizar o desempenho económico, social e ambiental das explorações agrícolas.	Comunidade em geral
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Interna</b>		
Designação	Descrição	Stakeholders
Remunerações	Valores salariais acima da Contratação Colectiva de Trabalho; Actualizações salariais	Trabalhadores

	indexadas à inflação do ano anterior.	
Benefícios aos colaboradores	Diversas ofertas ao longo do ano civil.	Trabalhadores
Sistemas de apoio	Locais para refeições; habitações, electricidade e hortas.	Trabalhadores
<b>Práticas de Responsabilidade Social enquadradas na Dimensão Social Externa</b>		
Designação	Descrição	<i>Stakeholders</i>
Formação de jovens	Colaboração em projectos universidades locais e nacionais, de forma a colaborar em projectos na formação de jovens universitários.	Comunidade
Visitas e percursos	Escolas, grupos de jovens, caminheiros, crianças de diferentes faixas etárias, estudantes universitários portugueses e estrangeiros e agricultores de todas herdade para conhecerem melhor a Agricultura Biológica, o montado de sobre e azinho e as técnicas de permacultura utilizadas na exploração. Marcado com sinalética internacional existente, qualquer visitante pode fazer o Percurso da Natureza, a pé ou de bicicleta.	Comunidade
Política de aprovisionamento	Consulta a pelo menos três agentes económicos antes da adjudicação da proposta, adjudicação esta que é sempre realizada perante a proposta mais favorável economicamente; rotatividade na escolha de fornecedores de serviços.	Fornecedores
Cedência da prática da caça	Cedência de caça a associações de caçadores locais.	Comunidade
Sistema de HACCP	Implementado na salsicharia e na unidade de transformação de hortícolas. Visa melhorar os pontos críticos do sistema de produção.	Clientes
Sistema integrado	Permite fazer a rastreabilidade completa de todos os produtos, possibilitando a identificação exacta das matérias primas utilizadas na fabricação de cada um dos produtos.	Clientes
Encontro da Primavera	As pessoas que visitam a herdade têm oportunidade de ver o processo de transformação e adquirir produtos produzidos pela empresa. Os visitantes (mais de 3000 na última edição) podem usufruir de diversas actividades criadas para toda a família.	Clientes
Visitas gratuitas para os consumidores	No 3.º Domingo de cada mês, das 10h às 14h, a herdade poderá ser visitada gratuitamente podendo ainda ser preparado um almoço para grupos com um mínimo de 10 pessoas e mediante marcação prévia.	Clientes

Quanto a planos para o futuro em matéria de responsabilidade social, o nosso entrevistado *E4* destaca o Viveiro Freixo do Meio: “Teve início em 2010. A ideia surge do facto de nós não fazermos tudo e deixarmos outras empresas instalarem-se na Herdade para se poderem desenvolver, de uma forma coordenada, sempre tendo como objectivo a cooperação entre nós e essas outras entidades. É no fundo uma incubadora, em que a cada empresa é permitido arrancar com aquilo que o Freixo já tem: uma imagem, um conjunto de valores”.

### **5.4.3 Atitude perante a responsabilidade social**

As actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas nos últimos três anos pela Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. têm muito a ver com a adopção de comportamentos voluntários, que vão além do cumprimento da legislação. Nos últimos três anos estas iniciativas têm sido promovidas de forma regular, estando ligadas à estratégia de negócios do tipo inovação, muito relacionada com a introdução no mercado de novos produtos e serviços.

Nesta empresa privilegiam-se, com bastante frequência, as actividades de cooperação com outras empresas e com a comunidade local, sendo também muito frequente a cooperação com clientes, trabalhadores e organizações não governamentais, como é o caso da Liga para a Protecção da Natureza e a Quercus – Associação Nacional de Conservação da Natureza. Investigação e pesquisa, partilha de ideias, conhecimento e informação são as principais actividades desenvolvidas com aqueles actores.

Como resultado das práticas de responsabilidade social que a empresa tem desenvolvido, o seu administrador faz uma avaliação razoavelmente satisfatória ao nível de clientes, fornecedores, produtos e serviços, informação e comunicação, saúde, segurança, higiene no trabalho no trabalho e gestão do impacto ambiental.

Os princípios éticos e cívicos, o aumento da satisfação dos trabalhadores e a melhoria da imagem institucional constituem fortes motivações para desenvolver práticas de responsabilidade social. O nosso entrevistado explica que na Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. a perspectiva das práticas de sustentabilidade objectivarem a sua própria sustentabilidade não se aplica. “Nesta empresa os aumentos da motivação dos trabalhadores, da produtividade, da qualidade e das relações de cooperação são benefícios muito importantes decorrentes da implementação de práticas de responsabilidade social. Não trabalhamos muito numa lógica de satisfação dos accionistas, mas sim na criação de um outro tipo de capital que não é a remuneração de activos directos, mas é um capital ecológico e um capital humano relacionados com a empresa,” explica o dirigente.

Como maiores obstáculos à implementação de práticas de responsabilidade social são apontadas a insuficiência de recursos financeiros e a falta de apoio público, não sendo de estranhar, por isso, que sejam considerados bastante necessários por este empresário, os apoios públicos e os incentivos fiscais para a implementação de práticas desta natureza, ao lado da partilha de experiências e formas de implementar com

empresas semelhantes. Considera também muito importantes os programas de formação para desenvolver competências na área e o conhecimento de boas práticas.

## 6. Análise comparativa e discussão de resultados

Estamos na presença de **vários tipos de organizações**: a EDIA, S.A., uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos; a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A., uma pequena empresa privada pertencente à sociedade que estrutura o grupo Sousa Cunhal – Investimento, SGPS S.A.; a Delta Cafés SGPS, S.A., uma sociedade holding portuguesa de capitais inteiramente privados; e do grupo de empresas Esporão, S.A..

Ainda que com dimensões e antiguidades diferenciadas, ao analisar estas empresas **não se encontram diferenças significativas quanto ao seu envolvimento na responsabilidade social**. Todas elas afirmam seguir, nos últimos três anos, uma **estratégia de inovação**, assente na introdução de novos produtos e/ ou serviços.

Refira-se a **aposta da Delta em diversas certificações das empresas do grupo**, com especial destaque para a Novadelta, S.A., segundo as normas de Responsabilidade Social, Segurança Alimentar, Ambiente, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Qualidade. A **EDIA também está certificada segundo a norma da qualidade ISO 9001 2008**, mas também segundo a norma da *Forest Stewardship Council* (certificação florestal) e o **Modo de Produção Biológico**. A **Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. está certificada segundo o Modo de Produção Biológico** e iniciou a implementação de um sistema de gestão ambiental segundo o EMAS, mas que ainda não está certificado. O **Esporão também já viu certificado o seu sistema de qualidade pela norma ISO 9002** e está actualmente a desenvolver um sistema de gestão ambiental na Quinta das Murças.

Em 2009, a **Delta** publicou o seu **5.º relatório de sustentabilidade**. A publicação de relatórios de sustentabilidade na Delta acontece com um intervalo de 2 anos. Das outras três organizações, somente a **Sociedade Agrícola Freixo do Meio** passou pela experiência da publicação de **relatórios** desta natureza em **2005, 2006 e 2007**.

É comum verificar-se, principalmente nas grandes empresas, que o carácter regular das práticas de responsabilidade social está ligado à sua estratégia. Já no que concerne às pequenas e médias empresas, os estudos de referência mencionam o facto de estas integrarem informalmente a responsabilidade social. Três das organizações analisadas, a **Delta, o Esporão e a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, afirmam que as suas actividades regulares nesta área estão ligadas à estratégia de negócios,**

enquanto as **actividades de responsabilidade social da EDIA são descritas pela própria empresa como regulares, mas não ligadas à sua estratégia de negócios.**

Há muito que para estas quatro entidades o exercício das práticas de responsabilidade social deixou de se ligar apenas ao voluntariado, a patrocínios ou doações, algo que contraria a posição de Friedmann (1970), um opositor à responsabilidade social das empresas que chegava mesmo a afirmar que a responsabilidade social do negócio residia única e exclusivamente no aumento dos seus lucros, não passando a empresa de um instrumento dos seus accionistas para alcançar tal fim.

**Embora com características diferentes nas suas formas de actuar, todas elas apresentam preocupações ao nível das três dimensões: económica, social e ambiental,** que reconhecem importantes em matéria de sustentabilidade empresarial ou de desenvolvimento sustentável. Por isso, também não será de admirar que **para as três maiores entidades em análise seja indicada a “articulação da comunidade onde a empresa se insere” como a área da responsabilidade social considerada mais importante.** Por sua vez, a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. apresenta a “adopção de comportamentos voluntários que vão além do cumprimento da legislação” como a área eleita nesta matéria. Porém, conforme se pode analisar nos anexos V, VI, VII e VIII, estas quatro entidades têm também práticas assumidas em todas as outras áreas a saber: “Cumprir a legislação ambiental e social, Melhorar o desempenho ambiental, Promover o desenvolvimento das pessoas”.

Como pode observar-se, as **práticas de responsabilidade social destas quatro organizações vão muito além do seu carácter interno.** Numa boa parte das vezes vão 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. **Todas elas referem desenvolver acções em todas as áreas da Responsabilidade Social, sendo em grande número as práticas relacionadas com a dimensão social externa e com a ambiental.**

**Ao analisar a satisfação indicada pelos dirigentes** no que se refere à avaliação dos resultados das práticas de responsabilidade social que as empresas desenvolvem, poderemos eventualmente deduzir que mesmo para estas empresas **há ainda um longo caminho a percorrer no que toca à avaliação das actividades de responsabilidade social.** Vejamos: apenas a Delta referiu resultados bastante satisfatórios ao nível de “Produtos e serviços”, “Informação e comunicação”,

“Comunidade” e “Gestão do Impacto ambiental”. Para todas as outras sub-dimensões a Delta classifica os resultados como muito satisfatórios. A EDIA indica apenas estar muito satisfeita com estas práticas ao nível de “Fornecedores”, “Produtos e serviços” e “Gestão do impacto ambiental”. O Esporão diz estar muito satisfeito ao nível de “produtos e serviços”, “gestão de recursos humanos”, “informação e comunicação”, “serviços sociais”, “saúde, segurança e higiene do trabalho”, “comunidade” e “gestão do impacto ambiental”. A Sociedade Agrícola do Freixo do Meio refere apenas estar razoavelmente satisfeita ao nível de “Clientes”, “Fornecedores”, “Produtos e Serviços”, “Informação e comunicação”, “Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho” e “Gestão do impacto ambiental”.

**Poder-se-á dizer que estas empresas estão mais satisfeitas com o resultado das práticas de responsabilidade social ao nível de dimensão económica (clientes, fornecedores, produtos e serviços) e ambiental.** Na realidade, **ao analisar em pormenor as respostas ao inquérito, onde haverá mais espaço para melhoria é ao nível da dimensão social interna** (gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, formação e saúde, segurança e higiene no trabalho).

Atendendo ao exposto, poderíamos ser levados a equacionar sobre a **relação entre as práticas de responsabilidade social destas empresas e o sector de actividade ou os mercados.** Tendo em conta as diferenças no perfil das organizações e as práticas apresentadas, **não será de esperar que estes aspectos estejam relacionados.** Por outro lado, poder-se-á ainda ser levado a equacionar em que medida é que a avaliação que se faz das práticas pode estar relacionada com a dimensão da empresa, a sua antiguidade e a aposta na certificação. Nesta análise, verifica-se que **a empresa mais antiga, com maior dimensão e com maior número de certificações é aquela que retira em resultado das suas práticas de responsabilidade social um maior nível de satisfação.**

**No domínio económico, as empresas analisadas apresentam práticas que interagem com três tipos de parceiros estratégicos: os clientes, os fornecedores ou parceiros comerciais e os investidores ou accionistas.** Partindo da síntese de Carroll (1979) através da sua pirâmide, acrescente-se ainda que notamos preocupações das empresas em análise ao nível das várias etapas apresentadas, destacando-se, na base, as responsabilidades económicas, pois estas empresas têm de gerar riqueza, manter o crescimento e responder às necessidades de consumo da sociedade.

Três das entidades privilegiam a prospecção de necessidades futuras, a adequabilidade do produto/serviço às necessidades dos clientes, o pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado, a informação e rótulos sobre a utilização de produtos e serviços, informações éticas, sociais e ecológicas, para além de acções de sensibilização que integram a educação do consumidor. **As quatro organizações têm preocupações em seleccionar fornecedores e parceiros comerciais que consideram aspectos sociais e ambientais.**

Considerando as **práticas de Responsabilidade Social orientadas para os trabalhadores das empresas ao nível da dimensão social interna**, estamos perante **quatro entidades com práticas integradas nas diversas áreas de intervenção** identificadas: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade e saúde e segurança e higiene no trabalho. Destas áreas, refira-se que todas as empresas indicam ter como práticas a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira”, um “sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança”, a utilização de “painéis de informação/ jornal/ circulares”, a realização de “reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores”, a disponibilização de “refeitório e/ ou espaço de convívio”, “transportes”, a “reorganização de processos de trabalho” e a “medicina no trabalho”.

**Na variável reconhecimento e recompensa apenas o Esporão tem como prática remunerações variáveis e só a Delta e o Esporão indicam ter como prática alguns benefícios** (p.e. viatura, telemóvel, cartão de crédito). Quanto à formação e desenvolvimento da sub-dimensão empregabilidade **só o Esporão faz alusão à “requalificação/ reconversão de trabalhadores/as”, e em nenhuma delas existe “apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolicismo, toxicod dependência,...)”**. Para as variáveis “recrutamento e selecção”, “gestão de carreiras”, “reconhecimento e recompensa”, “emprego sénior”, “apoio a acrianças e jovens” e “empréstimos”, há pelo menos uma empresa que não apresenta qualquer prática aí integrada, sendo aparentemente estas as áreas menos valorizadas. **Se falarmos de “conciliação da vida profissional e pessoal”, a EDIA é destas empresas aquela que relata ter aí mais do que uma prática. Curiosamente a Delta é a única empresa que refere o “recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos”**.

No âmbito dos **serviços de saúde, as práticas de responsabilidade social estão fundamentalmente associadas à medicina no trabalho** em todas as empresas. Em termos de segurança as empresas desenvolvem maioritariamente “as condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído” e “formação relacionada com segurança, higiene e saúde no trabalho”.

No domínio da **formação e desenvolvimento, três das empresas afirmam possuir “planos de formação” e fazer “diagnósticos de necessidades de formação”**. Em matéria de **informação e comunicação, as empresas inquiridas valorizam sobretudo as práticas de participação directa**, com “painéis de informação/ jornal/ circulares” e “reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores”. Em contrapartida, a **“promoção do acesso aos sindicatos” não é realizada por qualquer empresa**.

A área de **“apoio a crianças e jovens” é das que apresenta maiores carências**. Apenas duas empresas têm “protocolos com actividades de apoio a crianças e jovens”. No que diz respeito a empréstimos, **só a Delta concede “adiantamento e empréstimos monetários”**.

A gestão da mudança organizacional faz-se nas quatro entidades através da **adaptação à mudança com a “reorganização de processos de trabalho”**. Três delas dizem também procurar um “equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas decisões de mudança”.

Diagnosticando a **dimensão social externa das organizações são as “doações de produtos/ serviços”, os “estágios e a concessão de bolsas de estudo” e o “estabelecimento de parcerias com outras organizações” as práticas mais populares** entre estas empresas. Logo a seguir vêm os “patrocínios de eventos desportivos, culturais e ambientais”, a “utilização de produtos e serviços de empresas locais”, a “participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana”, a “partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos” e a “cedência de espaços e equipamentos”.

Sobre a **dimensão ambiente pode dizer-se que estas organizações fazem um esforço, não só pela melhoria do seu desempenho ambiental, mas também por outros aspectos muito concretos que têm a ver com práticas que promovam a redução dos impactes da “poluição e resíduos”** através, principalmente, de “tratamento de águas e descargas de afluentes”, “utilização de produtos ecológicos”, “reciclagem” e “diminuição do consumo de energia”.

A “adesão a rótulos ecológicos” está entre os aspectos ambientais menos desenvolvidos nestas empresas. Apenas duas das quatro entidades fazem “uso de produtos de limpeza não tóxicos”, “medições de ruído e de poluição atmosférica”, “reutilização de materiais” e “utilização de painéis solares”.

Ao analisar as práticas de responsabilidade destas organizações verificamos que, **nas suas estratégias encontramos bem explícitas a consideração dos princípios propostos pelo Pacto Global das Nações Unidas**, com especial evidência para os que se relacionam directamente com a abolição de práticas de discriminação do emprego, preocupações ambientais e medidas contra a corrupção.

Indo ao encontro da teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984), pelo exposto deduz-se sobre a **importância que todas das unidades empresariais dão não só aos interesses dos accionistas/ proprietários, mas também aos interesses de outras partes interessadas, nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores**. A avaliar pelo tipo de práticas identificadas, é pois bem provável que se questionássemos estas empresas sobre a veracidade das afirmações que Davis e Frederick (1984) apresentam, enquanto **argumentos a favor da responsabilidade social**, conseguíssemos encontrar uma larga concordância com o mencionado.

Se para Keith Davis (1973), se pode deduzir que **a responsabilidade social das empresas começa quando a lei acaba, nestas empresas estamos efectivamente perante práticas de responsabilidade social**.

A **informação retirada dos relatórios de sustentabilidade**, de que são exemplo os analisados 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 percepcionado, sendo **necessário adoptar novas medidas de contabilidade**.

Considerando a cartografia das teorias e abordagens éticas proposta por Garriga e Melé (2004, *apud* Cunha *et al.*, 2006, p. 942), poderemos concluir sobre a existência nestas empresas de vários tipos de práticas de responsabilidade social: 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; das que fazem depender a sua existência, a continuidade e o crescimento das organizações depende da sociedade; e as que estão em plena consonância com os interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável das sociedades.

Entendendo por **motivações**, tudo o que impulsiona o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, surge como mais frequente nestas empresas a **criação de valor e logo a seguir a questão ético social**, a que corresponde, respectivamente a “fidelização de consumidores e de clientes”, a “melhoria das relações com os parceiros de negócio e investidores”, a “melhoria da imagem institucional” e os “princípios éticos e cívicos”, “aumento da satisfação dos trabalhadores/as”. Para estas empresas, **a pressão da comunidade e dos poderes públicos não exerce uma forte influência sobre as práticas de responsabilidade social**. Assim, a existência de “incentivos públicos” apenas é referenciada como uma motivação média para duas empresas, o mesmo acontece em relação à “pressão das organizações locais”.

Importante é também perceber quais são as principais dificuldades associadas à dinamização de práticas de responsabilidade social nestas empresas, isto é, **os principais obstáculos**. Saliendam estas empresas os aspectos “**financeiros**” (insuficiência de recursos financeiros, falta de apoio público), seguidos da “informação e conhecimento” (falta de informação) e dos “temporais”.

Como **aspectos mais relevantes para promover a responsabilidade social**, as quatro organizações referem a “**partilha de experiências/ formas de implementar com empresas semelhantes**”, no que toca aos apoios principais. A par destes fazem também alusão à necessidade de outros: financeiros (apoios públicos e incentivos fiscais), informativos (campanhas de sensibilização e conhecer boas práticas) e técnicos (programas de formação para desenvolver competências na área). Existe portanto um balanceamento entre a necessidade de informação/ formação e de intervenção do Estado.

Considerando a **tipologia de estratégias de responsabilidade social apresentada na metodologia**, depois de analisadas as estratégias de negócio, a periodicidade das práticas, a relação com os *stakeholders*, as motivações, os benefícios, os obstáculos e os tipos de apoio, podemos aferir os padrões de comportamento destas quatro entidades. **Constata-se a não aplicação do modelo no seu estado puro**, ou seja, qualquer destas estruturas não apresenta para todas as dimensões uma estratégia tal qual a proposta no modelo de análise dos tipos de estratégias de responsabilidade social, existindo no entanto características dominantes.

Como pode observar-se, **predomina a estratégia de responsabilidade social voluntária na Delta, Esporão e Sociedade Agrícola Freixo do Meio, considerando o seu posicionamento em termos de estratégia de negócio** (inovação – introdução no

mercado de novos produtos e serviços), **relação com stakeholders** (universidades, associações e empresas), **motivações** (com base na criação de valor), **benefícios** (organizacional), **tipos de apoio** (conhecimento) e **periodicidade das práticas** (regulares e integradas na estratégia). **No que diz respeito aos obstáculos, a Delta apresenta uma estratégia de prevenção** (obstáculos informativos e de conhecimento) e a **Sociedade Agrícola Freixo do Meio tem uma estratégia de obrigação** (traduzida na insuficiência de recursos financeiros e na falta de apoio público).

Na **EDIA prevalece uma estratégia de reacção em termos de responsabilidade social, excepto ao nível da estratégia de negócio (inovação), motivações (criação de valor) e benefícios (organizacionais) em que se verifica uma estratégia voluntária.** A estratégia de reacção da EDIA caracteriza-se pelos obstáculos temporais, a informação nos tipos de apoio, a periodicidade das práticas (regulares, não integradas na estratégia) e pela preponderância da relação com os *stakeholders* trabalhadores e fornecedores.

Aproveitando o que melhor sobressai do património natural da região, a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A. gere 650 hectares de montado de sobre e azinho, o que corresponde a mais de 30% da área da sua herdade perto de Montemor-o-Novo. **Pertencente a um sector tradicional, esta tem procurado explorar um vasto leque de produtos agro-pecuários, ao mesmo tempo que tenta diferenciar-se no mercado apostando na agricultura biológica.** Atenta às fragilidades do sector agro-alimentar, segmentado em actividades muito diferenciadas, condicionantes da sua capacidade de desenvolvimento e inovação, esta sociedade tem em desenvolvimento o **projecto Viveiro Freixo do Meio**, que lhe permitirá prosseguir na sua actividade, passando pela diferenciação (longe da monocultura), industrialização (controlando o processamento dos produtos produzidos) e convivência (agregando o maior número possível de produtos e actividades). Como forma de se afirmar no mercado, foi criada uma marca própria “Herdade Freixo do Meio”, definiram-se os principais pontos a partir dos quais se faz a comercialização dos produtos, para além de se procurar continuamente a adequabilidade dos produtos/ serviços às necessidades dos clientes.

Paralela à produção agrícola e à transformação e comercialização dos produtos oriundos da Herdade do Freixo do Meio, esta sociedade **procura desenvolver** uma outra **actividade** mais **ligada a um outro sector tradicional na região que é o Turismo**, ao ter iniciado já a comercialização de serviços turísticos e didácticos. Relativamente ao sector da cortiça, e muito embora a vasta área de **montado**

pertencente à Herdade Freixo do Meio, **não se observou uma tendência para uma actividade que vá além da sua produção**, isto é, a sua transformação.

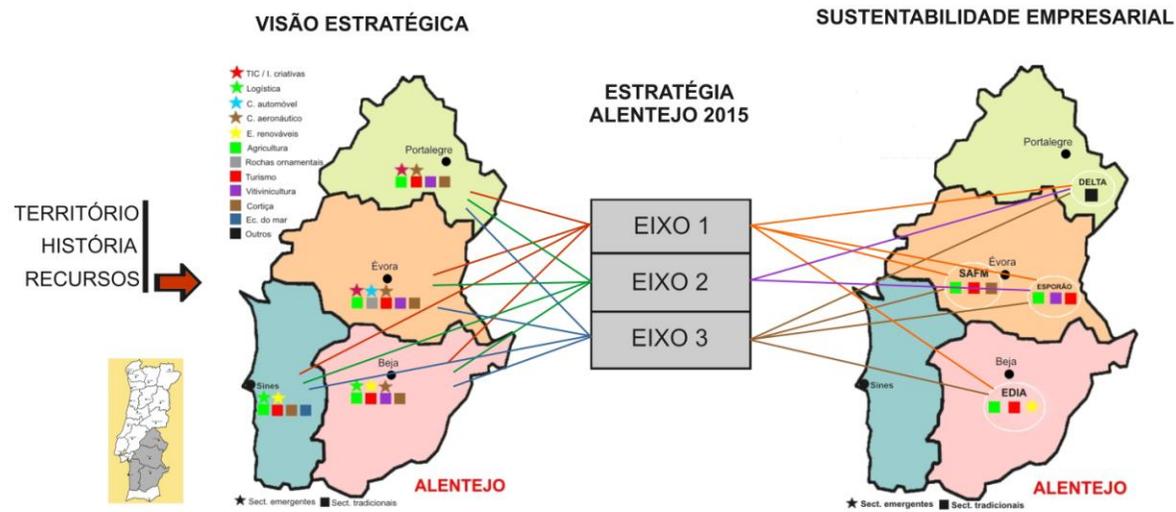
A principal área de **actividade do Esporão, S.A.**, e concretamente da Herdade que dá o nome ao grupo, integra-se no **sector vitivinícola, tradicional e em franco crescimento no Alentejo**. Referência nacional e internacional na produção de vinhos e azeites de excelência, o Esporão ocupa (em termos de valor anual de vendas) os primeiros lugares no ranking das maiores empresas portuguesas de vinhos, fruto também do trabalho desenvolvido em matéria comercial e de marketing, associados aos crescentes esforços de modernização da produção e armazenamento. O Esporão, S.A. alia à sua principal actividade duas outras, que integram outros sectores também tradicionais: o sector agro-alimentar (com o azeite) e o turismo, do qual se destaca o projecto de Enoturismo da Herdade do Esporão e o Complexo Arqueológico dos Perdigões.

Pretendendo contribuir para a promoção do desenvolvimento económico e social da sua área de intervenção, **a Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. vem alavancar não só os sectores tradicionais mas também os sectores emergentes na região Alentejo**, a partir do Alqueva: permitindo aumentar a área de regadio, sendo a partir daí esperadas alterações nas explorações agrícolas que trarão com elas novas tecnologias e produtos; potenciando um acréscimo de produtos turísticos na região (p. e. Turismo de Lagos); aumentando a produção de energia a partir de fontes renováveis.

No que toca à **produção de energia e ao consequente sistema energético que daí pode resultar, estes representarão “uma oportunidade única para o desenvolvimento regional**, pois a concepção e implementação destes novos sistemas de energia sustentáveis têm de ser adaptadas às condições locais. Tal requer não só o conhecimento detalhado dos recursos locais para maximizar a produção de energia com base nos recursos locais, mas também o conhecimento dos hábitos culturais locais para o desenvolvimento dos novos modelos de negócio baseados nos serviços de energia que promoverão a implementação dos novos sistemas de energia” (Ferrão e Silva, 2010, p. 107).

Será então de esperar que também por esta via se possa chegar a intervir nas três dimensões sustentabilidade: ambiente, económico (dependência e segurança do abastecimento) e social (criação de emprego).

Figura 3 – A relação entre Desenvolvimento Regional Sustentável e estratégias de Sustentabilidade Empresarial



Em síntese, e **a partir da experiência destas três organizações, podemos relacionar as suas estratégias de sustentabilidade empresarial com o desenvolvimento regional sustentável**, tal como propomos a partir da observação da figura 3.

**“Renovar as actividades económicas tradicionais, através da dinamização e ampliação das cadeias de valor associadas aos recursos naturais e endógenos”**, conforme Estratégia Alentejo 2015, é o que se pode observar por exemplo quando, ao nível da dimensão económica da sustentabilidade, a Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A e o Esporão, S.A. desenvolvem acções de marketing de produtos e serviços ou outras que vão ao encontro de clientes, fornecedores e parceiros comerciais. Também ao nível da dimensão social interna, ao nível da gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade, bem como saúde, segurança e higiene no trabalho podem identificar-se práticas que promovem melhorias ao nível da organização, elevando o conhecimento e potenciando o desenvolvimento do capital humano.

Para **“Diversificar o perfil de especialização produtiva da região, potenciando actividades económicas emergentes de maior valor acrescentado e/ou maior intensidade tecnológica”** (conforme Estratégia Alentejo 2015), muito contribuem as acções da Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. e da própria Delta Cafés SGPS, S.A., se pensarmos nas possibilidades de explorar a partir da área de regadio do EFMA a produção de bio-combustíveis, ou na transformação de um produto como o café, perseguindo sempre as necessidades dos clientes. Estes são apenas exemplos da forma como o território e as suas características ambientais modelam as actividades empresariais, ou por outro lado, como as empresas tiram partido do ambiente ou comunidade envolvente (dimensão social externa), podendo também evoluir para a criação de empregos qualificados.

Destaque-se o facto da oferta de estágios por estas empresas e o seu envolvimento em projectos de investigação (dimensão social externa) promoverem uma desejável dinâmica de inovação, colocando em contacto universidades, escolas profissionais e o próprio tecido empresarial.

Saliente-se também o caso particular da Delta Cafés SGPS, S.A., que através do notável crescimento das suas actividades empresariais tem vindo a **“reforçar a competitividade e atractividade da vila de Campo Maior, podendo ser considerada como “motor económico do território”** (conforme Estratégia Alentejo 2015), ao

propagar inovação e conhecimento e simultaneamente muito preocupada com a coesão social.

Tal como o Esporão, S.A., a Delta Cafés SGPS, S.A tem também contribuído para promover a **integração da região em espaços e redes mais alargados através da internacionalização dos seus produtos**, o que se alinha com o eixo 2 da Estratégia Alentejo 2015.

Nas quatro organizações analisadas observam-se práticas de sustentabilidade empresarial enquadradas nas variáveis sistema ambiental, poluição e resíduos da dimensão ambiente, que promovem a obtenção de padrões de excelência ambiental, através de uma gestão mais eficiente dos recursos naturais, assegurando a sua sustentabilidade.

O próprio território, bastante descongestionado, com baixa densidade populacional, associado à história e aos seus recursos endógenos, de que se salientam as áreas classificadas, o património histórico e natural, os recursos agro-florestais e agro-alimentares, os modelos de povoamento, o sistema de montado, a água, os mármore e a faixa litoral, comprometem a região Alentejo, que acaba por ser o resultado da conjugação de todos esses factores.

Partindo, principalmente dos seus aspectos distintivos, assumindo-os enquanto vantagens competitivas, conhecemos hoje uma **região caracterizada pelos sectores tradicionais** (agricultura e recursos agro-alimentares, rochas ornamentais, turismo, vitivinicultura, cortiça e economia do mar) **e pelos sectores emergentes** (TIC/ indústrias criativas, cluster automóvel, cluster aeronáutico, energias renováveis e logística), **conforme podemos sintetizar na visão estratégica, por regiões** (Alto Alentejo, Alentejo Central, Baixo Alentejo e Alentejo Litoral), **na qual assentam os três eixos de intervenção da Estratégia Alentejo 2015: Desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego (Eixo 1); Abertura da economia, sociedade e território ao exterior (Eixo 2); e Melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental (Eixo 3).**

No caso da EDIA, SA refira-se o aproveitamento das potencialidades da água como recurso estratégico e elemento turístico, havendo aqui lugar à integração das actividades da empresa não só nos sectores tradicionais mas também nos sectores emergentes.

**Se nas anteriores organizações encontramos projectos que tiram partido de recursos naturais do próprio território, enquadrando-se em sectores**

**tradicionais da região, a actividade da Delta distingue-se das demais.** A partir da vila de Campo Maior, a visão estratégica do seu fundador, ancorada em políticas de inovação e crescimento, começou por integrar as pessoas da própria comunidade, alargando a sua actividade comercial a todo o país e, a partir de 1986, ao mundo, começando por Espanha. **A actividade da Delta veio então possibilitar uma diversificação, marcando a diferença na estrutura produtiva regional,** potenciando efeitos de arrastamento na utilização de novos processos, conhecimentos e tecnologias, de que o próprio território e os indivíduos que nele habitam acabam por beneficiar.

As estratégias de sustentabilidade empresarial que enquadram acções de responsabilidade social, cruzam-se grandemente com a estratégia definida para a região, integrando principalmente os sectores tradicionais, explorando recursos endógenos disponíveis, (naturais, ambientais, patrimoniais, e culturais). Também por isto **poderemos concluir que a empresa tem um papel essencial quando falamos de desenvolvimento regional sustentável.** Assim, não será de admirar que as empresas sejam consideradas actores do desenvolvimento. São elas que geram emprego, criam riqueza, promovem a inovação tecnológica e cumprem obrigações fiscais. Mas, **quando nos referimos a actividades e estratégias das empresas que as posicionem como actores de desenvolvimento, referimo-nos pois àquelas que são coerentes com acções de responsabilidade social e que trazem benefícios a terceiros,** indo muito além aos ligados somente às operações das empresas. Convém também lembrar que uma das razões que levou à agenda da Responsabilidade Social foi o considerável protagonismo das empresas, no que concerne não só à sua actividade económica, mas também às repercussões ambientais e sociais, fundamentalmente através do emprego e da geração de riqueza nos territórios em que actuam.

Num contexto de globalização, em que tudo está relacionado e interagindo, poderemos dizer que existem três pilares sobre os quais assentam as relações de uma sociedade e a sua economia. São eles: a administração pública (sector público), as empresas (sector privado), e o terceiro sector (que não tem o objectivo do lucro). É certo que todos deverão manter a sua própria função, desenvolvendo-se por si mesmo, sem pretenderem que os outros sectores os substituam. No entanto, muito embora as fronteiras de cada sector estejam marcadas, todos deverão saber como se inter-relacionar e colaborar com os demais.

Por outro lado, convém referir que o Sector Público e os mecanismos que adopta, poderão, através da Administração Pública, alavancar a Responsabilidade

Social. As suas actividades podem enquadrar-se em quatro áreas de actuação: como regulador (contribuindo com um corpo legislativo para uma maior Responsabilidade Social das empresas); como catalisador ou facilitador (das empresas que voluntariamente podem empreender); como sensibilizador da cidadania (para que seja evidente a partir dos diferentes papéis sociais - cliente, consumidor, trabalhador, empresário, cidadão em última análise), e como modelo de excelência, associadas naturalmente às suas actividades.

Como é o caso da Estratégia Alentejo 2015, não será então de estranhar que seja da competência da Direcção de Serviços de Desenvolvimento Regional da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, a elaboração de propostas estratégicas para o desenvolvimento regional, em articulação com os serviços regionais sectoriais, as autarquias locais e os agentes económicos e sociais regionais, assegurando a sua coerência e compatibilização com as orientações nacionais e comunitárias para o desenvolvimento regional, para além de, “promover a concertação estratégica dos serviços desconcentrados de âmbito regional, e de outros agentes regionais e locais, designadamente no âmbito do planeamento e do desenvolvimento económico, territorial, social e ambiental” (CCDRA, 2011).

Do exposto conclui-se que **a promoção do desenvolvimento regional deve resultar da mobilização efectiva dos diferentes actores relevantes, através de processos que deverão ser orientados pelos ou para os referidos actores, chamando-os a intervir, no diagnóstico de problemas, em processos de decisão, no lançamento, na participação, na integração e coordenação de iniciativas e na sua implicação, também ao nível da avaliação de resultados e mensuração de impactos sobre o ambiente e o bem-estar social.** É que, no limite, qualquer empresa, como actor do desenvolvimento, com uma cultura própria pode ser capaz de criar também uma identidade no território. Veja-se por exemplo o caso Delta Cafés SGPS, S.A. em Campo Maior. Mas, o desenvolvimento regional sustentável não pode ser considerado como “homogéneo”, sendo utilizado como modelo a ser utilizado em todo e qualquer lugar. O caso do Alentejo poderá ser disso também exemplo, se pensarmos nas diferentes características que conseguimos diferenciar quando comparamos, por exemplo, o Alentejo Litoral com qualquer uma das outras sub-regiões. Logo, poderemos ser então levados a questionar em que medida é que o planeamento de políticas de desenvolvimento não será cada vez mais eficiente e eficaz quanto mais próximo estivermos do nível local.



## 7. Conclusão

Desde os anos 70 que são evidentes as preocupações ao nível internacional quanto ao desenvolvimento sustentável, que levaram à criação de programas, comissões, cimeiras que visam o crescimento económico, a equidade social e a protecção do ambiente. O mesmo acontece na Europa desde os finais dos anos 90, havendo a destacar, em 2001, a publicação da estratégia europeia para o desenvolvimento sustentável e do Livro Verde, para além de um ano depois ter sido criado o Fórum Europeu *Multistakeholder* sobre *Corporate Social Responsibility*, assumindo-se que a promoção do desenvolvimento sustentável só será possível quando os princípios que devem estar na sua base forem considerados por todos os actores sociais, incluindo as empresas que devem ter uma participação activa neste processo. Em Portugal, registe-se a publicação de leis, planos e transposição de directivas comunitárias que, directa ou indirectamente, visam a promoção sistematizada da implementação de uma estratégia nacional para o desenvolvimento sustentável.

Saliente-se o conjunto de iniciativas internacionais e europeias que visam o bem-estar social e ambiental e que actualmente se enquadram em medidas de políticas nacionais que perspectivam a responsabilidade social como forma de actuação das empresas no sentido lato do seu desenvolvimento, e igualmente também como potenciadoras da criação de valor. As empresas entendem também as práticas de responsabilidade social como forma de reforçar valores intangíveis que passam pelos clientes, a liderança e a estratégia, a transparência através da comunicação, o valor da marca, a reputação ambiental e social, as alianças e as redes de contactos, a tecnologia e os processos, o capital humano, a inovação e a gestão do risco. Estes factores têm levado as empresas a assumirem uma postura cada vez mais proactiva, integrando também nas suas estratégias as preocupações da comunidade onde se inserem e com quem interagem.

A responsabilidade social das empresas excede a visão filantrópica, indo muito além de acções relacionadas com doações, voluntariado, apoios, patrocínios, ou actividade formativa, para dar lugar a estratégias de compromisso com o ambiente, o bem-estar social e a criação de valor, que passam pela construção dos melhores relacionamentos com todos os *stakeholders*.

A análise das quatro organizações em estudo evidencia a sua elevada implicação nas matérias relacionadas com a responsabilidade social, ao assumirem acções que se repercutem nos seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade,

ambiente e por sua vez nos investidores, accionistas. As preocupações nesta área surgem de um modo visivelmente formal e estruturado, indo além da dimensão social interna e assumindo quase sempre um carácter estratégico nas diferentes dimensões, incluindo a dimensão social externa, ambiental e económica.

Pelas respostas ao inquérito e pelas entrevistas conseguidas, verificou-se um elevado conhecimento sobre responsabilidade social. Predominam na Delta, Esporão e Freixo do Meio práticas formais de carácter regular, estruturadas e formalmente integradas na estratégia.

A implementação das práticas de responsabilidade social nestas entidades vai, de um modo geral, muito além de uma lógica que decorre de obrigações legislativas, pressupondo-se uma lógica de sustentabilidade empresarial de longo prazo em contexto competitivo, ligada a preocupações de cidadania, assumidas, de forma mais ou menos formal, com a comunidade envolvente que as condiciona e que delas também depende. A responsabilidade social é, para estas organizações, entendida como necessária e naturalmente integrada na estratégia de sustentabilidade (excepto para a EDIA, em que encontramos práticas formais de carácter regular, mas não integradas na estratégia da empresa).

No domínio da gestão empresarial, a responsabilidade social reforça, designadamente ao nível do relacionamento com o consumidor/ cliente, a eficácia do desempenho destas organizações, através da “prospecção de necessidades futuras” e “adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes”.

Outras actividades da dimensão económica têm a ver com preocupações com fornecedores e parceiros comerciais, em que estas entidades consideram essencialmente “aspectos sociais e ambientais no processo de selecção” e o “pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado”, indo além de esforços competitivos para entrarem num reforço do comportamento ético. Dentro ainda das actividades que as empresas adoptam em relação à dimensão económica, encontramos a sensibilização e educação do consumidor.

Em relação aos trabalhadores, e no que toca à dimensão social interna, destaque-se a valorização de práticas relacionadas com o cumprimento de obrigações legais (o caso da medicina no trabalho), que por isso não são enquadráveis na responsabilidade social, para além da implementação de um “sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança”, a “utilização de painéis de informação/ jornal/ circulares”, “transportes”, “refeitório e/ ou

espaço de convívio” e “reorganização de processos de trabalho”. Poder-se-á dizer que o maior défice de práticas ao nível da dimensão social interna tem a ver com o “reconhecimento e recompensa” ao nível da gestão de recursos humanos, havendo apenas duas entidades com práticas a este nível.

Na dimensão social externa predominam as práticas relacionadas com a variável parcerias e cooperação com o “estabelecimento de parcerias com outras organizações”. Destas empresas apenas a Delta, ao nível da variável emprego solidário, “emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos”, muita embora todas tenham uma política de “oferta de estágios”.

São muitas as acções desenvolvidas em termos da dimensão ambiental, não só relacionadas com o cumprimento da legislação, e que se enquadram nas variáveis “sistema ambiental” e “poluição e resíduos”, como com a poupança e reutilização de recursos naturais.

Muito embora com características diferenciadas, em termos de dimensão, antiguidade, existência de certificações e sector de actividade, as organizações analisadas têm aspectos comuns em matéria de responsabilidade social, e que são evidentes na observação das suas práticas e nos factores que influenciam a sua implementação (motivações, benefícios, tipos de apoio e obstáculos). Poder-se-á afirmar que, de acordo com o modelo utilizado, predomina a estratégia de responsabilidade social voluntária na Delta, Esporão e Sociedade Agrícola Freixo do Meio e a estratégia de reacção na EDIA.

Pela dinâmica das suas actividades, as organizações empresariais analisadas são criadoras de riqueza e emprego. Abordar as suas práticas de responsabilidade social, à luz da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015, consistiu em compreender o seu enquadramento nos eixos estratégicos de intervenção desenhados para este período temporal. Se em qualquer uma das quatro entidades identificamos práticas de responsabilidade social que vão ao encontro das ideias estruturantes enquadradas no Eixo 1 - Desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego e Eixo 3 - Melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental, há duas delas (o Esporão e a Delta) que pela natureza das suas actividades já há muito que têm vindo a contribuir de modo sistemático para promover a integração da região em espaços e redes mais alargados através de estratégias de internacionalização dos seus produtos. Será então compreensível como as práticas de sustentabilidade empresarial destas

organizações, que vão ao encontro da visão estratégica desenhada para o Alentejo, concorrem para o desenvolvimento sustentável de uma região.

Ainda em evolução, a Responsabilidade Social é um conceito segundo o qual as empresas se comprometem a ir mais além dos resultados económicos e integram preocupações sociais e ambientais. A Responsabilidade Social pode também ser um valor adicionado à estratégia da empresa, preparando-a e dotando-a de ferramentas inovadoras para fazer face às mais variadas situações. Portanto, uma estratégia empresarial que haja interiorizado a Responsabilidade Social na sua cultura organizacional terá como consequência a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa. Na implementação de acções de Responsabilidade Social reside uma enorme capacidade de criação de valor, que não fica unicamente numa mera visão comercial ou de marketing e que se evidencia em inúmeras ocasiões, como verificámos em qualquer uma das entidades estudadas.

Podemos afirmar que a Responsabilidade Social conduz à inovação, como é notório em qualquer uma das quatro organizações. Ela assume uma enorme importância quando se põe em marcha um sistema de gestão de responsabilidade social, como é o caso da Delta, que acabou por promover importantes mudanças operacionais, desde o aprovisionamento, passando pelo processo produtivo, empacotamento, etc.

Alinhada com a estratégia, a Responsabilidade Social pode então constituir um forte motor de crescimento sustentável para as empresas.

Conclui-se que a sustentabilidade empresarial é um desafio para estas unidades empresariais, uma vez que esta depende da sua competitividade, da relação com o meio ambiente, bem como de acções, ao nível interno e externo, enquadráveis socialmente. A sustentabilidade empresarial é também entendida e operada como um compromisso para o desenvolvimento sustentável.

De uma maneira geral, recomenda-se que as organizações que não têm actualmente formalizado um relatório de sustentabilidade, possam 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 o desenvolvimento.

### **Limitações do Estudo**

Conscientes de que os dados relativos a apenas quatro organizações empresariais, pertencentes a qualquer região, e em particular ao Alentejo, não são suficientes para se poder chegar a conclusões determinantes sobre práticas de responsabilidade social, seria interessante alargar o estudo a um maior número de entidades, incluindo não só empresas, e ampliando também o período de análise, observando assim a evolução dessas práticas.

Uma outra limitação própria do método de pesquisa de estudos de casos, para além do nível de generalização dos resultados obtidos, que pressupõe processos de amostragem rigorosos e testes estatísticos, tem a ver com a fiabilidade, que prevê que as operações de obtenção, análise e tratamento de dados possam ser reproduzidas, chegando-se aos mesmos resultados.

### **Perspectivas de estudos futuros**

Interessante seria também desenvolver um estudo em que se pudessem analisar as várias dimensões da responsabilidade social das organizações, mas partindo da análise das várias percepções de diversos grupos de *stakeholders*, comparando e analisando as 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 responsabilidade social. Outra análise que fica por fazer em profundidade é a forma como se estruturam as organizações para promover práticas de responsabilidade social.

Tendo por base o diagnóstico do “Espaço Alqueva” e do Alentejo, realizado no âmbito do Estudo dos Impactes Previsíveis do Projecto de Fins Múltiplos do Alqueva na Configuração dos Recursos Humanos do Alentejo, que destacou como um dos problemas de maior visibilidade da região a contínua regressão demográfica que a tem caracterizado desde a década de sessenta, será interessante estudar em profundidade em que medida é que as práticas de responsabilidade social das organizações poderão ir ao encontro das recomendações desse estudo que prevê “quatro níveis de intervenção: i) no incremento das condições de atractividade regional de recursos humanos, de modo a suprir as insuficiências qualitativas do mercado local de emprego; ii) na melhoria do desempenho das políticas de empregabilidade (curto e médio prazo); iii) na melhoria das políticas de formação e de qualificação (curto e médio prazo); iv) na criação de um dispositivo de monitorização da evolução das condições de procura de trabalho, de

qualificações de competências associadas à manifestação de impactes do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva.” (2009, p. 81)

A partir do reconhecimento da diferenciação do território português e das diversas direcções em que ele está a mudar, pensa-se poder ser importante estudar em que medida o programa nacional da política de ordenamento do território, enquanto instrumento de gestão territorial, influencia as estratégias de sustentabilidade das empresas localizadas no Alentejo e conseqüentemente que desafios é que emergem para o desenvolvimento desta região.

Muito embora as limitações deste estudo regional multi-casos, espera-se que possamos ter contribuído para uma melhor compreensão das práticas de responsabilidade social adoptadas pelas organizações empresariais em análise, os factores, as motivações, os benefícios e os obstáculos que condicionam a adopção de práticas de responsabilidade social, entendendo a relação entre essas e as estratégias de sustentabilidade empresarial, abordadas à luz da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015.

## Bibliografia

Almeida, F.. 2010. *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. 1.<sup>a</sup> edição. Principia, Cascais.

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial. Disponível em: <http://www.apee.pt>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Arraes, R. A., Diniz, M. B, Diniz, M. J., T. 2006. *Curva ambiental de Kuznets e desenvolvimento económico sustentável*. Páginas 525-547. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/resr/v44n3/a08v44n3.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Augusto Mateus & Associados; 2005. Plano regional de Inovação do Alentejo. CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. Disponível em (<http://webb.ccdr-a.gov.pt/index.php>). Acesso em 8 de Janeiro de 2011.

Barbieri, J.C., Simantob, M.A.. 2007. *Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma reflexão sobre o futuro das organizações*. Editora Atlas, S.A., São Paulo, Brasil.

Boulding, K.E.. 1966. The Economics of the Coming Spaceship Earth. Disponível em: <http://www.geocities.com/RainForest/3621/BOULDING.HTM>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

Brander, J.A.. 2007. *Viewpoint: Sustainability: Malthus revisited*. Canadian Journal of Economics/ Revue canadienne d'Economique, Vol. 40, N.º 1. Disponível em: <http://www.er.uqam.ca/nobel/r25314/cours/ECO8071/Articles/Brander07.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

BSCD Portugal - Business Council for Sustainable Development. Disponível em: <http://bcsdportugal.org/>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Campomar, M.. 1991. *Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, São Paulo v. 26, n.º 3, p. 95-97,

Julho/ Setembro. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/Campomar.pdf>. Acesso em: 14 de Janeiro de 2011.

Capello, R., Nijkamp, P.. 2009. Revisitar as teorias de desenvolvimento regional. *Compêndio de Economia Regional*, pp. 287 – 317. Principia, Cascais.

Carmo, H., Ferreira, M.M.. 1998. *Metodologia da Investigação – Guia para a auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa.

CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2010. *Prioridades estratégicas regionais – Alentejo 2015*. Disponível em: [http://webb.ccdra.gov.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=197](http://webb.ccdra.gov.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=197). Acesso em: 8 de Janeiro de 2011.

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2007. *Programa Operacional do Alentejo 2007-2013*. Disponível em ([http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO\\_Alentejo.pdf](http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO_Alentejo.pdf)). Acesso em 8 de Janeiro de 2011.

Cervo, A.L., Bervian, P. A.. 1983. *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários*. 3.<sup>a</sup> Edição. McGraw-HILL, São Paulo, Brasil.

Comissão das Comunidades Europeias. 2001. *Uma Europa Sustentável para um Mundo Melhor: Estratégia da União Europeia para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0264en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0264en01.pdf). Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Comissão Europeia. 2001. *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. Comissão Europeia.

Comissão Europeia. 2002. *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Comissão Europeia.

Comissão Europeia. 2004. *Building Our Common Future*. Comissão Europeia.

COP15. 2009. COP 15 Copenhagen 2009. Disponível em: <http://www.denmark.dk/en/menu/Climate-Energy/COP15-Copenhagen-2009/cop15.htm>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

COP16. 2010. COP 16 cria o Fundo Verde e acolhe limite de aquecimento. Disponível em: <http://www.observatorioeco.com.br/cop-16-cria-o-fundo-verde-e-acolhe-limite-de-aquecimento>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Council of the European Union. 2006. Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) – Renewed Strategy. Disponível em: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/06/st10/st10917.en06.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Convenção Quadro da ONU sobre as Alterações Climáticas (UNFCCC). 2007. Fact sheet: Investment and financial flows for a strengthened response to climate change. Disponível em: [http://unfccc.int/press/fact\\_sheets/items/4982.php](http://unfccc.int/press/fact_sheets/items/4982.php). Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Crabbé, P., 1997. “Sustainable Development: concepts, measures, market, and policy failures at the open economy, industry and firm levels”. Institute for Research on Environment and Economy, University of Ottawa. Occasional paper N.16. Disponível em: <http://www.ic.gc.ca/>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C.. 2006. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 5.<sup>a</sup> Edição. Editora RH, Lisboa.

Davis, K.. 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, June, pp.312-322. Disponível em: <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Denardin, V.F., Sulzbach, M.T. 2002. Capital natural na perspectiva da Economia. Disponível em:

[http://www.anppas.org.br/encontro\\_anual/encontro1/gt/recursos\\_hidricos/Valdir%20Fri%20Denardin.pdf](http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro1/gt/recursos_hidricos/Valdir%20Fri%20Denardin.pdf). Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Estratégia Europeia para o Desenvolvimento sustentável. Disponível em: [http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed\\_eu\\_sds\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_pt.pdf). Acesso em 11 de Dezembro 2010.

D'Oliveira, T.. 2007. Teses e dissertações – Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. 2.ª Edição. Editora RH, Lisboa.

EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.. Disponível em: <http://www.edia.pt>. Acesso em 9 de Fevereiro de 2011.

Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2005-2015 e Plano de Implementação. 2006. Disponível em: [http://www.apambiente.pt/divulgacao/Publicacoes/guiasemanuaisAPA/GuiaAgenda21Local/Documents/Estrategia\\_Nacional\\_Desenvolvimento\\_Sustentavel.pdf](http://www.apambiente.pt/divulgacao/Publicacoes/guiasemanuaisAPA/GuiaAgenda21Local/Documents/Estrategia_Nacional_Desenvolvimento_Sustentavel.pdf). Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Estudo dos Impactes Previsíveis do Projecto de Fins Múltiplos do Alqueva na Configuração dos Recursos Humanos do Alentejo, 2009. Observatório do Emprego e Formação Profissional e Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. Lisboa.

Eustace, C., 2000. The intangible economy: impact and policy issues - Report of the High Expert Group on the intangible Economy. Comissão Europeia.

Ferrão, P. C., Silva, C.A., 2010. Mudança do paradigma energético: Implicações para o Desenvolvimento Regional. Desafios Emergentes para o Desenvolvimento Regional, pp. 87-109. Principia. Cascais.

Freeman, R.E. Stakeholder Theory of the modern corporation. General Issues in Business Ethics. Disponível em:

<http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/Stakeholder%20Theory.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Figueiredo, A.M., 2005. As políticas e o planeamento do desenvolvimento regional. *Compêndio de Economia Regional*, pp. 477 – 499. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.

Friedman, M. 1970. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times, 13 Sep. 1970. Disponível em: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Ghiglione, R., Matalon, B.. 2001. *O Inquérito – Teoria e Prática*. 4.<sup>a</sup> Edição. Celta Editora, Oeiras.

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania em Empresarial. Disponível em: <http://www.grace.pt/>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Gray, R.. 2006. *Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?: Whose value? Whose creation?.*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 Iss: 6, pp.73 – 81. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1580500&show=pdf>.

Herdade do Freixo do Meio. Disponível em: <http://www.herdadedofreixodomeio.com/>. Acesso em 20 de Janeiro 2011.

Hophins, M., 2008. *Corporate Social Responsibility*, uma nova estratégia organizacional. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*, pp. 87-93. Edições Almedina. Coimbra.

INE – Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: <http://www.ine.pt/>. Acesso em 8 de Agosto 2011.

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.ipad.mne.gov.pt/>.

Jorge, F., 2008. “Responsabilidade Social sob a Perspectiva Portuguesa” in Práticas de Responsabilidade Social no Alentejo Central e na Extremadura. Observatório Social do Alentejo. Fundação Eugénio de Almeida.

Kurz, H.D., Salvador, N.. 2001. *Classical economics and the problem of exhaustible resources*. Blackwell Publisher. Páginas 282 – 296. Disponível em: [http://www-dse.ec.unipi.it/persona/docenti/salvadori/pdf/ExhaustibleR\\_Metroeconomica.pdf](http://www-dse.ec.unipi.it/persona/docenti/salvadori/pdf/ExhaustibleR_Metroeconomica.pdf). Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Laszlo, C., 2007. A empresa sustentável. Instituto Piaget. Lisboa.

Lei de bases do ambiente. Disponível em: <http://portal.icnb.pt/NR/rdonlyres/23382AE4-DE99-4621-A7B9-CCE6603D1F55/2864/LeideBasesdoAmbiente.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Lopes, Albino. 2005. Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações. Disponível em: [http://www.3sector.net/equalificacao/src.../Curso\\_GRH\\_1\\_Versao\\_manual.doc](http://www.3sector.net/equalificacao/src.../Curso_GRH_1_Versao_manual.doc). Acesso em: 23 de Janeiro 2011.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, W.W., 1972. The limits to the growth. A Potomac Associates Book.

Miguel, J.P., Rosa, L. R., Barros, S., Palma, F.M. (coordenação), 2008. Ganhar com a Biodiversidade. Actual Editora. Lisboa.

Nações Unidas. Johannesburg Summit 2002. Disponível em: <http://www.un.org/jsummit/>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Neves, J.C.. 2008. Introdução à Ética Empresarial. 1.<sup>a</sup> Edição. Principia, Cascais.

Pacto Mundial das Nações Unidas. Disponível em: <http://www.pactomundial.org>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social. 1998. Disponível em: [http://www.dpp.pt/pages/ends/instrumentos\\_nacionais/index.php?cmr=7&cm=1](http://www.dpp.pt/pages/ends/instrumentos_nacionais/index.php?cmr=7&cm=1).

Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2002. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review, December, 56-68. Disponível em: <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philantropy.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2010.

Prémio Desenvolvimento Sustentável 2010/11. Disponível em <http://www.apostasustentabilidade.com/>. Acesso em: 1 de Abril de 2011.

Quivy, R., Campenhoudt, L.. 2008. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 5.<sup>a</sup> Edição. Gradiva, Lisboa.

Red Española del Pacto Mundial. 2011. Disponível em: <http://www.pactomundial.org/>. Acesso em: 4 de Janeiro de 2011.

Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N.G., Gonçalves, H., Cabral-Cardoso, C.. 2007. Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática. Editora RH, Lisboa.

Relatório Brundtland. 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

Relatório da Comissão Europeia. Conselho Europeu da Primavera - Concretizar Lisboa - Reformas para a união alargada. 2004. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0029:PT:HTML>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

Relatório de Sustentabilidade Delta Cafés SGPS – Um mundo de rosto humano. 2010. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/delta-2009/1129.htm>. Acesso em 24 de Janeiro de 2011.

Relatório de Sustentabilidade Sousa Cunhal, SGPS. 2005. Disponível em: [extensity.ist.utl.pt/saedoc/download.php?id=362](http://extensity.ist.utl.pt/saedoc/download.php?id=362). Acesso em 24 de Janeiro de 2011.

Resolução A/RES/38/161 de 19 Dezembro 1983. Disponível em: <http://www.un.org/documents/ga/res/38/a38r161.htm>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas. Disponível em: <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ccr/ars.html>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

RSO.pt - Rede Nacional de Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www.rsopt.com/>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

Santos, M.J.N., Silva, J.L.A., Henriques, P.L., Eusébio, C.. 2005. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Celta Editora, Oeiras.

Santos, M.J.N., Santos, A. M., Pereira, E.N., Silva, J.L.A.. 2006. Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal. RH Editora, Lisboa.

Santos, S., 2008. A Sustentabilidade à escala global. Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social, pp. 69 - 75. Edições Almedina. Coimbra.

Solow, R. M., 1956. *A contribution to the theory of economic growth*. Quarterly Journal of Economics 70: 65-94. Disponível em: <http://faculty.ksu.edu.sa/imtithal/Documents/502%20ECO/A%20contribution%20%20to%20the%20theory%20of%20Economic%20Growth.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. Disponível em: <http://www.wbcd.org>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

World conservation strategy. 1980. Disponível em: <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/WCS-004.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro de 2010.

## **ANEXOS**

## Anexo I –E-mail para pedir autorização para realização de projecto

### Pedido de autorização para realização de projecto

Back to messages | 

To see messages related to this one, group messages by conversation.

□ Maria Luisa Silva  
To sustentabilidade@delta-cafes.pt, info@grupo-nabeiro.pt, Fátima Jorge, Estevão Moura

1/11/11  
Reply | ▾

 2 attachments (total 256.5 KB)

Hotmail Active View

 Esboço...pdf  
Download (161.0 KB)

 carta\_UE...pdf  
Download (95.5 KB)

Download all as zip

Bom dia!

O meu nome é Maria Luísa Silva. Sou aluna do Mestrado em Gestão - área de especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. Estou a desenvolver um trabalho de dissertação sobre o tema "Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos".

Venho por este meio solicitar autorização a Vossa Ex.<sup>a</sup> para a realização deste projecto. Neste sentido, envio em anexo uma carta da Coordenadora da Área de Especialização em Recursos Humanos do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, bem como um esboço do projecto final de dissertação.

Agradecendo antecipadamente a atenção que possam dispensar-me, apresento os melhores cumprimentos.

Maria Luísa Silva  
eebura@hotmail.com

**Anexo II – Anexos ao E-mail**  
**(Carta dirigida a cada empresa)**



À empresa \_\_\_\_\_

A aluna do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos desta Universidade, **Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva**, com o n.º M5124, está a desenvolver um Trabalho de Dissertação sobre o tema “Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos”, pretendendo analisar as medidas de responsabilidade social adoptadas pelas unidades em análise e a relação que existe entre as estratégias de sustentabilidade empresarial e as estratégias de desenvolvimento regional para o Alentejo.

O estudo, que terá como orientadores o Professor Doutor Estêvão de Moura e a Professora Doutora Fátima Jorge, incidirá sobre três unidades empresariais no Alentejo, associadas do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável: DELTA, EDIA e ESPORÃO, para além de outra empresa seleccionada – a Sociedade Agrícola Freixo do S.A..

Neste sentido, solicita-se que Vossa Ex.<sup>ª</sup> autorize a realização deste projecto e diligencie a colaboração necessária no decorrer do trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

Universidade de Évora, 18 de Dezembro de 2010.

Pela equipa de Orientação

Prof.<sup>ª</sup> Doutora Fátima Jorge

(Departamento de Gestão)

Coordenadora

Da Área de Especialização em Recursos Humanos do Mestrado em Gestão

## (Esboço do projecto final de dissertação)

### ESBOÇO DO PROJECTO FINAL DISSERTAÇÃO

#### 1) Título

Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos.

**2) Palavras-Chave:** Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social; Sustentabilidade Empresarial

#### 3) Estrutura da dissertação

1. Introdução .....	7 páginas
1.1 Enquadramento	
1.2 Objectivos	
1.3 Estrutura	
2. Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial.....	30 páginas
2.1 O Contexto do Desenvolvimento Sustentável	
2.2 O Contexto da Responsabilidade Social das Empresas	
2.3 A sustentabilidade empresarial	
3. Alentejo: o território e os grandes pilares do desenvolvimento.....	8 páginas
4. Metodologia.....	8 páginas
5. Apresentação dos casos.....	30 páginas
6. Discussão de Resultados .....	8 páginas
7. Conclusões.....	6 páginas
Bibliografia	

#### 4) Problema de Estudo:

Que medidas de responsabilidade social foram adoptadas pelas empresas em análise?

Que relação existe entre as estratégias de sustentabilidade empresarial analisadas e as estratégias de desenvolvimento regional para o Alentejo?

#### 5) Objectivos:

Este problema de investigação apresenta ainda como objectivos específicos:

- Identificar a percepção dos dirigentes sobre os temas da responsabilidade social e sustentabilidade empresarial;
- Mapear as práticas de responsabilidade social que as empresas desenvolvem;
- Identificar os factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de Responsabilidade Social;
- Conhecer a percepção dos dirigentes sobre a relação entre a sustentabilidade das estratégias empresariais e as estratégias de desenvolvimento regional para o Alentejo.

## **6) Metodologia:**

Pesquisa descritivo-exploratória (para conhecer, descrever, explicar e explorar o fenómeno), com abordagem qualitativa

Pesquisa bibliográfica

Conteúdo dos websites das empresas

Análise de informação obrigatória ou voluntária disponível em qualquer formato (Relatórios anuais, relatórios de gestão, relatórios ambientais, relatórios de sustentabilidade...)

Consulta de informação no centro de documentação e informação da CCDR Alentejo

**1 Questionário (adaptado do estudo Responsabilidade Social das PME) – enviado por e-mail para o dirigente indicado pela empresa**

**1 Entrevista semi-estruturada aos dirigentes indicados pela empresa (presencial – em desenvolvimento)**

Análise de questionários

Análise de conteúdo das entrevistas

**1 Guião de Estudo de Caso** (adaptado do estudo Responsabilidade Social das PME) para descrever as práticas de responsabilidade social, separadas por categorias das dimensões da sustentabilidade

Análise de materiais fornecidos pelos entrevistados com o intuito de esclarecer e/ ou complementar as informações obtidas através do questionário e/ ou entrevista.

## **7) Casos**

Empresas que actuam a partir de três distritos diferentes no Alentejo (DELTA – Portalegre; EDIA – Beja; Esporão e Sociedade Agrícola Freixo do Meio, S.A – Évora)

DELTA, EDIA, ESPORÃO: Membros associados do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

### Anexo III - Instrumento de tratamento da informação do inquérito<sup>5</sup>

Modelo de análise das práticas de responsabilidade social

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Prática</b>
<b>Económica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Preocupação com Consumidor/ Cliente</b>	Prospecção de necessidades futuras
			Sistema de tratamento de reclamações
	<b>Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	<b>Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias no âmbito da responsabilidade social
			Assistência pós-venda
<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Marketing (informação e imagem)</b>	Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes	
		Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade	
<b>Social Interna</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Conciliação Vida Profissional e Pessoal</b>	No processo de selecção considera aspectos sociais e ambientais
		<b>Igualdade de oportunidades e diversidade</b>	Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
		<b>Recrutamento e selecção</b>	Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado
		<b>Avaliação de desempenho</b>	Formação de fornecedores e parceiros de negócio
		<b>Gestão de carreiras</b>	Informação e rótulos sobre a sua utilização
		<b>Reconhecimento e recompensa</b>	Inclusão de aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
		<b>Emprego sénior</b>	Informações éticas, sociais e ecológicas
		<b>Sensibilização</b>	Educação do consumidor

<sup>5</sup> **Fonte:** 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.

			trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>Envolvimento</b>		Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares Promoção do acesso aos sindicatos
	<b>Participação</b>		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)
<b>Serviços Sociais</b>	<b>Sistemas de Apoio</b>		Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Actividades desportivas Actividades culturais
	<b>Apoio a crianças e jovens</b>		Creche no local de trabalho Protocolos com actividades de apoio a crianças e jovens Apoio na educação dos filhos
	<b>Empréstimos</b>		Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas Programas de crédito para habitação Adiantamento e empréstimos monetários
<b>Gestão da mudança organizacional</b>	<b>Transparência</b>		Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas decisões de mudança
	<b>Adaptação à mudança</b>		Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas) Adopção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
<b>Empregabilidade</b>	<b>Formação e desenvolvimento</b>		Plano de formação Actividades 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
<b>Saúde, Segurança e Higiene no trabalho</b>	<b>Serviços de saúde</b>		Medicina no trabalho Gabinete de apoio médico no interior da empresa Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcooolismo, toxicodependências...)
	<b>Segurança</b>		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
<b>Social Externa</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Patrocínios e donativos</b>	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 ONG's)
		<b>Coesão social</b>	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
		<b>Emprego solidário</b>	Oferece estágios, concede bolsas de estudo Emprega pessoas de grupos de sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos ou toxicodependentes)
		<b>Parcerias e cooperação</b>	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, ONG's, entidades públicas, escolas, universidades)
<b>Ambiente</b>	<b>Gestão do Impacto ambiental</b>	<b>Sistema Ambiental</b>	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 acção 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
		<b>Poluição e Resíduos</b>	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
<b>Atitude perante a RSE</b>	<b>Motivações</b>	<b>Lucro</b>	Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)
		<b>Pressões externas</b>	Pressões das organizações locais Pressão de clientes, concorrentes e Estado

			Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ ou aumentar vendas)	
		<b>Ético-sociais</b>	Princípios éticos e cívicos Aumentar a satisfação dos trabalhadores/as Responsabilidade social e cívica inerente à empresa	
		<b>Criação de valor</b>	Fidelização de consumidores e de clientes Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores Melhorar a imagem institucional	
	<b>Benefícios</b>	<b>Organizacionais</b>	Aumentar a motivação dos trabalhadores/as Aumentar as relações de cooperação	
		<b>Económico-financeiros</b>	Reduzir custos Aumentar a produtividade	
		<b>Comerciais</b>	Aumentar as vendas e volume de facturação Aumentar a qualidade	
		<b>Comunicação</b>	Aumentar a reputação junto de clientes/ consumidores, parceiros de negócio e comunidade Reforçar a imagem junto da comunidade	
	<b>Obstáculos</b>	<b>Informação e conhecimento</b>	Nunca ter pensado nisso Falta de conhecimento sobre “como fazer” Não está relacionada com as actividades da minha empresa	
		<b>Financeiros</b>	Falta de dinheiro Falta de apoio público	
		<b>Temporais</b>	Falta de tempo	
	<b>Tipos de Apoios</b>	<b>Informativos</b>	Campanhas de sensibilização Conhecer boas práticas	
		<b>Conhecimento</b>	Desenvolver e participar em experiências – piloto Partilhar experiências/ formas de implementar com empresas semelhantes	
		<b>Técnicos</b>	Serviços de consultadoria Programas de formação para desenvolver competências na área	
		<b>Financeiros</b>	Apoios públicos Incentivos fiscais	
	<b>Stakeholders</b>	<b>Influência</b>	<b>Tipologia de actividades de cooperação</b>	Investigação e pesquisa Partilha de ideias e conhecimentos Acções de voluntariado Alianças comerciais Partilha de equipamentos e tecnologias Lobbies de interesses Recrutamento de mão-de-obra Desenvolvimento de recursos humanos Mobilização de financiamentos

## Anexo IV - INQUÉRITO

### **Práticas de Responsabilidade Social**

Para o *World Business Council for Sustainable Development*, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é encarada como “o compromisso adoptado pelas empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das suas comunidades locais e da sociedade geral” ou, de uma forma mais simplificada, o “compromisso das empresas na promoção do bem-estar das sociedades nas quais actuam directamente” (*in* [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)).

Com este inquérito<sup>6</sup>, realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, pretende-se reflectir sobre as práticas de Responsabilidade Social em cinco empresas que actuam a partir de três distritos no Alentejo (DELTA – Portalegre; EDIA – Beja; Esporão e Herdade do Freixo do Meio – Évora).

O questionário está estruturado de forma a identificar:

- Práticas de responsabilidade social das empresas no âmbito das três dimensões em análise: económica, social e ambiental;
- Estratégias adoptadas;
- Factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de responsabilidade social.

**Muito obrigada**

---

<sup>6</sup> **Fonte:** 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.

## A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Designação: \_\_\_\_\_

2. Morada: \_\_\_\_\_

3. Código Postal: \_\_\_\_\_ 4. Telefone: \_\_\_\_\_ 5. Fax: \_\_\_\_\_

6. E-mail: \_\_\_\_\_ 7. Website: \_\_\_\_\_

8. Ano de Fundação: \_\_\_\_\_ 9. N.º de pessoas ao serviço (2010): \_\_\_\_\_

10. Actividade: \_\_\_\_\_ 11. CAE: \_\_\_\_\_

12. Identifique o(s) mercado(s) onde a empresa actua:

a) Local  b) Regional  c) Nacional

d) Intra-Comunitário  e) Extra-Comunitário

13. A empresa encontra-se certificada? a) Sim b)  Não

14. Se sim, qual(ais)? \_\_\_\_\_

15. Qual o tipo de estratégia da empresa, nos últimos 3 anos (2008-2010)? (assinalar apenas uma resposta)

a)  Custo (realização de actividades com menores custos que a concorrência)

b)  Focalização (especialização de serviços/ produtos e ou mercados)

c)  Diferenciação (produto/ serviço com características de maior valor, p.e. marca e imagem)

d)  Inovação (introdução no mercado de novos produtos/ serviços)

e)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

## B – CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

16. Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com clientes, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)

<input type="checkbox"/>	a) Prospecção de necessidades futuras
<input type="checkbox"/>	b) Sistema de tratamento de reclamações
<input type="checkbox"/>	c) Disponibilização da empresa para a realização de auditorias de responsabilidade social
<input type="checkbox"/>	d) Assistência pós-venda
<input type="checkbox"/>	e) Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes
<input type="checkbox"/>	f) Disponibilização da empresa para a realização de auditorias de qualidade
<input type="checkbox"/>	g) Outro. Qual?
<input type="checkbox"/>	h) Não se aplica.

17. Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com fornecedores, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)

<input type="checkbox"/>	a) No processo de selecção consideram-se aspectos de preservação ambiental
<input type="checkbox"/>	b) Inclusão de mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
<input type="checkbox"/>	c) Garantia do pagamento no prazo acordado

	d) Formação recebida de fornecedores
	e) Outro. Qual?
	f) Não se aplica.

**18. Que informações a empresa disponibiliza relativamente a produtos e serviços?** (Por favor assinale as opções que entender)

	a) Informação sobre a sua utilização
	b) Aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
	c) Informações éticas, sociais e ecológicas
	d) Educação do consumidor.
	e) Outro. Qual?
	f) Não se aplica.

**19. Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas, nos últimos 3 anos?** (Por favor assinale as opções que entender)

	a) Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões, no acesso à Formação, na política salarial e na progressão na carreira
	b) Recrutamento de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos e toxicodependentes)
	c) Atribuição de objectivos e responsabilidades no âmbito da função
	d) Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
	e) Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
	f) Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)
	g) Flexibilidade de horários de trabalho
	h) Partilha de resultados
	i) Recrutamento realizado junto dos Centros de Emprego, escolas e universidades
	j) Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
	k) Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimento e experiência profissional aos mais novos
	l) Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
	m) Ascensão na carreira com mobilidade vertical (aceder a um cargo de chefia)
	n) Ascensão na carreira com mobilidade horizontal (transitar de função)
	o) Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos
	p) Possibilidade de trabalhar em casa
	q) Plano de carreiras
	r) Outro. Qual?
	s) Não se aplica.

**20. Quais as práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas, nos últimos 3 anos?** (Por favor assinale as opções que entender)

	a) Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores
	b) Painéis de informação/ jornal/ circulares
	c) Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais
	d) Promoção do acesso aos sindicatos
	e) Participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)
	f) Outro. Qual?
	g) Não se aplica.

**21. Das seguintes práticas de Apoio Social, indique aquelas que a empresa disponibiliza:**

a) Creche no local de trabalho
b) Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
c) Refeitório, espaço de convívio
d) Actividades desportivas
e) Transportes
f) Esquemas complementares à segurança social (p. e., seguros vida, saúde, complementos reforma)
g) Apoio na educação dos filhos
h) Sistema de apoio para pagamento de dívidas contraídas
i) Programas de crédito para habitação
j) Adiantamento e empréstimos monetários
k) Actividades culturais
l) Outras. Quais?
m) Não se aplica.

**22. Quais as práticas de Gestão da Mudança Organizacional desenvolvidas, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)**

a) Equilíbrio de interesses ente as partes interessadas que são afectas pela mudança
b) Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
c) Novas competências (estratégias, de gestão e operativas)
d) Adopção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos
e) Reorganização de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores
f) Outro. Qual?
g) Não se aplica.

**23. Quais as práticas de Formação que a empresa desenvolveu, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)**

a) Diagnóstico de necessidades de formação
b) Avaliação da formação
c) Requalificação/ reconversão de trabalhadores
d) Actividades de educação (p.e., português, inglês e informática)
e) Formação inicial – programas de acolhimento e integração
f) Disponibilização de revistas técnicas
g) Plano de formação – formação contínua
h) Incentivos que encorajem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências
i) Troca de experiências com os colegas
j) Outro. Qual?
k) Não se aplica.

**24. Quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)**

a) Medicina no trabalho
b) Programa de prevenção de riscos profissionais
c) Sistema de gestão de SHST (certificação OSHAS 18001)
d) Gabinete de apoio médico no interior da empresa
e) Planos de emergência
f) Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
g) Ergonomia do posto de trabalho
h) Formação relacionada com segura, higiene e saúde no trabalho
i) Esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo, ...)

	j) Comissão de saúde, segurança e higiene
	k) Outras. Quais?
	l) Não se aplica.

**25. Quais as práticas/ actividades que a empresa desenvolveu com a comunidade onde está inserida? (Por favor assinale as opções que entender)**

	a) Cedência de espaços e equipamentos
	b) Utilização de produtos e serviços de empresas/ organizações locais
	c) Doações de produtos/ serviços
	d) Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
	e) Parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas e universidades)
	f) Dispensa de recursos humanos para voluntariado
	g) Patrocínios de eventos desportivos
	h) Convida organizações a visitar a empresa
	i) Atribuição de donativos
	j) Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos, e toxicodependentes)
	k) Patrocínio de eventos culturais e ambientais
	l) Oferece estágios, concede bolsas de estudo
	m) Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
	n) Apoia campanhas de marketing de causas (p.e. publicidade com questões sociais)
	o) Outro. Qual?
	p) Não se aplica.

**26. Quais as práticas ambientais desenvolvidas, pela empresa, nos últimos 3 anos? (Por favor assinale as opções que entender)**

	a) Sistema de Gestão Ambiental (Certificação 14000 e/ ou EMAS)
	b) Adesão a rótulos ecológicos
	c) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
	d) Diagnóstico ambiental e plano de acção
	e) Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
	f) Sensibilização de trabalhadores/as
	g) Utilização de produtos de limpeza não tóxicos
	h) Tratamento de águas e descargas de afluentes
	i) Utilização de produtos ecológicos
	j) Medições de ruído e poluição atmosférica
	k) Reciclagem (p.e. caixas de papel, papelão, consumíveis informáticos)
	l) Separação de resíduos
	m) Diminuição do consumo de energia (p.e. iluminação inteligente, ...)
	n) Utilização de painéis solares
	o) Incentivo ao transporte alternativo (p.e. transportes públicos, autocarro empresa, ...)
	p) Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)
	q) Instalação de acessórios e dispositivos para economizar água
	r) Outra. Qual?
	s) Não se aplica.

**27. Como caracteriza as actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas nos últimos 3 anos? (assinale apenas uma opção)**

- a)  Actividades ocasionais, não ligadas à estratégia de negócios
- b)  Actividades regulares, não ligadas à estratégia de negócios

- c)  Actividades ocasionais, ligadas à estratégia de negócios
- d)  Actividades regulares, ligadas à estratégia de negócios
- e)  Não se aplica.
- f)  Outras (por favor, especifique):

---



---

**28. Quais as áreas de Responsabilidade Social consideradas mais importantes para a empresa?** (assinale a opção que mais se adequa)

- a)  Cumprir a legislação ambiental e social
- b)  Melhorar o desempenho ambiental
- c)  Articular com a comunidade onde a empresa se insere
- d)  Promover o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa
- e)  Adoptar comportamentos voluntários, que vão além do cumprimento da legislação
- f)  Outras (por favor, especifique):

---

**29. Com quem coopera a empresa, preferencialmente?**

	Bastante Frequente	Muito Frequente	Razoavelmente Frequente	Pouco Frequente	Nada Frequente
a) Fornecedores					
b) Outras empresas					
c) Comunidade Local (Grupo Desp., Paróquia,...)					
d) Entidades públicas					
e) Clientes					
f) Centros tecnológicos/ Formação					
g) Centros de emprego					
h) Trabalhadores					
i) Autarquias					
j) Associações empresariais/ sectoriais					
k) Bancos e Seguradoras					
l) Sócios					
m) IPSS/ONG					

n) Universidades e outras Instituições					
o) Sindicatos					
p) Outro. Qual?.....					

**30. Que tipo de actividades estabelece com os diferentes actores? (Assinale apenas 3 opções)**

<input type="checkbox"/>	a) Investigação e pesquisa
<input type="checkbox"/>	b) Partilha de ideias e conhecimento
<input type="checkbox"/>	c) Acções de voluntariado
<input type="checkbox"/>	d) Partilha de informação
<input type="checkbox"/>	e) Alianças comerciais (novos mercados, produtos...)
<input type="checkbox"/>	f) Partilha de equipamentos e tecnologias
<input type="checkbox"/>	g) Lobbies de interesses
<input type="checkbox"/>	h) Recrutamento de mão-de-obra
<input type="checkbox"/>	i) Desenvolvimento de Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	j) Mobilização de financiamentos
<input type="checkbox"/>	k) Desenvolvimento de formação
<input type="checkbox"/>	l) Outras. Quais?

**31. Como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que a sua empresa tem desenvolvido?**

	Bastante Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Nada Satisfatórios
a) Clientes					
b) Fornecedores					
c) Produtos e serviços					
d) Gestão de Recursos Humanos					
e) Informação e comunicação					
f) Serviços Sociais					
g) Gestão da Mudança Organizacional					
h) Formação					
i) Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho					
j) Comunidade					
k) Gestão do impacto ambiental					

**32. Em sua opinião, quais as motivações para desenvolver práticas de Responsabilidade Social?**

	Motivação Forte	Motivação Média	Motivação Fraca
a) Princípios éticos e cívicos			
b) Aumentar a satisfação dos/as trabalhadores/as			
c) Pressão das organizações locais			
d) Pressão de clientes, concorrentes e Estado			
e) Fidelização de consumidores e de clientes			
f) Melhorar as relações com os parceiros de negócio e investidores			
g) Melhorar a performance económica (reduzir custos e/ou aumentar vendas)			
h) Melhorar a imagem institucional			
i) Utilizar incentivos públicos (subsídios, apoios e benefícios fiscais)			
j) Outra (por favor especifique): _____ _____			

**33. Em sua opinião, quais os benefícios para implementar práticas de Responsabilidade Social?**

	Muito Importante	Razoavelmente Importante	Nada Importante
a) Aumentar a reputação junto de clientes/ consumidores e parceiros de negócio			
b) Reforçar a imagem junto da comunidade			
c) Aumentar as vendas			
d) Aumentar a motivação dos trabalhadores/as			
e) Aumentar a produtividade			
f) Aumentar a qualidade			
g) Aumentar as relações de cooperação			
h) Reduzir custos			
j) Outra (por favor especifique): _____ _____			

**34. Em sua opinião, quais os obstáculos à implementação de práticas de Responsabilidade Social?**

	Maior Obstáculo	Obstáculo Médio	Menor Obstáculo
a) Falta de informação			
b) Não está relacionada com as actividades da empresa			
c) Falta de tempo			

d) Insuficiência de recursos financeiros			
e) Falta de apoio público			
f) Outra (por favor especifique): _____ _____			

**35. Como caracteriza o tipo de apoios que necessita para implementar práticas de Responsabilidade Social?**

	Bastante Necessários	Muito Necessários	Razoavelmente Necessários	Pouco Necessários	Nada Necessários
a) Campanhas de sensibilização (seminários, fóruns de debate,...)					
b) Apoios públicos (informação, monetários,...)					
c) Partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes					
d) Programas de formação para desenvolver competências na área					
e) Conhecer boas práticas					
f) Desenvolver e participar em experiências-piloto					
g) Serviços de consultoria					
h) Incentivos fiscais					
i) Outra (por favor especifique): _____ _____					

## **Anexo V - 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 aspectos, como por exemplo: Razão da existência; objetivos; actividades; instrumentos utilizados; pessoas/ entidades envolvidas; resultados alcançados.)
- 3. Principais *stakeholders* da empresa beneficiários da prática** (concorrentes, fornecedores, colaboradores, clientes, Estado, investidores/ accionistas, comunidade local, sociedade em geral)

## **Anexo VI - Guião de Entrevista**

### **Práticas de Responsabilidade Social, Sustentabilidade Empresarial e estratégia de desenvolvimento regional**

1. Os princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social estão integrados na estratégia da empresa?
2. O que é que tem sido feito para que os princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social se integrem na cultura da empresa?
3. Quais são a Missão, Visão e valores da empresa? Têm um código de ética? Têm relatórios de sustentabilidade?
4. Qual é a direcção ou departamento responsável pelo desenvolvimento da responsabilidade social? Possuem um departamento específico para a Responsabilidade Social? Qual posição da Responsabilidade Social no organograma da empresa? São marcadas reuniões para o planeamento de práticas de Responsabilidade Social?
5. Qual é o envolvimento da liderança nas práticas de Responsabilidade Social?
6. Que práticas de responsabilidade social tem a empresa objectivando a sua própria sustentabilidade, com criação de valor para os investidores?
7. A empresa divulga as suas práticas de responsabilidade social junto do público interno e externo? De que forma?
8. As práticas de responsabilidade social estão alinhadas com a estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015? Em que medida essas práticas concorrem para a estratégia? Que impacto podem ter sobre a região?
9. Quais os planos para o futuro em matéria de responsabilidade social?
10. Existe, e pode ser facultado, material de apoio, tais como relatórios anuais, jornais internos, folhetos com práticas de responsabilidade social?

## Anexo VII - Práticas de Responsabilidade Social na Delta Cafés SGPS, S.A.

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Prática</b>
<b>Económica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Preocupação com Consumidor/ Cliente</b>	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 Disponibiliza a empresa para a realização de auditorias de qualidade
			No processo de selecção considera aspectos sociais e ambientais Mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado
	<b>Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	<b>Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	Informação e rótulos sobre a sua utilização Inclusão de aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto Informações éticas, sociais e ecológicas
			<b>Sensibilização</b> Educação do consumidor
<b>Social Interna</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Conciliação Vida Profissional e Pessoal</b>	Flexibilidade de horários de trabalho
		<b>Igualdade de oportunidades e diversidade</b>	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
		<b>Recrutamento e selecção</b>	Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
		<b>Avaliação de desempenho</b>	Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança
		<b>Gestão de carreiras</b>	Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		<b>Reconhecimento e recompensa</b>	Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		<b>Emprego sénior</b>	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	<b>Informação e Comunicação</b>	<b>Envolvimento</b>	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares
		<b>Participação</b>	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)
	<b>Serviços Sociais</b>	<b>Sistemas de Apoio</b>	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Actividades culturais
		<b>Apoio a crianças e jovens</b>	Protocolos com actividades de apoio a crianças e jovens

	<b>Gestão da mudança organizacional</b>	<b>Empréstimos</b>	Adiantamento e empréstimos monetários
		<b>Transparência</b>	Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas decisões de mudança
		<b>Adaptação à mudança</b>	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)
	<b>Empregabilidade</b>	<b>Formação e desenvolvimento</b>	Plano de formação Actividades 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 Avaliação da formação
<b>Saúde, Segurança e Higiene no trabalho</b>	<b>Segurança</b>	<b>Serviços de saúde</b>	Medicina no trabalho
		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	
<b>Social Externa</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Patrocínios e donativos</b>	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 ONG's)
		<b>Coesão social</b>	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
		<b>Emprego solidário</b>	Oferece estágios, concede bolsas de estudo Emprega pessoas de grupos de sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos ou toxicodependentes)
		<b>Parcerias e cooperação</b>	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, ONG's, entidades públicas, escolas, universidades)
<b>Ambiente</b>	<b>Gestão do Impacto ambiental</b>	<b>Sistema Ambiental</b>	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 acção 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
		<b>Poluição e Resíduos</b>	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 VIII - Práticas de Responsabilidade Social na Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.**

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Prática</b>	
<b>Económica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Preocupação com Consumidor/ Cliente</b>	Prospecção de necessidades futuras Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes	
	<b>Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	<b>Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	No processo de selecção considera aspectos 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	
	<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Marketing (informação e imagem)</b>		Informação e rótulos sobre a sua utilização
		<b>Sensibilização</b>		Educação do consumidor
<b>Social Interna</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Conciliação Vida Profissional e Pessoal</b>	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias Possibilidade de trabalhar em casa Flexibilidade de horários de trabalho	
		<b>Igualdade de oportunidades e diversidade</b>	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira	
		<b>Avaliação de desempenho</b>	Atribuição de objectivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança	
	<b>Informação e Comunicação</b>	<b>Envolvimento</b>	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares	
		<b>Participação</b>	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores	
	<b>Serviços Sociais</b>	<b>Sistemas de Apoio</b>	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma) Actividades desportivas	
	<b>Gestão da mudança organizacional</b>	<b>Adaptação à mudança</b>	Reorganização de processos de trabalho Aquisição de novas competências (estratégicas, de gestão e operativas)	
	<b>Empregabilidade</b>	<b>Formação e desenvolvimento</b>	Plano de formação Diagnóstico de necessidades de formação	
	<b>Saúde, Segurança e Higiene no trabalho</b>	<b>Serviços de saúde</b>	Medicina no trabalho	
		<b>Segurança</b>	Condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e de ruído Ergonomia no posto de trabalho	

<b>Social Externa</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Patrocínios e donativos</b>	Doações de produtos/ serviços Patrocínios de eventos desportivos Patrocínio de eventos culturais e ambientais
		<b>Coesão social</b>	Utilização de produtos e serviços de empresas locais Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		<b>Emprego solidário</b>	Oferece estágios, concede bolsas de estudo
		<b>Parcerias e cooperação</b>	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, ONG's, entidades públicas, escolas, universidades)
<b>Ambiente</b>	<b>Gestão do Impacto ambiental</b>	<b>Sistema Ambiental</b>	Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de acção Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente Manutenção do sistema de climatização
		<b>Poluição e Resíduos</b>	Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Reciclagem Diminuição do consumo de energia

## Anexo IX - Práticas de Responsabilidade Social na Esporão, S.A.

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Prática</b>
<b>Económica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Preocupação com Consumidor/ Cliente</b>	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
	<b>Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	<b>Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	No processo de selecção considera aspectos sociais e ambientais Pagamento de produtos/ serviços no prazo acordado Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Marketing (informação e imagem)</b>	Informação e rótulos sobre a sua utilização Inclusão de aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto Informações éticas, sociais e ecológicas
<b>Social Interna</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Conciliação Vida Profissional e Pessoal</b>	Flexibilidade de horários de trabalho
		<b>Igualdade de oportunidades e diversidade</b>	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira
		<b>Recrutamento e selecção</b>	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares Recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades
		<b>Avaliação de desempenho</b>	Atribuição de objectivos e responsabilidades no âmbito da função Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança
		<b>Gestão de carreiras</b>	Plano de carreiras Mobilidade vertical Mobilidade horizontal
		<b>Reconhecimento e recompensa</b>	Remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade) Benefícios (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
		<b>Emprego sénior</b>	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
	<b>Informação e Comunicação</b>	<b>Envolvimento</b>	Disponibilização de informação relativa aos direitos laborais Painéis de informação/ jornal/ circulares
		<b>Participação</b>	Reuniões internas nos diversos departamentos/ sectores
	<b>Serviços Sociais</b>	<b>Sistemas de Apoio</b>	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, de saúde, complementares de reforma)

		<b>Apoio a crianças e jovens</b>	Protocolos com actividades de apoio a crianças e jovens
	<b>Gestão da mudança organizacional</b>	<b>Transparência</b>	Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas decisões de mudança
		<b>Adaptação à mudança</b>	Reorganização de processos de trabalho
	<b>Empregabilidade</b>	<b>Formação e desenvolvimento</b>	Plano de formação Actividades 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
	<b>Saúde, Segurança e Higiene no trabalho</b>	<b>Serviços de saúde</b>	Medicina no trabalho
		<b>Segurança</b>	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
<b>Social Externa</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Patrocínios e donativos</b>	Doações de produtos/ serviços Donativos Patrocínio de eventos culturais e ambientais
		<b>Coesão social</b>	Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
		<b>Emprego solidário</b>	Oferece estágios, concede bolsas de estudo
		<b>Parcerias e cooperação</b>	Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas, universidades)
<b>Ambiente</b>	<b>Gestão do Impacto ambiental</b>	<b>Sistema Ambiental</b>	Sistema de gestão ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção 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
		<b>Poluição e Resíduos</b>	Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Medições de ruído e de poluição atmosférica Reciclagem Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia

**Anexo X - Práticas de Responsabilidade Social na Sociedade Agrícola Freixo do Freixo do Meio, S.A.**

<b>Dimensão</b>	<b>Sub-dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Prática</b>	
<b>Económica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Preocupação com Consumidor/ Cliente</b>	Adequabilidade do produto/ serviço às necessidades dos clientes	
	<b>Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	<b>Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais</b>	No processo de selecção considera aspectos sociais e ambientais	
	<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Marketing (informação e imagem)</b>		Informações éticas, sociais e ecológicas
<b>Sensibilização</b>			Educação do consumidor	
<b>Social Interna</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Conciliação Vida Profissional e Pessoal</b>	Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	
		<b>Igualdade de oportunidades e diversidade</b>	Igualdade de oportunidades entre Homens e Mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão na carreira	
		<b>Recrutamento e selecção</b>	Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares	
		<b>Avaliação de desempenho</b>	Sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios objectivos que permitam um clima de confiança	
		<b>Gestão de carreiras</b>	Mobilidade vertical Mobilidade horizontal	
		<b>Emprego sénior</b>	Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	
	<b>Informação e Comunicação</b>	<b>Envolvimento</b>	Painéis de informação/ jornal/ circulares	
		<b>Participação</b>	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)	
	<b>Serviços Sociais</b>	<b>Sistemas de Apoio</b>	Refeitório e/ ou espaço de convívio Transportes	
		<b>Apoio a crianças e jovens</b>	<i>Creche no local de trabalho (já teve; deixou de ter quando abriu uma creche em Foros de Vale Figueira)</i>	
	<b>Gestão da mudança organizacional</b>	<b>Transparência</b>	Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança Equilíbrio de interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pelas decisões de mudança	
		<b>Adaptação à mudança</b>	Reorganização de processos de trabalho Adopção de medidas preventivas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos	
	<b>Empregabilidade</b>	<b>Formação e desenvolvimento</b>	Troca de experiências entre os trabalhadores/as	
	<b>Saúde, Segurança e Higiene no trabalho</b>	<b>Serviços de saúde</b>	Medicina no trabalho	
		<b>Segurança</b>	Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	
	<b>Social Externa</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Patrocínios e donativos</b>	Doações de produtos/ serviços

			Patrocínios de eventos desportivos
		<b>Coesão social</b>	Utilização de produtos e serviços de empresas locais
		<b>Emprego solidário</b>	Oferece estágios
		<b>Parcerias e cooperação</b>	Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos Cedência de espaços e equipamentos Estabelece parcerias com outras organizações (p.e., empresas, ONG's, entidades públicas, escolas, universidades)
<b>Ambiente</b>	<b>Gestão do Impacto ambiental</b>	<b>Sistema Ambiental</b>	<i>Sistema de gestão ambiental (iniciou o processo com base no EMAS)</i> Adesão a rótulos ecológicos Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção Diagnóstico ambiental e plano de acção 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
		<b>Poluição e Resíduos</b>	Uso de produtos de limpeza não tóxicos Tratamento de águas e descargas de afluentes Utilização de produtos ecológicos Reciclagem Reutilização de materiais Separação de resíduos Diminuição do consumo de energia Utilização de painéis solares