



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por grandes empresas
portuguesas: enfoque da integração e as lógicas subjacentes

Cristina Silva Bastos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Estudos de Desenvolvimento

Orientadora:

Prof. Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos
Professora Auxiliar com Agregação, ISEG-UL

Outubro, 2017

Ao Afonso

É o teu futuro, e da tua geração, que inspira esta viagem.

Agradecimentos

À Prof. Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, pela orientação sagaz e rigorosa, e pelo seu raciocínio crítico e profundamente estruturado, tão essenciais no desenvolvimento desta investigação.

A todos os entrevistados, pela abertura, disponibilidade e contributos sempre construtivos.

Aos meus pais, pela educação e pela formação que me proporcionaram, com sacrifício próprio, e por me legarem o valores da solidariedade e da responsabilidade.

À Lisa e ao Afonso, por essa alegria que me enche os dias.

Ao Vítor, o leitor mais generoso, pelo apoio infinito, pelos doces *croissants* matinais nos muitos fins de semana dedicados a este projeto, e pelo privilégio único de aprender e crescer contigo.

O meu sincero obrigada.

Resumo

Dois anos depois do lançamento da Agenda 2030 da ONU, esta investigação procura identificar os níveis de gestão privilegiados por cinco grandes empresas portuguesas na integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como as principais lógicas subjacentes a esta adoção.

A pesquisa empírica incluiu a realização de entrevistas a porta-vozes destas empresas e a sua análise de conteúdo usando uma tipologia para os temas-objeto, fundada em considerações teóricas sobre sustentabilidade corporativa.

Os resultados revelam que estas empresas estão a privilegiar diferentes níveis de gestão na integração dos ODS. Há ainda diversas lógicas que justificam o envolvimento com a Agenda 2030, e o principal racional não determina o enfoque da integração, em cada caso, embora o possa influenciar.

O setor em que cada empresa atua e a natureza do departamento responsável pelo tema oferecem pistas para compreender as dinâmicas do processo, mas essas relações deverão ser exploradas em pesquisas futuras, com um espectro de empresas mais amplo. Os fatores para o enfoque da integração também merecem investigação mais orientada.

Fica comprovado que há vários caminhos para a adoção empresarial dos ODS, sugerindo-se ainda a promoção da Agenda 2030 como um contrato ético e social que convoca as empresas, cujas metas e prioridades devem ser claramente definidas pelo governo.

Esta investigação recomenda, assim, que a Agenda 2030 seja entendida como uma bússola ética global que pode potenciar a RSE e facilitar a integração do desenvolvimento sustentável nos valores, operações e estratégias empresariais, fomentando soluções conjuntas para desafios sociais e ambientais complexos.

Palavras-chave: objetivos de desenvolvimento sustentável, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, sustentabilidade corporativa, estratégias de sustentabilidade empresarial

Abstract

Two years after the launch of UN's 2030 Agenda for Sustainable Development, this research aims to identify which management levels are being privileged by five large Portuguese companies to integrate the Sustainable Development Goals, as well as the underlying logics for such adoption.

The empirical research included interviews with spokespeople of these companies and analysis of their content using a typology for the object themes, founded on theoretical considerations about corporate sustainability.

The findings show that these companies are privileging different management levels in the integration of the SDGs. There are also several reasonings that justify the involvement in the 2030 Agenda, and the main rationale does not determine the integration focus in each case, though it can influence it.

The sector of each company and the nature of the department responsible for the subject offer clues to understanding the process dynamics, but future investigation is needed to explore these connections, by expanding the scope of companies. Factors for integration focus also deserve more oriented research.

It is proven that there are several ways to adopt the SDGs, while also suggesting the promotion of the 2030 Agenda as an ethical and social contract that calls on companies to act, whose targets and priorities must be clearly defined by the government.

This investigation therefore advises that the 2030 Agenda be considered a global ethical compass which can potentiate SER and facilitate the integration of sustainable development in corporate values, operations and strategies, fostering joint solutions for complex social and environmental challenges.

Key-words: sustainable development goals, sustainable development, corporate social responsibility, corporate sustainability, corporate sustainability strategies

Índice

INTRODUÇÃO	1
Enquadramento do tema e questão de partida	1
Objetivo principal e objetivos secundários.....	2
Breve descrição da investigação realizada	2
Relevância do trabalho e resultados a atingir.....	2
Estrutura do estudo.....	3
PARTE I. Enquadramento e referenciais teóricos	
CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL E HISTÓRICO	5
1. Marcos institucionais do conceito de desenvolvimento sustentável	5
1.1. Cimeira da Terra (1992): apropriação pelos governos	6
1.2. Cimeira de Joanesburgo (2002): domínio do pilar económico e atração das empresas	6
1.3. Rio+20 (2012): o lançamento dos ODS.....	7
1.4. Agenda 2030 (2015): uma agenda global para o desenvolvimento sustentável.....	7
2. Dinâmicas e fatores relevantes na adesão das empresas ao conceito.....	9
2.1. Pressão institucional externa para uma maior responsabilização.....	10
2.2. Transformação dos quadros mentais e novos instrumentos de gestão	10
CAPÍTULO II. DEBATE TEÓRICO EM TORNO DO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
1. Teorias modernas do desenvolvimento e as suas novas formulações	13
2. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidimensional para problemas perversos	16
CAPÍTULO III. DEBATE TEÓRICO EM TORNO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	21
1. Evolução do pensamento e práticas de RSE.....	21
1.1. Debate seminal sobre obrigações empresariais.....	21
1.2. Operacionalização da RSE	23
1.3. Integração nas estratégias empresariais	24
2. Mapeamento dos territórios relevantes da RSE	25
2.1. Dando rosto à RSE: a teoria dos <i>stakeholders</i>	27
2.2. Relação simbiótica entre RSE e desenvolvimento sustentável.....	29
PARTE II. Sustentabilidade corporativa: revisão de literatura	
CAPÍTULO I. ADOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	33
1. Lógicas subjacentes à sustentabilidade corporativa.....	33
1.1. Racional ético.....	34

1.2. Racional contextual.....	37
1.3. Racional económico.....	38
2. Níveis de integração da sustentabilidade corporativa.....	38
2.1. Enfoque normativo.....	41
2.2. Enfoque estratégico.....	44
2.3. Enfoque operacional.....	48
PARTE III. Os ODS nas grandes empresas portuguesas: análise empírica	
CAPÍTULO I. METODOLOGIA DO ESTUDO.....	53
1. Método utilizado.....	54
2. Objeto e técnicas de investigação realizadas.....	54
CAPÍTULO II. ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS.....	59
1. Apresentação dos resultados.....	59
1.1. Enfoque da gestão empresarial na adesão aos ODS.....	59
1.2. Principais lógicas subjacentes à adesão.....	61
1.3. Outros temas relevantes nos discursos.....	64
2. Discussão dos resultados.....	65
2.1. Elemento setorial na diversidade do enfoque na integração (P1).....	65
2.2. Diversidade e correlações com as lógicas subjacentes (P2).....	67
2.3. Mobilizando o setor privado: a Agenda 2030 como um contrato ético.....	70
CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS.....	73
Contributos da investigação realizada.....	75
Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	79
FONTES.....	85
ANEXO A – Resultados da análise de conteúdo.....	89
ANEXO B – Entrevistas.....	95

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Níveis de gestão e objetivos	39
Quadro 1.2. Tipologia para os níveis de integração da sustentabilidade corporativa	40
Quadro 2.1. Enfoque da gestão empresarial na integração dos ODS	59
Quadro 2.2. Principal lógica subjacente à adesão	62
Quadro 1. As 100 palavras mais frequentes nos discursos	89

Índice de Figuras

Figura 2.1. Relação entre a principal lógica subjacente e o enfoque da adesão	67
Figura 2.2. Contextos de referência a “eficácia”	69
Figura 1. Nuvem de palavras mais frequentes (mais de 4 caracteres)	92
Figura 2. Contextos de referência a “normativo”	92
Figura 3. Contextos de referência a “eficiência”	93
Figura 4. Contextos de referência a “ética”	93
Figura 5. Contextos de referência a “stakeholders” e “partes interessadas”	94

Glossário de siglas

BASD: Ação de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (*Business Action for Sustainable Development*)

BCSD Portugal: Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal (*Business Council for Sustainable Development*)

BSC: Indicadores Balanceados de Desempenho, uma metodologia de medição e gestão de desempenho (*Balanced Scorecard*)

CFC: Clorofluorcarbonetos

EMAS: Sistema de Ecogestão e Auditoria (*Ecomanagement and Audit Scheme*)

ESG: (Indicadores) ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance*)

GRI: Iniciativa de *Reporting* Global (Global Reporting Initiative)

ISO: Organização Internacional de Normalização (*International Organisation for Standardization*)

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

ODM: Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG: Organizações Não Governamentais

ONU: Organização das Nações Unidas

PIB: Produto Interno Bruto

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA: Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

RSE: Responsabilidade Social Empresarial

SBSC: Indicadores Balanceados de Desempenho da Sustentabilidade, metodologia inspirada no BSC – *Balanced Scorecard (Sustainability Balanced Scorecard)*

SDG: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sigla em inglês (*Sustainable Development Goals*)

SGA: Sistema de Gestão Ambiental

WBCSD: Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development*)

*“Não há ‘plano B’ porque não temos um ‘planeta B’.
Temos de trabalhar e galvanizar a nossa ação”.*

Ban Ki-moon, ex-secretário-geral da ONU

INTRODUÇÃO

Enquadramento do tema e questão de partida

Em setembro de 2015, os Estados membros das Nações Unidas aprovaram a nova agenda internacional da ação para o desenvolvimento até 2030, alicerçada no conceito de desenvolvimento sustentável e nos seus pilares económico, social e ambiental¹. No coração desta Agenda 2030, estão 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com o fim maior de erradicar a pobreza, combater as desigualdades e proteger o nosso planeta. Os ODS vêm render os Objetivos do Milénio (2000-2015)², mas crescem em âmbito e ambição, estabelecendo 169 metas extensíveis a países em desenvolvimento e a países desenvolvidos, à ação pública e à ação privada.

Os novos objetivos foram delineados no culminar de um processo consultivo sem precedentes na história da ONU, em que o setor privado garantiu um papel ativo. As grandes empresas procuravam, desde os anos 70, ter voz nas matérias da sustentabilidade e foram assumindo um protagonismo cada vez maior nos grandes fóruns internacionais dedicados ao tema.

Dois anos depois do lançamento oficial da Agenda 2030, esta investigação surge da vontade de perceber se e como estão as grandes empresas em Portugal a envolver-se no cumprimento dos ODS. Como a agenda é relativamente recente para nos focarmos em resultados decorrentes deste alinhamento, vamos a montante, ao pensamento e às estruturas organizacionais, para indagar como estão os ODS a ser acomodados nas estratégias empresariais.

Colocamos, para tal, a seguinte pergunta de partida:

*Que níveis da gestão empresarial estão a ser privilegiados por grandes empresas portuguesas na integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?*³

Para enriquecer a análise, tentamos também identificar as principais lógicas subjacentes a esta adesão, avançando proposições que procuraremos confirmar ou infirmar.

¹ Três meses depois, em dezembro, 195 países assinavam o Acordo de Paris para as Alterações Climáticas, comprometendo-se a conter a subida do aquecimento do planeta a 1,5°C até ao fim do século, em comparação com níveis pré-industriais. O Acordo de Paris cruza-se com as metas da Agenda 2030, mas é legalmente vinculativo no seu conjunto (ONU, 2015c).

² Entre 1990 e 2015, mais de mil milhões de pessoas terão saído de situações de pobreza extrema, muito devido a um forte crescimento económico em certos países, sobretudo na China; com quase 900 milhões ainda presas em ciclos de pobreza extrema, os Objetivos do Milénio deixaram, todavia, muito por cumprir e por fazer (ONU, 2015a).

³ Procurou-se que a pergunta fosse clara, exequível e pertinente, sem ser demasiado ampla, nem demasiado limitada, e que tivesse ligações a teoria e pesquisa existente (Quivy e Campenhoudt, 2008; Bryman, 2012).

Objetivo principal e objetivos secundários

Em linha com a questão de partida, como objetivo principal, a presente investigação procura identificar que níveis de gestão estão grandes empresas portuguesas a privilegiar na integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Além do enfoque dado à integração dos ODS, procura-se ainda perceber, como objetivos secundários, as principais lógicas de justificação desta adesão e se o racional subjacente determina um enfoque específico na integração dos ODS.

De modo mais lato, iremos tentar ainda identificar dificuldades e ensinamentos que se possam retirar da experiência destas empresas até ao momento.

Breve descrição da investigação realizada

Para cumprir os objetivos estabelecidos, adotamos como método uma análise qualitativa, com base num modelo hipotético-dedutivo.

A seleção das grandes empresas portuguesas a considerar no âmbito da investigação foi feita recorrendo ao Forbes Global 2000, tendo sido possível entrevistar quatro das cinco empresas que em 2017 integraram este *ranking*: a EDP, que produz, distribui e comercializa eletricidade e gás; a Galp Energia, que explora, desenvolve e produz petróleo e gás natural, gerando também energia elétrica; o banco Millennium BCP; e o Grupo Jerónimo Martins, no setor da distribuição alimentar e retalho. A estas juntámos ainda a Caixa Geral de Depósitos, o banco estatal.

Entendeu-se que a realização de entrevistas semiestruturadas seria a técnica de investigação mais adequada para identificar os temas-objeto nos discursos dos atores. Num momento posterior, foram ainda enviadas perguntas adicionais por escrito, via email.

Como segunda técnica de investigação, fazemos a análise de conteúdo das entrevistas utilizando o software de análise de dados qualitativos NVivo, que permitiu reunir e enquadrar excertos relevantes relativos às categorias e subcategorias definidas, construindo sobre eles interpretações.

Relevância do trabalho e resultados a atingir

Sendo improvável que os modelos produtivos atuais e a agência e estrutura sociais se transformem radicalmente nas próximas décadas, os ODS são, ainda assim, uma plataforma de ação e de diálogo para um desenvolvimento mais sustentável, comum a cidadãos, governos, entidades públicas e privadas.

Quanto maior a empresa, maior poderá ser a sua responsabilidade social em todo este processo (Steiner, 1971: 164 *apud* Porter, 1999: 275). Pelo seu poder económico e impacto social e ambiental, inclusive em diferentes geografias, as grandes empresas terão um papel chave a desempenhar no cumprimento dos ODS, abrindo caminho pelo exemplo e mediante esforços concertados a várias escalas. É, por isso, nestas organizações, e nas formas como estão a integrar a Agenda 2030, que focamos a nossa análise.

Esta investigação vai, deste modo, buscar inspiração e base académica aos Estudos de Desenvolvimento, mas teve de aventurar-se na exploração do pensamento de autores marcantes da Gestão Empresarial, no que respeita à responsabilidade social empresarial e à sustentabilidade corporativa, para procurar compreender a perspetiva dos atores empresariais e possíveis lógicas e dinâmicas que concorram para o cumprimento de uma agenda de desenvolvimento tão ampla, com múltiplos e complexos desafios.

O tema reflete o gosto e interesse particular da investigadora pela área do desenvolvimento sustentável⁴, que será crítica nos próximos anos, quer da perspetiva dos atores envolvidos, quer da relevância e urgência da Agenda 2030 à escala global (*vide* Bui, 2009).

Como resultados a atingir, a investigação espera poder dar um contributo para a compreensão do alinhamento empresarial com este projeto coletivo, em dois sentidos: mediante uma reflexão teórica, propondo um modelo de análise dos níveis de integração na gestão empresarial e das lógicas subjacentes à adesão aos ODS; e, na vertente empírica, através de conclusões que possam clarificar e alavancar motivações expressas para a adoção dos ODS e promovê-los como um mecanismo de afirmação da sustentabilidade corporativa nas estratégias empresariais.

Estrutura do estudo

O Capítulo I, da Parte I (dedicada ao enquadramento histórico, institucional e conceptual), assinala momentos institucionais relevantes na história do conceito de desenvolvimento sustentável, que têm o seu expoente na definição dos ODS. Destacam-se ainda marcos mais específicos na adesão empresarial aos desafios do desenvolvimento sustentável, bem como evoluções nas estruturas mentais e nas práticas da gestão das empresas que contribuiram para a sua abertura ao conceito.

No Capítulo II, debruçamo-nos sobre a dimensão conceptual do desenvolvimento sustentável, procurando compreender melhor o legado semântico que transporta, relacionado com o conceito de desenvolvimento na ligação ao crescimento económico.

No Capítulo III, veremos como o desenvolvimento sustentável entrou na agenda corporativa, nas últimas décadas, acolhido pelas políticas de responsabilidade social empresarial. A RSE é um conceito que, por seu turno, emerge do debate sobre as obrigações sociais das empresas, de pendor ético, e que vai evoluir para integrar aspetos práticos da performance e das estratégias para a responsabilidade social e ambiental. Como plataforma central na mediação entre empresas e a sociedade, incluindo *stakeholders* pertinentes, a RSE institucionalizou-se e está embebida nas ciências e práticas da gestão e nos

⁴ John Lofland e Lyn Lofland (1995: 11) sublinham que o investigador é dependente e está comprometido com os seus contextos e história pessoal, devendo antes de mais “determinar o que é que lhe interessa independentemente da ciência social”. Keith F. Punch (2000) defende que o “porquê” é uma das questões a ter presente na elaboração de uma proposta de tese e no seu desenvolvimento, a par de “o quê” e do “como”.

discursos de organizações internacionais, numa relação simbiótica com o desígnio de um desenvolvimento mais sustentável.

A Parte II, focada na implementação dos ODS, centra-se na conversão do desenvolvimento sustentável em sustentabilidade corporativa, quando incorporado pelas empresas, e na sua concretização ao nível da gestão estratégica. A literatura da sustentabilidade corporativa vai oferecer-nos a fundamentação teórica para desenhar uma moldura de análise das lógicas subjacentes e dos níveis de integração do desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais – facilitando o alinhamento entre o propósito e a interpretação da investigação.

No capítulo inicial da Parte III, relativa à análise empírica, veremos, com mais detalhe, as opções metodológicas tomadas e o objeto e técnicas de investigação realizadas neste estudo. Aplicando a tipologia de categorias e subcategorias previamente definidas, o Capítulo II apresenta a análise dos dados e dos resultados da investigação, que nos levam à conclusão e reflexões finais.

PARTE I. Enquadramento e referenciais teóricos

CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL E HISTÓRICO

Em 1987, a Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Comissão Brundtland, apresenta o relatório “Our common future” (O nosso futuro comum), que concretiza e dissemina o conceito de desenvolvimento sustentável como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Neste capítulo, veremos como o desenvolvimento sustentável foi conquistando os discursos de ONG, sociedade civil, governos e empresas, num processo que culmina com a definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em 2015. Iremos repassar brevemente também os compromissos assumidos pelos estados, nomeadamente o português, no quadro da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Da parte das empresas, que quiseram participar ativamente no desenho dos ODS, a permeabilidade histórica ao constructo de desenvolvimento sustentável será muito decorrente de pressões do movimento ambientalista, da opinião pública, e de instituições como a ONU e a União Europeia, a par de uma regulação crescente e da necessidade de mitigar riscos.

Contudo, como poderemos verificar, o pensamento e a prática empresarial também evoluem com uma nova visão do desenvolvimento sustentável como fonte de oportunidades e com a adoção pelas empresas de sistemas de gestão ambiental e de outras ferramentas de gestão da responsabilidade social que as ajudam a tornarem-se mais eficientes, resilientes e competitivas.

1. Marcos institucionais do conceito de desenvolvimento sustentável

Em 1987, o Relatório da Comissão Brundtland propõe uma conferência internacional dedicada ao desenvolvimento sustentável, para discutir estratégias capazes de parar e reverter os efeitos da degradação ambiental, que terá lugar em 1992, no Rio de Janeiro.

O conceito ganha, entretanto, força na ONU, com vários órgãos a apostar na promoção de um desenvolvimento mais sustentável, tais como o PNUMA, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC).

Pressionados pela opinião pública, os governos começam também a adotar políticas públicas mais firmes perante a destruição causada, colocando pressão crescente sobre as empresas para internalizarem custos ambientais e se alinharem para um desenvolvimento mais sustentável. Com o Protocolo de Montreal, em 1987, obrigam, por exemplo, à substituição do uso de clorofluorcarbonetos e de outras substâncias destruidoras da camada do ozono.

1.1. Cimeira da Terra (1992): apropriação pelos governos

Na Cimeira da Terra de 1992, os chefes de Estado reúnem-se, pela primeira vez, em torno de questões ambientais, consolidando-se a apropriação do conceito de desenvolvimento sustentável pelos governos.

Da reunião sai a necessidade de uma política global para o desenvolvimento sustentável, em vários documentos: a “Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento”; convenções sobre alterações climáticas, diversidade biológica e combate à desertificação; a “Declaração de Princípios sobre Florestas”; e a “Agenda 21”, que coloca o ónus da implementação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável nos governos, que devem incentivar políticas económicas favoráveis ao ambiente e encorajar um papel construtivo da indústria nestas matérias. A “Agenda 21” apela ainda ao envolvimento das ONG ligadas a causas ambientais, representadas por milhares de ativistas no Rio.

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável também esteve presente no evento⁵. O empresário Stephen Schmidheiny fora convidado pelo secretário-geral da cimeira, Maurice Strong, para conselheiro para as áreas do negócio e indústria e para coordenar a participação empresarial no evento.

1.2. Cimeira de Joanesburgo (2002): domínio do pilar económico e atração das empresas

Dez anos depois, em 2002, os chefes de Estado e de governo voltam a reunir-se numa Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, na África do Sul, com uma participação elevada da sociedade civil e de multinacionais⁶. Nesta Rio+10, o crescimento económico subordina as dimensões da coesão social e ambiental, assumindo a liderança da tríade dos “pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente” do desenvolvimento sustentável: desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental (ONU, 2002: online).

Os Estados membros da ONU apostam em “encorajar o diálogo entre as empresas e as comunidades nas quais operam e outros *stakeholders*” (ONU, 2002: online) e preconizam a adoção de estratégias de desenvolvimento sustentável em múltiplas escalas e dimensões, incluindo ao nível da responsabilidade social corporativa (Santos *et al.*, 2005: 13). Propõem ainda quadros regulatórios mais sólidos, esquemas de incentivos (financiados pelos estados ou capital de risco) e o apoio a investimentos em tecnologias e energias mais limpas, garantindo um maior interesse das empresas para o tema.

⁵ Reunindo 50 executivos de grandes empresas, este Conselho lançou no encontro o manifesto “Changing Course: A global business perspective on development and the environment”, advogando ser possível conciliar proteção ambiental e crescimento, pela abertura do comércio internacional, regulação governamental e através de mecanismos voluntários. Em 1995, fundiu-se com o Conselho Industrial Mundial para o Ambiente, dando origem ao Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O WBCSD tem hoje mais de 200 membros e 70 representações em vários países, incluindo Portugal (WBCSD, online).

⁶ O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável teve papel relevante na cimeira, em que apresenta o livro *Walking the Talk: The Business case for sustainable development*.

1.3. Rio+20 (2012): o lançamento dos ODS

Em 2012, a Cimeira da Terra regressa à sua cidade-mãe. O Rio de Janeiro acolhe então vários eventos de alto perfil da indústria, muitos deles promovidos pelo “Business Action for Sustainable Development 2012”, uma coligação temporária de negócios internacionais “comprometidos com o desenvolvimento sustentável” (BASD, online)⁷. Através de múltiplos canais, centenas de representantes do setor privado puderam participar nas negociações.

A declaração dos estados que sai desta reunião, “O futuro que queremos” (ONU; 2012), sublinha que um envolvimento ativo dos setores público e privado é fundamental para um desenvolvimento mais sustentável, que passaria a reunir as preocupações centrais da agenda internacional dos últimos vinte anos: a erradicação da pobreza, foco dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que tinham como meta temporal 2015, e a promoção de um desenvolvimento sustentável.

A Rio+20 lança a discussão intergovernamental para a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que viriam render os ODM, estabelecendo-se um grupo de trabalho aberto com representantes nomeados por Estados membros. Após mais de um ano de negociações, em que ONG, académicos, sociedade civil e setor privado se envolvem ativamente (mobilização sem precedentes, diz a ONU), são propostos 17 objetivos, 169 metas. Em setembro de 2015, os ODS são aprovados, a título voluntário, por 193 líderes, tornando-se na plataforma central para a ação conjunta da comunidade internacional e dos governos até 2030, concertada também, como nunca antes, com o setor privado.

1.4. Agenda 2030 (2015): uma agenda global para o desenvolvimento sustentável

Apesar de chamar a sociedade civil e o setor privado a darem um contributo mais ativo, o documento “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, que identifica metas e o plano de ação para os ODS, mantém o ónus da execução nos estados, tal como acontecera com os ODM.

Segundo o acordo firmado pelos Estados membros da ONU (2015b: online), cabe a cada um deles executar a agenda até 2030, em respeito pelas suas políticas, prioridades e pela “soberania plena e permanente sobre toda a sua riqueza, recursos naturais e atividade económica”. Note-se, contudo, que os ODS decorrem de uma deliberação da Assembleia-geral da ONU que vincula apenas politicamente os subscritores e não tem força de lei. Não há assim sanções previstas para quem não os cumpra.

Como as metas definidas são “aspiracionais e globais”, cada governo deverá estabelecer balizas nacionais e incorporá-las nos seus processos, políticas e estratégias nacionais. Os parlamentos terão de promulgar leis e adotar orçamentos, regular e responsabilizar os vários atores e articular a ação a várias escalas. Aos governos cabe ainda acompanhar, avaliar e prestar contas aos cidadãos.

⁷ Reunia elementos da Câmara de Comércio Internacional, do WBCSD e do UN Global Compact, e tinha representantes de multinacionais em posições destacadas. O UN Global Compact fora criado, em 2000, pelo secretário-geral Kofi Annan, no contexto da ONU, para encorajar as empresas a implementarem políticas de sustentabilidade e responsabilidade social, sob o lema de um “*lobbying* responsável”.

A Comissão Europeia (2016) foi particularmente interventiva na definição dos ODS e comprometeu-se a adotá-los a nível interno e global, nas políticas e prioridades europeias. A Agenda 2030 deverá ser implementada em respeito pelo princípio de subsidiaridade, selado nos tratados fundadores da comunidade. Os Estados membros deverão colaborar entre si e será lançada uma plataforma *multistakeholder*, para partilha de boas práticas entre a esfera pública e a privada.

Outras instituições europeias, como o Parlamento Europeu ou o Comité Económico e Social Europeu, subscreveram o compromisso. O Conselho Europeu emitiu um *paper*, em maio de 2016 –“O papel do setor privado na implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” –, em que identifica a necessidade de um investimento privado massivo e o estímulo ao setor privado para apostar em tecnologias verdes. Haverá, todavia, ainda muita indefinição a nível comunitário, para lá do que está fechado para a Europa 2020 – a estratégia de crescimento da UE para a próxima década.

No seio da ONU, vários estados comprometeram-se a apresentar revisões nacionais voluntárias ao Fórum Político de Alto Nível, a plataforma central da ONU para o acompanhamento dos ODS e da Agenda 2030, envolvendo participantes de alto nível e providenciando plataformas para parcerias. Portugal entregou a sua primeira revisão nacional voluntária em julho deste ano.

1.4.1. Compromisso de Portugal

A nível nacional, caberá ao Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) o papel de coordenação geral dos esforços para a adesão aos ODS, em articulação com o Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, e “em estreita colaboração com os restantes ministérios em função das suas atribuições e da relação destas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (Conselho de Ministros, 2016). A nível institucional, o papel é conduzido através das comissões responsáveis pela articulação interministerial da política externa e da política de cooperação.

Em julho de 2017, o MNE apresentou ao Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas o seu primeiro “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. No documento lembra a posição ativa de Portugal na adoção desta agenda⁸, bem como a necessidade de ela “assentar numa verdadeira partilha de responsabilidades, entre atores públicos e privados e entre países desenvolvidos e em desenvolvimento”. Espelha a perspetiva nacional sobre cada um dos 17 ODS, partilha boas práticas e ações realizadas e identifica seis ODS como prioridades estratégicas para o País, de forma detalhada, ainda que nem todos já com indicadores e metas claras: o ODS 4, educação

⁸ Portugal teve uma posição ativa, em particular, “i) na necessidade de ser dada maior atenção às questões relativas à paz, segurança e boa governação, com destaque para os Estados frágeis; ii) na promoção e defesa da conservação e utilização sustentável dos Oceanos, que se assume da maior importância para Portugal; e iii) na integração de uma forte dimensão de Direitos Humanos e de combate às desigualdades, com particular atenção para as questões da igualdade de género” (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017; *vide* Camões 2014a, 2014b e Missão Permanente de Portugal Junto da ONU, 2015).

de qualidade; o 5, igualdade de género; o 9, indústria, inovação e infraestruturas; o 10, reduzir as desigualdades; 13, ação climática e o 14, proteger a vida marinha.

Para recolher a informação estatística existente sobre os indicadores de acompanhamento e avaliação dos progressos no domínio da Agenda 2030, refletidos no relatório apresentado à ONU, o Instituto Nacional de Estatísticas (2017a), organismo responsável pela produção e difusão de estatísticas em Portugal, passou, em maio de 2017, a disponibilizar um dossiê temático sobre os ODS no seu portal.

No total, para 169 metas, haverá 230 indicadores globais, que servem de referencial para os progressos realizados. A análise do INE (2017b: 2), a partir da listagem dos indicadores inicialmente acordados na 47.^a Sessão da Comissão de Estatística da ONU, conclui que a maioria dos indicadores está disponível, “com informação idêntica, similar ou parcial”, alguns não estão ou encontram-se em estudo, e um quarto dos indicadores não são considerados porque “procuram medir realidades específicas de países em desenvolvimento ou porque estão indubitavelmente fora do âmbito estatístico”.

Para concertar esforços do setor empresarial, sindicatos, universidades, ONG e autarquias, entre outros, foi ainda criada a Aliança ODS Portugal, em 2016, uma plataforma *multistakeholder*, coordenada pela UN Global Compact Network Portugal.

2. Dinâmicas e fatores relevantes na adesão das empresas ao conceito

O interesse dos gestores empresariais pelas questões ambientais e pelo impacto da sua atuação nas sociedades e ecossistemas, ganha escala no século XX muito devido ao movimento ambientalista e ao forte ativismo social dos anos 60⁹, e às crises petrolíferas dos anos 70, que mostram ser crucial gerir o risco no uso de recursos. As preocupações com o ambiente e com a necessidade de evitar e mitigar riscos acentuam-se depois face a conflitos crescentes por recursos finitos como o peixe e as florestas, à contestação e regulação decorrente do buraco na camada de ozono e aos desastres ambientais dos anos 80, como Bhopal, na Índia (1984), e Chernobyl, na Ucrânia (1986).

Como veremos no Capítulo III, dentro do próprio mundo dos negócios debatiam-se amplamente, desde os anos 50, quais seriam as obrigações sociais das empresas. Fora das empresas, e para lá dos movimentos sociais, há também uma pressão institucional crescente para estas assumirem as suas responsabilidades ambientais e sociais.

⁹ O ativismo forte dos anos 60 e 70 reflete-se na contestação a práticas corporativas vistas como pouco éticas. Em 1977, o boicote à Nestlé pela promoção agressiva e venda considerada “irresponsável” de leite em pó em países em desenvolvimento – provocando doenças e até mortes entre bebês, quando preparado com água não potável ou em condições de fraca higiene – levou ao questionamento de muitas práticas de responsabilidade social corporativa.

2.1. Pressão institucional externa para uma maior responsabilização

Quando propõe o conceito de desenvolvimento sustentável, em 1987, o Relatório Brundtland dirige-se diretamente ao universo empresarial, incitando-o a “Produzir mais com menos” (capítulo 8). Em 1992, a “Agenda 21” defende ser preciso melhorar sistemas de produção com métodos e tecnologias mais limpas e eficientes, pela aposta na “inventividade, competitividade e iniciativas voluntárias” (ONU, 1992a: n. p.). Os governos começam nesta década a exigir maior transparência e a divulgação de relatórios ambientais de performance ambiental e social corporativa, a adoção de códigos de conduta e investimentos socialmente responsáveis.

Em 2002, em Joanesburgo, os Estados membros da ONU reforçam o apelo às empresas para reforçarem a sua responsabilidade socioambiental, alterar padrões de produção e aumentar a ecoeficiência. Para fomentar este processo, concordam em promover quadros regulatórios e políticas mais firmes, bem como esquemas de incentivos e de apoio, financiados pelos estados ou por capital de risco.

Já no quadro da União Europeia, a responsabilidade social empresarial entra definitivamente na agenda quando o presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, chama as empresas a partilharem as dores do combate ao desemprego e à exclusão social, em 1993. Dois anos depois, surge a Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social, catalisadora de vários projetos de responsabilidade social empresarial (RSE). O conceito de RSE expandia-se associado à criação de emprego, para lá de uma noção redutora de donativos e patrocínios, ou de mera distribuição de parte dos lucros.

O “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, em 2001, consagra-a como um termo “segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão Europeia, 2001: 4). Um ano depois, a Comissão Europeia (2002: online) enquadrava o conceito de RSE como “contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” da União Europeia, devendo as empresas incorporar na sua atividade os pilares social e económico, mas também o ambiental.

Mais recentemente, numa comunicação sobre “uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”, a Comissão (2011: 7) reviu o termo, retirando-lhe o carácter voluntário. Multidimensional, a RSE torna-se na “responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, alinhando-se com o conceito de desenvolvimento sustentável.

2.2. Transformação dos quadros mentais e novos instrumentos de gestão

Em 1977, menos de metade das empresas do *ranking* da Fortune 500 mencionavam a RSE nos seus relatórios anuais. No final dos anos 90, o número aumentara para 90% (Lee, 2008: 54).

Sobretudo a partir dessa década, uma nova forma de encarar os temas da sustentabilidade terá tornado as empresas mais permeáveis às questões ambientais, em particular. Entre outros contributos, a a Hipótese de Porter é muito debatida, sugerindo que “*standards* ambientais devidamente desenhados

podem desencadear inovações que podem parcialmente, ou mais do que totalmente, compensar os custos de os cumprir” (Porter e van der Linde, 1995a: 98). A Hipótese de Porter desmistifica, assim, a crença de que a regulação exigiria sempre cedências entre benefícios sociais e custos para os privados, podendo até promover vantagens absolutas face a congéneres estrangeiras.

Neste processo de abertura à sustentabilidade, o mundo empresarial foi reunindo esforços em instâncias como o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, repensou práticas, integrou os conceitos de ecoeficiência¹⁰ e ecoinovação¹¹ e aderiu a normas ambientais. Nos anos 90, foram introduzidos o EMAS – Ecomanagement and Audit Scheme, no quadro europeu; a SA 8000, uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social; e a ISO 14001, da International Organisation for Standardization, relativa à Gestão da Qualidade Ambiental.

Ao nível da comunicação, as empresas começam a divulgar práticas de sustentabilidade e a usar rótulos “verdes”, “amigos do ambiente”, que servem bem as estratégias de marketing¹². O valor dos acionistas é com isto realçado, e a comunicação do desenvolvimento sustentável torna-se indispensável para as boas práticas empresariais (Heemskerk *et al.*, 2004: 12).

Ao nível das operações, com base no *triple bottom line*, ou tripla abordagem (expressão cunhada em 1994 por John Elkington e que se alinha com o conceito de desenvolvimento sustentável), as empresas começam a preparar-se, medir e reportar a sua performance em três dimensões: ao nível do lucro, centrado no âmbito económico; das pessoas, e das formas de responsabilidade social nas operações empresariais; e no que respeita ao planeta, com medidas de performance ambiental. A procura da ecoeficiência e da empresa sustentável levam igualmente académicos e empresários a refinarem os instrumentos existentes para avaliar a performance dos sistemas (Kolk e Mauser, 2002; Shrivastava, 1995; Hart, 1995; Shrivastava e Hart, 1995).

¹⁰ O termo surge de um concurso lançado, em 1991, pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em busca de uma expressão para sintetizar a “finalidade dos negócios feitos numa perspetiva de desenvolvimento sustentável”. A ecoeficiência consistia em “criar mais produtos e serviços, com uma redução, tanto na utilização de recursos, como na produção de desperdícios e poluição”.

¹¹ A OCDE (2009: 40) define-a como a “implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos (bens e serviços), processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais que, com ou sem intenção, conduzem a melhorias ambientais em comparação com alternativas relevantes”.

¹² Estas estratégias podem, porém, camuflar atividades prejudiciais e irresponsáveis por parte das empresas. O *green washing*, “lavagem verde”, não é um fenómeno novo, mas parece ter escalado desde o início do novo milénio.

Num quadro mais normativo, as próprias indústrias começam voluntariamente a definir princípios afetos ao setor em que se comprometem a endereçar problemas da sustentabilidade, procurando com isto evitar uma regulação mais exigente por parte dos governos (Shrivastava e Berger, 2010).

São muitas, aliás, as declarações, códigos e princípios que responsabilizam as empresas pela sua atividade, ou que elas podem seguir em domínios tão diversos como os direitos humanos, ambiente, *standards* laborais e iniciativas anticorrupção. Sandra Waddock (2004) faz uma súpula destas iniciativas: na esfera económica, destaca declarações de direitos humanos, as Linhas Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE, a Declaração de Princípios Tripartida da Organização Internacional do Trabalho sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social e os 10 princípios do UN Global Compact; na esfera governamental, Waddock coloca iniciativas da Transparency International, do Banco Mundial e a Convenção da OCDE sobre a Luta Contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais; na esfera da sociedade civil, destaca o contributo da Declaração Universal sobre os Direitos do Homem; por fim, na esfera ecológica, salienta o papel do UN Global Compact, da Agenda 21 e da Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano.

No início do novo milénio, e em resposta às expectativas de transparência e informação dos vários *stakeholders*, ganha ainda tração o *reporting* ambiental, social e ético, muito graças ao contributo da Global Reporting Initiative (GRI), que vai apresentando esboços melhorados de *reporting* não financeiro. Atualmente, é esperado de todas as empresas da Fortune 500 que divulguem nos seus relatórios anuais as suas iniciativas de RSE, incluindo na área da sustentabilidade.

Neste capítulo, vimos como os governos se apropriam do termo desenvolvimento sustentável depois da primeira Cimeira da Terra, no Rio, em 1992, em discursos e nalgumas medidas de ação. O conceito atrai atenção crescente também das empresas, que revelam interesse em ter uma palavra a dizer na definição de estratégias e políticas de desenvolvimento sustentável.

Seja por iniciativa de responsabilidade social e ambiental, interna ou externamente induzida, seja para cumprir a legislação, melhorar a performance ou rever estratégias em busca de vantagens competitivas, o desenvolvimento sustentável entrou na agenda corporativa. Para isso, contribuiu uma miríade de normas, códigos e princípios que foram propostos por outras entidades ou voluntariamente definidos.

A maior exigência dos públicos, dos consumidores e de instituições relevantes, a regulação crescente e a permeabilidade ao tema nos quadros mentais e práticos da gestão, ajudam-nos a compreender melhor a participação significativa do setor privado na definição da Agenda 2030.

CAPÍTULO II. DEBATE TEÓRICO EM TORNO DO CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Mobilizador de vontades e com força de ação, o conceito de desenvolvimento é dos mais controversos das ciências sociais, muito devido à aproximação e confusão com o conceito de crescimento económico, ou seja, pelo seu vínculo à ciência económica. Refletindo uma visão eurocêntrica, o conceito complexifica-se no contributo e nas críticas de várias correntes e autores às políticas de desenvolvimento orientadas para a modernização das economias a nível mundial.

Em resposta a contradições difíceis de sanar entre desenvolvimento e crescimento económico, veremos como o substantivo “desenvolvimento” é adjetivado em fórmulas alternativas, entre as quais se encontra a de desenvolvimento sustentável, a “fileira verde” das teorias de desenvolvimento.

O desenvolvimento sustentável transporta, assim, a carga semântica e simbólica do conceito de desenvolvimento, na ligação ao crescimento económico. Multifacetado, os seus significados e a hierarquia das suas dimensões estão, porém, muito dependentes das ideologias de quem o usa.

1. Teorias modernas do desenvolvimento e as suas novas formulações

O desenvolvimento incorpora a história da modernidade europeia e os seus mitos, tendo ganho “possibilidade e deseabilidade, a partir das sociedades europeias, desde que as revoluções que alimentaram a Revolução Industrial o viabilizaram materialmente e as que fundamentaram a Revolução Francesa o justificaram ética e culturalmente” (Amaro, 2003: 2). De modo mais ou menos intencional, serviu e continua a servir uma certa mundividência. Rogério Roque Amaro (2003: 3) nota como, desde a sua origem, o conceito de desenvolvimento mantém uma “relação umbilical, por vezes de promiscuidade” com as noções de crescimento económico e modernização, refletida no “carácter excessivamente economicista nos primeiros tempos, com repercussões ao longo de todo o período, até à atualidade”.

O pós-segunda guerra marca a afirmação internacional do conceito de desenvolvimento, apoiado em modelos clássicos e neoclássicos da ciência económica: de Adam Smith e a sua contribuição para o funcionamento da economia capitalista e de mecanismos que influenciam o crescimento económico; Thomas Malthus, com a sua teoria da população e o alerta para o limite dos recursos alimentares; David Ricardo e a Lei da Produtividade Marginal Decrescente; os modelos de Solow (produto *per capita* como uma função crescente da razão entre capital e trabalho) e de Harrod-Domar (relevo das teorias e estratégias de crescimento); e do próprio Karl Marx, com a sua crítica marxista ao sistema capitalista (Cypher e Dietz, 1997)¹³.

¹³ Com base neste legado, vários economistas propõem modelos que preconizam que os países sub-desenvolvidos têm de percorrer uma série de etapas em direção a um modelo ocidental económico “desenvolvido”. Destacam-se Paul Rosenstein-Rodan e o “grande impulso” de investimento industrial, Ragnar Nurkse, com a defesa do investimento sincronizado em várias indústrias e o papel da poupança na formação de capital, e Sir Arthur Lewis, que

As atenções voltam-se para a necessidade de ajudar a desenvolver economicamente as colónias europeias, agora independentes e ditas “subdesenvolvidas”, conduzindo-as a um crescimento sustentado, num processo virtuoso em que o bem-estar material produziria bem-estar social. Além de se relacionar estreitamente com o crescimento económico, promovendo a industrialização, a diferenciação estrutural e a especialização funcional, o conceito serve ainda a afirmação do Estado intervencionista. Esta visão do desenvolvimento reforça, desde logo, interesses em torno da reconstrução europeia, tornando-se álibi para a influência política, tecnológica e geoestratégica no confronto entre Capitalismo e Comunismo – duas faces de uma mesma moeda no pensamento do desenvolvimento assente na modernização. Os constructos de “países em desenvolvimento” e “terceiro mundo” ganham também expressão nesta época de competição entre duas grandes potências mundiais, em que a “pobreza e falta de desenvolvimento são encarados como questões de segurança” (Knutsson, 2009: 11).

A diferença entre desenvolvimento e crescimento económico só começa a ser problematizada mais ativamente no fim dos anos 60. No quadro do estruturalismo latino-americano, no âmbito da Comissão Económica para a América Latina, a hipótese de Prebisch-Singer alerta, por exemplo, para a deterioração dos termos de trocas dos produtos primários face aos manufaturados, e neste sentido das condições dos países em desenvolvimento face aos países desenvolvidos.

O pensamento estruturalista vai ter ecos também na teoria da dependência, no final dos anos 60 e inícios dos anos 70. Intelectuais da escola de dependência, como Theotonio dos Santos, Roberto Pizarro, André Gunder Frank, e Fernando Henrique Cardoso, futuro presidente do Brasil, revoltam-se contra os termos de troca estabelecidos no contexto do colonialismo, repudiando a via da estrita modernização e da industrialização da economia.

Para o debate em torno do conceito de desenvolvimento contribui também o modelo de causalidade cumulativa de Gunnar Myrdal (1969), da Escola de Estocolmo, que mostra como a pobreza gera mais pobreza, levando países pobres e ricos a divergir; e a proposta do economista francês François Perroux (1969), que distingue Progresso e Progressividade ou progressos, ou seja, evolução global e evolução parcelar, defendendo que o desenvolvimento deve ponderar todas as dimensões do ser humano.

Já o relatório “What Now? Another development”, da Fundação Hammarskjöld e do PNUMA, em 1975, separa o termo desenvolvimento de crescimento económico, modernização e industrialização, nega a

na obra *A Teoria do Crescimento Económico* (1955) descreve o desenvolvimento económico acelerado como modo de eliminar o atraso económico e melhorar o bem-estar material. Walt Whitman Rostow e as suas cinco fases do crescimento económico ajudam a cristalizar a ligação do desenvolvimento a crescimento económico. Na obra *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, publicada em 1960, Rostow vê o comunismo como uma espécie de doença, “articulando a conexão íntima do pensamento do desenvolvimento com preocupações de segurança no contexto da guerra fria” (Knutsson, 2009: 13).

existência de uma fórmula universal, e propõe uma redefinição conceptual de desenvolvimento como sendo endógeno, orientado a necessidades e baseado numa transformação estrutural (Rist, 2008: 155-156; Knutsson, 2009).

Em 1971, Nicholas Georgescu-Roegen, tido como o fundador da economia ecológica, que inspira inicialmente o conceito de desenvolvimento sustentável, apresenta uma proposta ousada de decrescimento económico, numa crítica radical aos modelos económicos neoclássicos. Tenta ainda comprovar que o PIB é inadequado como indicador para medir o desenvolvimento. A abordagem das necessidades básicas busca, de igual modo, novos conceitos e ferramentas para conceptualizar e medir a pobreza e o desenvolvimento dos mais vulneráveis.

Apesar destes e de outros contributos de grande valor, pouco mudou na semântica do conceito, cristalizando-se a conexão ao crescimento económico. A década de 80, conhecida como a década perdida para o desenvolvimento, fica marcada pela afirmação do neoliberalismo, podendo as “políticas” de desenvolvimento neste período resumir-se a duas palavras, segundo Gilbert Rist (2008: 171): “ajustamento estrutural”.

A partir do final dos anos 80, várias instituições e autores tentam renovar o conceito. Rogério Roque Amaro (2003) identifica seis novas adjetivações relevantes de desenvolvimento: humano, sustentável, local, participativo, social e integrado.

Na “fileira azul” dos direitos humanos e dignidade humana (Amaro, 2003), o “desenvolvimento humano” é uma das novas propostas que mais enriquece a reflexão sobre o desenvolvimento para lá do crescimento. É apresentado pelo Nobel da Economia Amartya Sen, que cria ainda, com Mahbub ul Haq, em 1993, o Índice de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que inspira depois os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio.

Amartya Sen vê a pobreza como a “privação de capacidades básicas mais do que meramente rendimentos baixos, que é um critério *standard* de identificação da pobreza” (Sen, 1999a: 87). O autor não nega a componente económica como uma das causas da pobreza, mas diz que há outras em jogo, e que há que escapar à opressão do PIB como indicador de desenvolvimento. Para Sen (1999a: 3), o desenvolvimento implica remover as “maiores fontes de falta de liberdade: pobreza, bem como tirania, oportunidades económicas débeis, bem como privação social sistemática, instalações públicas negligenciadas, bem como estados repressivos”. O desenvolvimento humano consiste pois no alargamento das liberdades e capacidades das pessoas para fazerem escolhas e viverem vidas que valorizam e que têm motivos para valorizar (Sen, 1999a, 1999b).

O desenvolvimento sustentável emerge na “fileira verde” das novas adjetivações do desenvolvimento, assente nos pilares económico, social e ambiental, e com três exigências: solidariedade intergeracional;

integração da gestão dos recursos naturais nas estratégias de desenvolvimento; e durabilidade dos processos de produção e consumo que são inerentes ao desenvolvimento (Roque Amaro, 2003: 14).

Todavia, para autores pós-desenvolvimentistas, como Gilbert Rist, estas renovações conceptuais tendem a recuperar o conceito de desenvolvimento como instrumento de dominação imperialista, ao serviço de uma visão ocidental e capitalista do mundo. O pensamento do desenvolvimento terá falhado face a graves problemas mundiais, como a pobreza e o aumento das desigualdades. Segundo Rist (2008: 13), o desenvolvimento, como elemento da religião da modernidade, é “um conjunto de práticas, que por vezes parecem conflitar umas com as outras, que requerem (...) a transformação geral e a destruição do ambiente natural e de relações sociais”, sendo, por isso, crucial visitar os significados e sentidos do desenvolvimento e encontrar alternativas conceptuais.

São disto exemplos as fórmulas do *buen vivir*, enraizado na cosmovisão de tribos latino-americanas, e o Índice de Felicidade do Relatório Mundial da Felicidade da ONU, que constroem paradigmas alternativos para compreender o desenvolvimento como bem-estar que não advém necessariamente do crescimento.

A complexidade do conceito de desenvolvimento tem, entretanto, vindo a crescer – bem como o reconhecimento dessa complexidade (Knutsson, 2009). No entender de Benjamin Knutsson (2009: 2), houve um enriquecimento da noção de desenvolvimento de “algo bastante simplista para algo muito mais complexo”, no último meio século, englobando e acumulando visões até contraditórias. Como consequência epistémica, alargou-se o “repertório potencial” de teorias, conhecimentos e perspetivas, num desafio para os estudos de desenvolvimento atuais. Isto não significa, porém, que tenha havido um enriquecimento do desenvolvimento real, alerta o autor.

Knutsson nota ainda que a globalização terá tornado obsoleta a perspetiva do Estado-nação moderno como a unidade de análise natural e o agente do desenvolvimento auto-evidente. O desenvolvimento constitui, neste sentido, “um processo, ou um conjunto de processos, que incluem e requerem uma seleção ampla de *stakeholders*, incluindo estados, governos locais, organizações internacionais, atores do mercado, organizações e representantes da sociedade civil, etc.” (Knutsson, 2009: 40-41).

2. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidimensional para problemas perversos

“Houve, em tempos, uma cidade no coração da América onde toda a vida parecia viver em harmonia com o ambiente circundante. (...) Depois uma doença estranha espalhou-se pela área e tudo começou a mudar. (...) Havia ali um estranho silêncio. Os pássaros, por exemplo, para onde tinham ido?”

Rachel Carson, *Primavera Silenciosa*, 1962 (tradução adaptada)

Esta passagem abre o livro *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson, publicado em 1962, que veio por o dedo na ferida da degradação ambiental provocada pelas práticas da modernidade¹⁴. A obra desta bióloga marinha expunha o caso de inseticidas usados na agricultura e absorvidos por animais e plantas, matando-os, e levando ainda muitos agricultores ao suicídio. Daí a (in)quietude dessa primavera em que as aves tinham deixado de cantar.

O livro tem, sobretudo, impacto no movimento ambientalista, um dos grandes propulsores das preocupações ambientais que levarão à proposta do conceito de desenvolvimento sustentável pela Comissão Brundtland, em 1987. Trinta anos depois, o desenvolvimento sustentável é hoje um conceito problemático, com centenas de definições académicas propostas, “de diferentes maneiras, por diferentes atores, em diferentes contextos” (Knutsson, 2009: 24).

O relatório “The Limits to Growth”, encomendado pelo Clube de Roma (com presença forte de indústrias e multinacionais) dá outro contributo valioso para o entendimento do legado histórico do pensamento sobre desenvolvimento sustentável (Meadows *et al.*, 1972). Publicado em 1972, o relatório alerta para as limitações dos recursos naturais, em particular não renováveis, e para a rápida e perigosa deterioração do planeta, incapaz de suportar por muito mais tempo a avidez humana. A proteção ambiental conquista atenção, embora o crescimento económico resista como “imperativo estratégico” (expressão usada no ponto três do segundo capítulo).

Em junho desse ano de 1972, o conceito de ecodesenvolvimento, como busca do equilíbrio entre o desenvolvimento económico e a redução da degradação ambiental, ganha palco na primeira conferência da ONU dedicada à proteção ambiental, população e desenvolvimento, que se realiza em Estocolmo¹⁵.

Já o conceito de desenvolvimento sustentável é proposto pelo Relatório Brundtland, em 1987, como o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, 1987: n. p.). Contém o conceito de necessidade, vendo a pobreza como causa e efeito de problemas ambientais, bem como a ideia de “limitações impostas pelo estado da tecnologia e da organização social sobre a capacidade do ambiente de satisfazer as necessidades presentes e futuras”.

¹⁴ A teoria da população e os limites dos recursos alimentares de Thomas Malthus, em 1798, e a obra de Marx sobre o capitalismo e a sua relação com a população e o ambiente refletiam também já preocupação.

¹⁵ No encontro, a pobreza é vista como a principal causa da poluição, e as secas ou inundações parte de um problema ambiental decorrente da privação do desenvolvimento económico. Fica célebre a frase da primeira-ministra indiana, Indira Gandhi, durante o debate, “Não são a pobreza e a necessidade os maiores poluidores?”. Há na reunião um “entendimento generalizado que uma filosofia de ‘não crescimento’ era absolutamente inaceitável”, reconciliando-se ambiente e desenvolvimento e crescimento económico nos fóruns internacionais (ONU, 1972: 46).

Por conseguinte, dá voz às preocupações do ambientalismo, mas não esquece as questões sociais, e transporta a relação intrincada do desenvolvimento com o crescimento económico. Nestas dimensões ambiental, social e económica, cabe-lhe endereçar problemas “perversos” (Rittel e Webber, 1973), como a pobreza e a injustiça social, e “superperversos” (Levin *et al.*, 2012), como as mudanças climáticas, numa hierarquia difusa no âmbito, espaço e tempo, e sujeita ao ponto de vista dos interlocutores¹⁶.

O Relatório Brundtland é um catalisador da perspetiva do desenvolvimento sustentável, embora não problematize os aspetos insustentáveis do modelo de desenvolvimento vigente construído sobre o crescimento económico (Knutsson, 2009).

Depois da operacionalização do termo pela “Agenda 21” na Cimeira da Terra de 1992, o âmbito económico assume, aliás, na cimeira de Joanesburgo de 2002, a liderança da tríade nos discursos institucionais da ONU: por um lado, o desenvolvimento sustentável torna-se na via para assegurar que o crescimento económico se mantém, ainda que considerando as pessoas e o ambiente; por outro, o crescimento torna-se no meio principal para abordar a sustentabilidade, mediante inovações tecnológicas e sociais que possam mitigar problemas ou corrigir desajustes. Os limites não estarão na natureza, mas na (in)capacidade tecnológica e científica para evitar destruí-la. O crescimento não é questionado, mas sim o seu nível de eficiência, evolução e a maneira como é gerido (Lippert, 2004).

Indissociável do crescimento económico, o conceito de desenvolvimento sustentável perpetua assim os mitos do tecnologismo, economicismo, consumismo, industrialismo, produtivismo e racionalismo, imbuídos no conceito de desenvolvimento (*vide* Amaro, 2003), e oferece um manancial narrativo e operacional sólido para governos e empresas¹⁷. Ingmar Lippert (2004: 34) sublinha, neste sentido, que “o discurso hegemónico do desenvolvimento sustentável” se caracteriza pela “esperança de renovar a modernidade” em crise com os próprios meios e instituições da modernidade – a ciência e a gestão, os governos e o modo capitalista de produção –, que serão causa e remédio dessa mesma crise.

¹⁶ Definidos por Horst Rittel e Melvin Webber (1973), no contexto da Teoria do Planeamento Social, problemas perversos (*wicked*) são problemas incompletos, contraditórios, com requisitos mutáveis, e em que não existe verdadeiro ou falso. São muitas vezes um sintoma de outro problema e não têm uma fórmula ou kit de soluções definitivas, dependendo da subjetividade dos agentes que iniciam a ação, como nos casos da pobreza, injustiça social, pandemias e desastres naturais. Kelly Levin *et al.* (2012) introduzem o termo “super perversos”, para se referirem a problemas particularmente urgentes, sem autoridade central, causados por quem os está a procurar resolver, e em que se tem de descontar a irracionalidade futura, como será o caso das alterações climáticas.

¹⁷ Vários autores acusam o conceito de desenvolvimento sustentável de servir os interesses das estratégias de marketing das empresas, permitindo uma limpeza de imagem na sua ligação à responsabilidade corporativa. Porém, e mesmo que possa ser “ilusório, contestável e/ou ideologicamente controverso”, o conceito introduziu elementos relevantes nas políticas de RSE (Gladwin *et al.*, 1995: 876).

O conceito de desenvolvimento sustentável pode, de resto, ser visto como um oxímoro, uma combinação de palavras cujo sentido literal é incongruente: Como pode ele ser sustentável se o desenvolvimento depende do crescimento, que conhece limites e se alimenta de recursos que são destruídos? Se a sustentabilidade passa pela prolongação de um certo estado de coisas, será ela sempre positiva? E como é que se conjugam os tempos da natureza com os do crescimento (e dos mercados)?

Parte do seu apelo residirá nos seus múltiplos significados¹⁸ e na ambiguidade quer do substantivo “desenvolvimento”, quer do adjetivo “sustentável”. Numa interpretação ecológica, ajuda a identificar quais os limites aos níveis de produção que os ecossistemas podem suportar no tempo, mas pode ser igualmente um convite para manter o desenvolvimento a longo prazo, logo, o crescimento económico. Autoriza vários significados para um mesmo significante, interpretações legítimas mas contraditórias (Rist, 2008: 192-193).

Em todo o caso, o conceito almeja a perpetuação do desenvolvimento, sujeito da ação que tem de ser sustentada e sustentável e que é fator determinante da sobrevivência das sociedades humanas. Reveste-se, portanto, de uma carga antropocêntrica, em que o homem acredita dominar a natureza, numa quase ingenuidade perante a elevada complexidade do tema e os riscos e interdependências da ação a variadas escalas territoriais e disciplinares.

Desde a sua emergência, o desenvolvimento sustentável converteu-se em panaceia de uma abundância que ainda é possível, pelo menos da suficiência de recursos para todos, tudo abrangendo e esvaziando-se de orientações concretas para fazer escolhas. Não obstante, tem a vantagem de recuperar o respeito ambiental que se perdera com a Revolução Industrial, agrega valores universais e considera as gerações futuras que ainda não têm voz, numa quase ideologia integradora e consensualizante, que permite o diálogo entre atores sociais e se concretiza em ação.

Neste capítulo, vimos como as teorias modernas do desenvolvimento, em que o desenvolvimento decorre do crescimento económico, foram criticadas por várias escolas e autores que propuseram novos modelos e indicadores para medir o bem-estar humano e social. Apesar de contributos valiosos, o conceito fica ancorado neste legado semântico e histórico, com a dimensão económica no seu centro. Autores pós-desenvolvimentistas defendem, por isso, que o termo está contaminado, é irrecuperável e deve ser abandonado (Rist, 2008), enquanto novas abordagens apontam constructos e rotas alternativas para pensar o futuro das sociedades na sua relação com o planeta.

¹⁸ Sete anos depois da publicação do Relatório Brundtland, contavam-se mais de 70 definições de desenvolvimento sustentável (Dingler, 2003: 216 *apud* Lippert, 2004: 5)

O desenvolvimento sustentável surge como uma das adjectivações e tentativas para recuperar o conceito, abrangendo os desafios ambientais e sociais, mas mantendo o pilar económico na liderança da tríade, e o desenvolvimento como fim e sujeito das lógicas da modernidade.

Multifacetado e complexo, endereça problemas “perversos”, como a pobreza e a injustiça social, e “superperversos”, como as mudanças climáticas. Serve leituras diferentes, até contraditórias, do seu significado. Como sublinha Jennifer Elliott (2006: 10), “a atratividade (e os perigos) do conceito de desenvolvimento sustentável pode estar precisamente nas diferentes formas em que pode ser interpretado e usado para apoiar toda uma gama de interesses ou causas”.

O desenvolvimento sustentável revela, porém, uma riqueza semântica, uma força normativa e um potencial para a ação que podem ser relevantes para agregar e catalisar esforços nas próximas décadas, a diversas escalas.

CAPÍTULO III. DEBATE TEÓRICO EM TORNO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A ideia moderna da responsabilidade social empresarial (RSE)¹⁹ ganha corpo no século XIX, muito ancorada nas crenças religiosas do “fazer o bem” de grandes industriais e filantropos. Na segunda metade do século XX, surge como conceito nas teorias da gestão, numa reflexão do mundo empresarial e da academia que vai ser reforçada pela contestação crescente dos movimentos ambiental e de proteção dos consumidores perante as empresas.

Neste capítulo, veremos como este conceito “camaleão” (Gond e Moon, 2011) emerge envolto na controvérsia sobre as obrigações das empresas na sociedade. Conceptualmente, irá desmultiplicar-se em formulações, perspetivas e teorias, em áreas de estudo e disciplinas diferentes, sem estabilizar numa definição, mas embebendo-se nas ciências e nas práticas da gestão empresarial.

Feito um mapeamento do território, abordamos dois conceitos das teorias éticas da responsabilidade social corporativa com maior relevo neste trabalho: a teoria dos *stakeholders*, que personaliza a RSE e vem dar rosto e nome aos atores sociais; e o desenvolvimento sustentável, cuja relação simbiótica com a RSE iremos avaliar.

1. Evolução do pensamento e práticas de RSE

1.1. Debate seminal sobre obrigações empresariais

As preocupações sobre a relação entre os negócios e a sociedade têm milhares de anos, sendo possível encontrar questões éticas associadas em textos antigos do hinduísmo, do budismo e do islamismo (Visser, 2010a). Os princípios da caridade cristã e a responsabilidade do homem perante deus e a sociedade do protestantismo assimilam depois estas preocupações.

Como ideia de gestão e conceito académico²⁰, a RSE desenvolveu-se na segunda metade do século XX, indagando quais as responsabilidades das empresas *perante* a sociedade, num sentido de prestação de contas, e *pela* sociedade, num sentido de poder contribuir para o bem-estar social (Gond e Moon, 2011).

¹⁹ Nesta investigação, usamos a expressão responsabilidade social empresarial por ser mais abrangente, considerando *stakeholders* e o impacto mais amplo das empresas na sociedade e no ambiente. Procuramos, contudo, manter a referência a responsabilidade social corporativa, quando assim for usada pelos autores citados.

²⁰ Com picos de interesse na literatura ao longo dos anos, o conceito de RSE não terá ainda um *core* de princípios totalmente estabilizado (Bakker *et al.*, 2005). Para Frank Bakker *et al.* (2005), a RSC deve ser vista não como um conceito em desenvolvimento, mas como um campo de estudo complexo, que Andy Lockett *et al.* (2006: 133) dizem também estar em “contínuo estado de emergência”.

Em 1953, a obra *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*, de Howard R. Bowen, o “Pai da Responsabilidade Social Corporativa” (Carroll, 1999: 270), torna-se um marco nesta era moderna do conceito, ao preconizar que os interesses das empresas deveriam convergir com os da sociedade, devendo elas perseguir objetivos sociais, mesmo que lhes reduzisse os lucros. Nos anos 60, William C. Frederick e Joseph W. McGuire defendem também que as empresas devem ampliar o bem-estar social, além de assumirem responsabilidades legais e económicas.

O debate intensifica-se quando Milton Friedman (1962: 112), na sua obra *Capitalism and Freedom*, escreve que a responsabilidade social é uma “doutrina fundamentalmente subversiva” numa sociedade livre e que um negócio tem uma só responsabilidade social: “usar os seus recursos e envolver-se em atividades desenhadas para aumentar os lucros, desde que se mantenha nos limites das regras do jogo”, num contexto de competição aberta, livre e sem fraude. De acordo com Friedman, só as pessoas teriam responsabilidades, não as empresas. Os gestores e executivos teriam de responder aos donos e acionistas, numa relação fiduciária em que não poderiam dispor do lucro dos outros para servir o interesse social. A situação do proprietário individual, essa, seria diferente, podendo ele optar por exercer a sua responsabilidade social e gastar o seu dinheiro. De outro modo, seria alimentada a ideia de que o lucro é mau e imoral.

A visão orientada para o lucro de Friedman foi criticada por autores como Keith Davis, que dizia ser preciso atender às consequências éticas dos negócios, ou por George Steiner, que defende que a responsabilidade social corporativa (RSC) deveria incluir atividades legais, económicas e voluntárias, e que quanto maior a empresa, maior seria a sua responsabilidade. Archie Carroll (1979: 499), numa sistematização célebre, identifica um rol de obrigações para a RSC: económicas, considerando a produção de bens e serviços necessários à sociedade e o lucro em si; legais, face a um contrato social que tem de ser cumprido; éticas, ou seja, não codificadas na lei mas que a sociedade espera que as empresas cumpram; e discricionárias, relativas a responsabilidades sem resposta social clara, deixadas ao julgamento e escolha individuais (revistas mais tarde para ações voluntárias ou filantrópicas).

Mais recentemente, Archie Carroll (2000) voltou a defender que as empresas, como “boas cidadãs corporativas”, devem assumir as suas responsabilidades económicas (sendo lucrativas e obedecendo à lei, mesmo que vejam a regulação como fardo que constrange o negócio), preocupando-se ainda em desenvolver códigos, conceitos e práticas éticas adequadas. As quatro faces da “boa cidadania corporativa”²¹ – económica, legal, ética e filantrópica – estão em tensão frequente entre si, mas relacionam-se intimamente, são sinérgicas e devem ser cumpridas e desenvolvidas em simultâneo.

²¹ O conceito de cidadania corporativa, que vê as empresas como cidadãs com um papel social e responsabilidades perante os seus *stakeholders* e comunidades, relaciona-se com a dimensão filantrópica da pirâmide de Carroll, ou

Neste âmbito, Dan Dalton e Richard Cosier (1982) propõem ainda que sejam consideradas as dimensões da legalidade e da responsabilidade, numa matriz que identifica quatro faces da responsabilidade social, ou possíveis estratégias de atuação: ilegal e irresponsável, legal e irresponsável, ilegal e responsável e legal e responsável. Pretendem demonstrar, como tal, que uma ação pode ser boa para a empresa e para a sociedade, simultaneamente, dizendo-se não tão preocupados com o porquê da ação, mas com o facto de algo ser feito, de modo legal e responsável²².

1.2. Operacionalização da RSE

Abrindo caminho à operacionalização da RSE, Carroll constrói um modelo de avaliação da performance social corporativa²³ para analisar as responsabilidades que as sociedades esperam que as empresas assumam, como sejam, responsabilidades sociais corporativas, a responsividade social corporativa e assuntos sociais. Como ferramenta de diagnóstico e planeamento, este quadro torna claro aos gestores “que a responsabilidade social não é separada e distinta da performance económica, mas é antes apenas uma parte das responsabilidades sociais totais de um negócio” (Carroll, 1979: 504).

Refinando o pensamento de Carroll num modelo da performance social corporativa, Steven Wartick e Philip L. Cochran (1985) sugerem um novo modelo para perceber a totalidade dos esforços das empresas para cumprir as expectativas societárias em mudança, de maneira mais compreensiva: a responsabilidade social deveria ser pensada numa dimensão ética, como princípios; a responsividade

seja, com o papel da empresa como “boa cidadã”, que o autor entende estar para lá do que é esperado das organizações. Teve particular adesão nos EUA, promovendo a participação empresarial e questionando papéis e responsabilidades dos atores e instituições, bem como a partilha de poder na sociedade (Waddock, 2004; Crane *et al.*, 2008). O debate escalou no final do século XX, devido, entre outros fatores, à crise do Estado Providência, a inquietações ecológicas e à desregulação de mercados, em que multinacionais detêm mais poder económico e social do que alguns governos (Garriga e Melé, 2004).

²² Para Dalton e Cosier (1982), as empresas devem seguir três princípios na definição de uma estratégia de responsabilidade social: *primum non nocere*, noção introduzida no juramento de Hipócrates, há mais de 2500 anos, que pode ser traduzida por não causar dano de modo consciente ou não prejudicar; responsabilidade organizacional (no original inglês *accountability*), que faz de uma empresa responsável pelos seus impactos na sociedade; e duplo *standard*, significando que quanto maior a empresa e o seu poder sobre a sociedade, maior deve ser a sua responsabilidade social corporativa.

²³ O conceito de performance social corporativa foi cunhado por Prakash Sethi (1975), que distinguiu nele três dimensões: obrigações sociais, em resposta às forças económicas do mercado e constrangimentos legais; a responsabilidade social, que vai além da obrigação social; e a responsividade social, como adaptação do comportamento empresarial às necessidades sociais.

social deveria ser vista como processos ou meios para um fim; enquanto a gestão dos assuntos sociais se relacionaria com as políticas e com a operacionalização da resposta.

A consciencialização geral da importância da RSE para as empresas levou muitos investigadores a procurarem testar empiricamente qual o impacto destas iniciativas na performance financeira e não financeira e a procurar formas de medição dos seus impactos (Taneja *et al.*, 2011) – gerando, por conseguinte, uma situação *win-win* para a empresa e para a sociedade e mitigando as oposições entre o lucro e a RSC, com ecos no debate seminal de Friedman. Philip L. Cochran e Robert Wood (1984), por exemplo, usando um índice de reputação para medir a RSC, encontram uma associação positiva entre a performance financeira e a social, ou seja, entre empresas ao mesmo tempo lucrativas e responsáveis socialmente, mas não conseguem determinar uma causa-efeito nesta relação. Apesar dos muitos estudos desde então, parecem faltar ainda provas empíricas inequívocas de que a RSE afeta positivamente a performance empresarial (Lee, 2008: 64)²⁴.

Com o desenvolvimento de estudos orientados para a performance, o conceito de RSE foi-se racionalizando, deixando uma esfera social macro e centrando-se nas organizações e no seu nível operacional (Lee, 2008). A aproximação aos objetivos da organização, como a gestão da reputação e dos *stakeholders*, fez com que a RSE se tornasse mais atrativa para gestores, acionistas e investidores, que passam a reconhecer nela um potencial de geração de recompensas a longo prazo.

Apesar da separação entre uma visão mais normativa e uma visão mais operacional da responsabilidade social das empresas, estudos extensivos recentes relevam que, de uma perspetiva epistemológica, a RSC e a performance social corporativa têm lidado nas últimas décadas essencialmente com o mesmo constructo (Herrera *et al.*, 2011). Não obstante, o enfoque na performance permitiu agilizar a operacionalização da RSC, graças ao desenvolvimento de metodologias de avaliação e de medição do desempenho empresarial.

1.3. Integração nas estratégias empresariais

Num novo passo fundamental para a evolução do conceito, Michael Porter e Mark Kramer (2002, 2006) colocam a RSC num nível estratégico, ao preconizar que a integração da dimensão social na agenda estratégica pode reforçar simultaneamente a RSC e a competitividade da empresa. As empresas teriam, para tal, de procurar identificar efeitos positivos e negativos sobre a sociedade e encontrar com ela pontos de interseção. Depois de mapeadas as oportunidades sociais ao longo de toda a cadeia de valor,

²⁴ Paul Min-Dong Lee (2008) entende ser preciso repensar a pesquisa sobre o caso de negócio da RSC, tendo presente que quanto mais empresas se tornem socialmente responsáveis, menor será o valor social marginal da RSC. Os investigadores devem ainda abrir a sua perspetiva das interações sociais, incluindo as responsabilidades da sociedade em obrigar as empresas a responderem pelos seus atos.

seria necessário priorizar e integrar necessidades sociais e de negócio, e melhorar práticas de dentro das empresas para fora e de fora para dentro das empresas. A responsabilidade social corporativa dá lugar à integração social corporativa (Porter e Kramer, 2002: 670).

Michael Porter e Mark Kramer (2006: 647) propõem, assim, um olhar diferente para a relação entre negócio e sociedade, que “não trata o sucesso corporativo como um jogo de soma nula” e que vê a competitividade de uma empresa e o progresso social como interdependentes: por um lado, as empresas para serem bem sucedidas carecem de uma sociedade saudável, com uma força de trabalho educada, produtiva e que se sinta segura; por outro, uma sociedade saudável precisa de companhias com sucesso, capazes de criar empregos, riqueza e inovações que possam melhorar os níveis de vida e as condições sociais ao longo do tempo.

Na mesma linha de reflexão, Michael Porter *et al.* (2012: 1) afirmam que é possível gerar valor partilhado com o desenvolvimento de estratégias de negócio rentáveis que entregam benefícios sociais tangíveis, abrindo “oportunidades ao lucro e vantagem competitiva” que libertam “o poder do negócio de ajudar a resolver problemas globais fundamentais”. Todavia, segundo os autores, os conceitos e ferramentas para esta prática estarão ainda na sua infância, sendo preciso monitorizar interdependências²⁵, para não perder oportunidades para um impacto em escala.

2. Mapeamento dos territórios relevantes da RSE

O número de publicações sobre RSE em jornais de gestão tem vindo a subir em anos recentes, espelhando um interesse renovado pelo tema de académicos e praticantes (Herrera *et al.*, 2011). Parte deste interesse será justificado pela necessidade de refletir sobre o poder crescente de grandes corporações e sobre as implicações das crises financeira e económica recentes, que expuseram a fragilidade dos trabalhadores e dos temas sociais e ambientais no nosso modelo empresarial. A competição cerrada, as pressões dos consumidores, de ONG, dos meios de comunicação social e de muitos governos serão outra parte da equação.

Não obstante, a partir dos anos 50, a RSE foi sempre conseguindo encontrar espaço na gestão empresarial, ainda que perspetivas muito diversas enriqueçam – e fracturem – o seu espectro de análise. William C. Frederick (2009, 2016) identifica cinco etapas-chave nesta evolução histórica e conceptual da responsabilidade social corporativa nas empresas:

²⁵ Michael Porter *et al.* (2012) notam que alguns estudos têm encontrado correlações positivas entre indicadores de sustentabilidade ou de ESG (do inglês *Environmental, Social and Governance*, que pesam as dimensões Ambiental, Social e de Governança) e o desempenho em bolsa das ações, ou seja, entre a performance para a sustentabilidade e a performance financeira. Porém, as empresas devem conseguir ligar ações sustentáveis específicas com métricas do *core business*, para que sejam reconhecidas no seu valor real, também pelos investidores, e devidamente capitalizadas (Porter *et al.*, 2012: 13).

- Responsabilidade social das empresas (CRS1, entre 1950 e 1960): os gestores e líderes empresariais deveriam atuar como curadores públicos e defensores do social, analisando as suas obrigações e deveres e agindo voluntariamente, em ações de filantropia para melhorar as condições sociais.
- Responsividade Social Corporativa (CSR2, entre 1960 e 1970): perante protestos sociais em crescendo nesta época, as empresas deveriam superar as ações voluntárias filantrópicas e o dever legal, procurando, proativamente e de modo pragmático, dar respostas aos problemas sociais crescentes, com o envolvimento dos vários *stakeholders*.
- Ética corporativa ou dos negócios (CSR3, entre 1980 e 1990): as empresas deveriam promover uma cultura ética corporativa, refletida nas políticas, estratégias e comportamentos empresariais, e apoiando as comunidades e os seus *stakeholders*, cumprindo contratos sociais.
- Cidadania Corporativa Global (CSR4, entre 1990 e 2000): como entidades legais, com direitos e obrigações perante o Estado e os outros cidadãos, deveriam elas próprias tornar-se cidadãs globais, e participar ativamente na sociedade, corrigindo os impactos negativos da sua atuação no meio ambiente e junto das comunidades.
- Sustentabilidade (CSR5, entre 2000 e 2050): com o novo milénio, e o avolumar de preocupações ambientais e sociais, as responsabilidades das empresas ampliam-se para abranger responsabilidades globais, junto de cidadãos, comunidades, governos e organizações. Em conjunto com todos eles, devem procurar soluções holísticas e integradas para problemas de escala mundial.

A evolução do conceito de RSC foi acompanhada pela proliferação de contributos em torno de temas associados, como performance social corporativa, responsividade social corporativa, políticas públicas, teoria dos *stakeholders*, teoria ética dos negócios, cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável e *triple bottom line* (Carroll, 1999; Mohan, 2003 *apud* Bakker *et al.*, 2005: 288). Com a introdução destes constructos, o conceito complexificou-se e foi por vezes remetido para segundo plano, havendo pouco consenso sobre o progresso das responsabilidades das empresas na literatura académica nas últimas décadas (Bakker *et al.*, 2005).

Num “mapeamento do território” da literatura e práticas de RSC, Elisabet Garriga e Domènec Melé (2004: 51) organizam estas teorias e abordagens relacionadas em quatro grupos:

- Na senda de Milton Friedman (1962), as teorias instrumentais veem a empresa como uma ferramenta para a criação de riqueza e as suas atividades como um meio para atingir resultados económicos. Podem ser identificados três subgrupos por objetivos económicos, tendo em vista a maximização do valor para os acionistas, a obtenção de vantagens competitivas e o marketing de causas, capaz de melhorar as vendas da empresa ou a relação com os clientes.

- As teorias políticas relacionam-se com “o poder das corporações na sociedade e com o uso responsável deste poder na arena política”. A cidadania corporativa (a empresa como cidadã), o constitucionalismo empresarial (a empresa como instituição social com o dever de usar responsabilmente o seu poder) e a teoria do contrato social (que assume a existência de um contrato social implícito entre sociedade e empresas)²⁶ são exemplos de teorias centradas nas interações e ligações entre as empresas e a sociedade.
- As teorias integrativas defendem que as empresas devem centrar-se na satisfação de necessidades sociais, para obter legitimidade, aceitação e prestígio. Analisam o modo como as empresas integram as exigências sociais, tendo presente que dependem da sociedade para existir, continuar e crescer. Enquadram-se aqui a gestão de assuntos, o princípio da responsabilidade pública, o desempenho social empresarial e a gestão dos *stakeholders*, da perspetiva da integração em decisões de gestão.
- Finalmente, as teorias éticas baseiam-se nas “responsabilidades éticas das corporações para com a sociedade”. Alicerçam-se em princípios éticos e expressam a necessidade de “fazer a coisa certa”. Entre elas, estão as teorias que fazem dos direitos humanos o suporte da RSC, o que acontece, por exemplo, nos princípios de atuação do UN Global Compact, e abordagens que advogam que as empresas devem contribuir para o bem comum, tal como qualquer outro grupo social ou indivíduo. Encontra-se ainda neste grupo a teoria normativa dos *stakeholders*, inspirada pela obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, de Edward Freeman (1984), que ultrapassa uma formulação genérica da teoria dos *stakeholders* e procura uma base normativa e princípios de atuação para os gestores e empresas (Garriga e Melé, 2004: 60). Por fim, Garriga e Melé inserem nas teorias éticas o desenvolvimento sustentável, conceito construído para lá das fronteiras das empresas, mas que pressupõe uma forte contribuição corporativa.

É nesta dimensão ética que nos focamos agora. Analisaremos, com mais detalhe, o contributo da teoria dos *stakeholders* e a relação simbiótica entre a RSE e o desenvolvimento sustentável.

2.1. Dando rosto à RSE: a teoria dos *stakeholders*

A prática da RSE exige que as empresas mantenham um diálogo com os seus *stakeholders*, estando a par das suas necessidades e exigências, o que implica, desde logo, identificar quem são, analisar os graus, formas de influência e possíveis expectativas que criam entre si, e constituir processos e plataformas que permitam fazer esta ligação ao longo do tempo. Há, neste sentido, “um encaixe natural entre a ideia da responsabilidade social corporativa e os *stakeholders* de uma organização” (Carroll,

²⁶ Donaldson e Dunfee (1994) estendem esta abordagem na sua teoria integrativa do contrato social, considerando o contexto sociocultural e integrando aspetos normativos e empíricos da gestão.

1991: 43). O termo *stakeholders* vem dar nome e rosto aos atores sociais, grupos e pessoas a considerar nas ações de RSE, personalizando essas responsabilidades.

A literatura sobre o tema é extensa e diversificada nas abordagens. Andrew Friedman e Samantha Miles (2006) encontraram em 75 publicações um total de 55 formulações, ora complementares, ora competindo entre si. A mais antiga será a do Stanford Research Institute, que, em 1963, define *stakeholders* como “grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir”, ou seja, acionistas, empregados, clientes, fornecedores, bancos e a sociedade (Freeman, 1984: 31).

A definição mais conhecida será a de Edward Freeman (1984: vi), pensador central da teoria dos *stakeholders*, que os descreve como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou que seja afetado, pelo alcance dos propósitos de uma empresa”. Em 1984, esta formulação oferece uma nova abordagem conceptual para ajudar as empresas a gerirem a mudança, a dois níveis: internamente, porque o modelo tradicional de negócio estava em transformação e era preciso repensá-lo; e a nível externo, face à crescente pressão de grupos ambientalistas, a partir dos anos 60, dos meios de comunicação social, de medidas de regulação mais apertadas e a uma competição internacional cada vez mais cerrada.

Ativamente, e de forma sistemática, as empresas teriam de reequacionar práticas, modelos e estratégias de gestão, ir além do interesse dos acionistas e considerar o ambiente externo e todos os atores afetados pela atividade empresarial. Para Freeman (1984), esses atores ou *stakeholders* seriam todos os colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e qualquer outro grupo que interferisse ou pudesse interferir com a empresa²⁷. Freeman distinguia entre *stakeholders* legítimos e genéricos. Já Mitchell *et al.* (1997) criam uma tipologia com categorias baseadas no poder, legitimidade e urgência.

Aplicando o modelo de *stakeholders* na pesquisa sobre RSE, Max Clarkson identifica dois tipos de *stakeholders*, em função da semelhança de interesses, direitos e reivindicações: os primários, com níveis elevados de interdependência, como empregados, fornecedores, acionistas, investidores, consumidores e governo; e os secundários, aqueles que não participando nas transações da empresa, influenciam e são por ela são influenciados, podendo mobilizar a opinião pública contra ou a seu favor, tais como as ONG e os media. Para Clarkson (1995: 106), os *stakeholders* serão as “pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses numa empresa e nas suas atividades no período passado, presente e futuro”.

²⁷ O conceito seria “enganadoramente simples”, alertava Freeman (1984: 247). Simples, porque seria fácil identificar grupos que afetam ou são afetados por uma empresa. Enganador, já que, uma vez identificados, a tarefa de gerir estas relações seria gigantesca. Daí que a proposta conceptual fosse “um começo e não uma panaceia” (1984: 27), ajudando as empresas a mapear os atores, ação e processos.

Quem são afinal hoje os *stakeholders* de uma organização? Para Andrew Friedman e Samantha Miles (2006: 13-14), na sua forma mais comum, o conceito inclui clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, acionistas e comunidades locais. Podem, contudo, considerar-se outros indivíduos, ou grupos, como associações sindicais, ONG, governo, media, competidores, parceiros de negócio, legisladores, reguladores académicos, e mesmo o público em geral e as gerações futuras. Entre eles, estabelecem-se níveis diferentes de colaboração, alianças estratégicas, mas também estratégias de influência. Trabalhadores, investidores e consumidores têm evidentemente um papel a desempenhar no incentivo das empresas à adoção de práticas que sejam mais responsáveis nas vertentes social, ambiental e económica.

Note-se, contudo, que as relações entre as empresas e os seus *stakeholders* mudam ao longo do tempo. Para ajudar a compreender essa evolução, Friedman e Miles (2002) elaboram um modelo que tem presente a natureza estrutural da relação e as diferentes formas contratuais existentes²⁸. Esta proposta tem como ponto de partida o modelo da teoria de realismo crítico de Margaret Archer, que avalia a compatibilidade e incompatibilidade de uma relação em termos de ideias e necessidades materiais. Concluindo que as relações não são estáticas, Friedman e Miles defendem que é necessário manter e criar plataformas de diálogo entre instituições e organizações para garantir as melhores soluções conjuntas no presente e para o futuro. Os 7 princípios para a gestão de *stakeholders*, criado em 1999 pelo Clarkson Center for Business Ethics, serão hoje uma das ferramentas úteis para a RSC²⁹.

2.2. Relação simbiótica entre RSE e desenvolvimento sustentável

A RSE e o desenvolvimento sustentável implicam o envolvimento de múltiplos *stakeholders*, que têm interpretações diferentes sobre os seus significados, sendo usados até – erradamente – como sinónimos. Muito dependentes do seu espaço e tempo, são conceitos “essencialmente contestados”, multidimensionais e definidos de modo aberto, logo, difíceis de codificar, e em que o debate se faz em

²⁸ Friedman e Miles (2002) dão o exemplo da relação da Greenpeace com grandes corporações. Incompatível e até antagónica na sua criação nos anos 70, muda nos anos 80, quando o aumento do apoio público e mediático (depois da morte de um fotógrafo seu e de vários desastres ambientais) abrandam o seu radicalismo, permitindo criar pontes de diálogo com as empresas. Dá-se um novo afastamento no final dos anos 80, com o crescimento do movimento anti-ambientalista nos EUA (conhecido como *green backlash*), e nova aproximação a partir da Cimeira da Terra, no Rio, em 1992, com a introdução do conceito e adesão crescente aos princípios do desenvolvimento sustentável pelo público, governos e empresas. Desenvolvem-se inclusive algumas colaborações na procura de respostas conjuntas.

²⁹ Estes princípios referem a necessidade de reconhecer as preocupações dos *stakeholders* legítimos, de adotar comportamentos e processos sensíveis às suas preocupações e capacidades, procurar uma “distribuição justa dos benefícios e desvantagens da atividade empresarial” e de assumir responsabilidades morais e legais, entre outras. As empresas devem ainda abordar esses conflitos através de uma comunicação aberta e relatórios adequados (The Clarkson Center for Business Ethics, 1999: 4 *apud* Miles e Friedman, 2006: 151).

torno do conteúdo e da sua aplicação (Moon, 2007). São ainda acusados de serem contraditórios, porque “as empresas são incapazes de ser socialmente responsáveis” e “a sustentabilidade do planeta e dos seus recursos e integridade são incompatíveis com o desenvolvimento económico (e às vezes social)” (Moon, 2007: 297).

Mais especificamente, como vimos, Elisabet Garriga e Domènec Melé (2004) localizam o desenvolvimento sustentável nas teorias éticas da RSC. Esta integração da sustentabilidade nas práticas empresariais, com forte componente normativa, ganha força a partir dos anos 60, com o movimento ambientalista e com a regulamentação cada vez mais apertada em resposta às crises ambientais e pressões públicas. Assente nos pilares económico, social e ambiental, o conceito de desenvolvimento sustentável, introduzido em 1984, espelha e reforça esta inquietação geral com o ambiente, registando forte adesão junto da opinião pública e dos governos nos anos 90.

O debate em torno da RSE torna-se “mais verde”, nesta década. Proliferam abordagens para a gestão ambiental, avaliação da performance e tipologias para classificar os comportamentos das empresas (Linnenluecke e Griffiths, 2013).

A edição especial da *Academy of Management Review* dedicada ao tema “Organizações Ecológicas Sustentáveis”, em 1995, é um marco nesta reflexão. Um dos textos mais conhecidos é de Paul Shrivastava (1995), que estuda o papel das empresas para alcançar a sustentabilidade ecológica e sugere a adoção de um paradigma de gestão centrado na sustentabilidade. Em 1992, Shrivastava falara já na necessidade do ecocentrismo e de uma renovação verde nas empresas (*self-grenewal*), pela adoção de estratégias que integrassem a sustentabilidade e o bem-estar dos *stakeholders* da organização. Os valores organizacionais teriam, por conseguinte, de refletir o papel central da natureza e uma visão estratégica baseada na sustentabilidade, da qual adviriam vantagens competitivas e uma sobrevivência de longo prazo para a empresa.

Nesta mesma edição, Thomas Gladwin *et al.* (1995) abordam o *sustaincentrism* (sustentacentrismo, em tradução livre) como um novo paradigma integrador, capaz de reconciliar a oposição entre tecnocentrismo e o ecocentrismo e de criar um novo espaço para o desenvolvimento sustentável no coração das empresas.

Num outro artigo emblemático desta publicação, Stuart L. Hart (1995) questiona o modelo tradicional da gestão de recursos de uma empresa e introduz uma visão prática de formulação e implementação de estratégias de sustentabilidade, baseada nos recursos naturais e pesando os constrangimentos colocados pelo ambiente biofísico. A empresa deveria ter como ambição fazer evoluir uma estratégia de sustentabilidade movida por processos (tendo em vista a prevenção da poluição) para uma estratégia

movida pelos mercados (mediante uma gestão responsável dos produtos), em que todo o ciclo de vida do produto seria considerado. Esta transformação teria de ser feita com os *stakeholders* externos de uma empresa, incluindo fornecedores, reguladores, ambientalistas e a comunidade, numa visão mais ampla e partilhada. Num terceiro tipo de estratégia, Hart defende que as empresas devem assumir um compromisso de longo termo para o desenvolvimento sustentável, dedicando recursos organizacionais à inovação em tecnologias de baixo impacto ambiental que possam servir as necessidades de países em desenvolvimento.

A procura de modelos de negócio mais sustentáveis torna-se, por conseguinte, num motor para a responsabilidade corporativa. Thomas Gladwin *et al.* (1995: 876) sublinham que o conceito de desenvolvimento sustentável poderá ser “contestável e/ou ideologicamente controverso”, mas que introduz elementos relevantes nas políticas de RSE.

Por seu lado, o conceito de RSE revela potencial para contribuir para o desenvolvimento sustentável, de forma lata, nas dimensões económica, social e ambiental, trazendo incentivos às empresas para participarem neste desafio global. Apresenta, não obstante, um conjunto de limitações, como seja a questão das relações entre poder económico e interesse económico, ou a dificuldade das empresas em desenharem uma visão de longo prazo para o sucesso do negócio (Moon, 2007).

Há, todavia, limiares para o âmbito da responsabilidade corporativa, já que muitos contributos negativos decorrem de comportamentos individuais, de falhas regulatórias e da ausência de capacidades dos governos. Jeremy Moon (2007: 305) advoga, por isso, que a existência de empresas responsáveis é uma “condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento sustentável”, sendo importante investigar os aspetos da agenda da sustentabilidade que mais conduzem à RSE, os tipos de RSE que mais contribuem para o desenvolvimento sustentável e o que determina o seu sucesso em termos de fatores e motivações corporativas.

Considerando que o conceito de RSC foi impotente face às crises globais e que está condenado a morrer, se não for rejuvenescido, Wayne Visser (2010a, 2010b) liga geneticamente os termos desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial, ao propor que o acrónimo CSR – do inglês *corporate social responsibility* – se transforme em responsabilidade e sustentabilidade corporativa, ou seja *corporate sustainability and responsibility*. A nova CSR terá no seu ADN duas hélices interligadas, diferentes, mas complementares: a sustentabilidade como um destino, uma visão e objetivos; a responsabilidade como o caminho, soluções e a gestão necessária para lá chegar. Esta nova CSR implicaria uma clarificação dos objetivos das empresas, não como o lucro, mas como um serviço à sociedade, que aumenta o bem-estar social sem erodir os ecossistemas.

Depois da era da ganância (com uma visão defensiva pelas empresas), da filantropia (caritativa), do marketing (promocional) e da gestão (estratégica), para o autor terá, assim, chegado o tempo da responsabilidade, de se assumir uma visão sistémica e holística.

A proposta de Wayne Visser tem a vantagem de ajudar a repensar a articulação da RSE com objetivos e desafios sociais e ambientais abrangentes. Mesmo que o desenvolvimento sustentável e social não possam depender apenas das empresas, muitas detêm hoje mais poder do que governos locais, nacionais, até internacionais, pelo que o entendimento que façam do que é a sua responsabilidade económica, social e ambiental será determinante para o desenvolvimento humano e para a preservação ecológica, a várias escalas.

Neste capítulo, vimos como a RSE surge muito associada a um debate de pendor ético sobre as obrigações sociais das empresas, no contexto do próprio mundo empresarial, e como vai evoluindo para integrar aspetos práticos da performance e das estratégias para a responsabilidade social e ambiental.

Contestado e camaleónico, o conceito conheceu variações, sendo até secundarizado por outras expressões. Mais recentemente, parece registar um interesse renovado de académicos e praticantes.

O seu campo de estudo dispersa-se por disciplinas distintas, como a estratégia ou a psicologia comportamental das organizações. Associa-se e é enriquecido ainda por temas muito diversos. Neste trabalho, debruçamo-nos sobre o desenvolvimento sustentável e sobre a teoria dos *stakeholders*, ambos tendo contribuído para que as empresas reequacionassem o seu impacto social e ambiental e reforçassem as suas responsabilidades nestes âmbitos.

O conceito de RSE fez uma “viagem que é quase única no panteão das ideias na literatura da gestão” e continua a ser para muitos a interface privilegiada para pensar as relações entre as empresas e a sociedade (Crane *et al.*, 2009a: 3). Institucionalizou-se e está hoje firmemente embebida nas ciências e práticas da gestão. Terá, todavia, ainda de cumprir o seu potencial pleno, na articulação com os desafios do desenvolvimento sustentável.

PARTE II. Sustentabilidade corporativa: revisão de literatura

CAPÍTULO I. ADOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

É na gestão estratégica³⁰ que a RSE mais facilmente ganha reconhecimento e obtém resultados, apesar de se relacionar com outros domínios, como o marketing, operações ou recursos humanos (Srivastava e Sahay, 2008). Por seu lado, é pela RSE que o desenvolvimento sustentável usualmente encontra espaço nas organizações, convertendo-se em “sustentabilidade corporativa”, para cumprir “necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos de uma firma [...], sem comprometer também a sua capacidade de cumprir as necessidades de futuros *stakeholders*” (Dyllick e Hockerts, 2002: 131).

A sustentabilidade corporativa concretiza-se assim ao nível da gestão estratégica, num processo que implica “encaixar com sucesso a sua organização no seu ambiente para desenvolver vantagens competitivas”, capitalizando oportunidades e minimizando riscos (Stead e Stead, 2008: 66).

Este capítulo sinaliza lógicas justificativas para a adoção de práticas de sustentabilidade corporativa: o racional ético, o racional contextual e o racional económico. De modo mais detalhado, veremos os níveis de gestão empresarial para a integração do compromisso e dos desafios da sustentabilidade nas organizações: enfoque normativo, enfoque operacional e enfoque estratégico.

1. Lógicas subjacentes à sustentabilidade corporativa

No entender de painéis compostos por líderes empresariais, ONG e estudantes de mestrado, respetivamente, inquiridos em 2011, a ação dos gestores para a sustentabilidade seria essencialmente motivada pela imagem da marca, gestão de *stakeholders* e maximização do valor. Quando a questão foi colocada num nível normativo, os três painéis consideraram, todavia, que os gestores deveriam ter no desenvolvimento sustentável o seu motivador principal para a ação (Ditlev-Simonsen e Midttun, 2011).

Segundo Pratima Bansal e Kendall Roth (2000), a aposta das empresas na responsividade ecológica³¹, isto é, na dimensão ambiental em particular, apresenta como motivações mais comuns os ganhos económicos e de competitividade; a responsabilidade ecológica ancorada em princípios éticos; e a necessidade de legitimação perante os *stakeholders* e mediante o cumprimento da legislação.

³⁰ Tal como o conceito de estratégia, o campo de estudos da gestão estratégica nasce da ciência militar, procurando garantir as condições para o sucesso económico de longo prazo, ou seja, a continuidade da empresa. As crises petrolíferas dos anos 70 despertam as empresas para a premência de gerir ambientes turbulentos, assumindo o planeamento estratégico como um “processo de definição da missão e objetivos da organização e formulação de estratégias para os obter” (Stead e Stead, 2008: 66).

³¹ Os autores definem responsividade ecológica como “um conjunto de iniciativas corporativas que almejam mitigar o impacto de uma empresa no ambiente natural”, podendo incluir mudanças nos produtos, processos e políticas empresariais (Bansal e Roth, 2000: 717).

Já Georg Müller-Christ e Michael Hülsmann encontram na ciência da gestão três interpretações para a integração do desenvolvimento sustentável nas empresas: com base em objetivos de inovação, e em conceitos como a ecoeficiência – economia e ecologia a combinarem-se numa relação simbiótica em que as inovações ecológicas trazem vantagens económicas; uma interpretação normativa, que tem no seu centro a ética, a justiça e a equidade, procurando satisfazer as necessidades das gerações presentes e futuras; e uma interpretação racional do desenvolvimento sustentável, centrado no uso dos recursos disponíveis e que estende a visão da gestão estratégica baseada nos recursos (Müller-Christ e Hülsmann *apud* Baumgartner, 2014: 260)³². Para Rupert J. Baumgartner (2014) estas interpretações diferem essencialmente nas motivações para a sustentabilidade, sendo preciso ainda considerar o ambiente geral de negócios, fatores específicos setoriais e fatores de *stakeholders*.

Num esforço de sistematização, poderemos deste modo identificar três lógicas justificativas centrais no envolvimento e desenvolvimento da sustentabilidade corporativa:

- Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança; para entender melhor esta dimensão, iremos considerar o utilitarismo de Stuart Mill, a teoria da justiça de John Rawls, e o absolutismo deontológico de Kant, associado ainda aos domínios da ética ambiental;
- Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer e gerir relações sociais e de legitimação face a *stakeholders*;
- Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.

No desenvolvimento da sustentabilidade corporativa podem, na prática, pesar diferentes lógicas. De resto, Rupert J. Baumgartner (2014) nota que é preciso incorporar elementos de todas as motivações para a sustentabilidade para a fomentar no contexto de uma empresa. Veremos, em seguida, cada um destes racionais em maior detalhe.

1.1. Racional ético

O racional ético relaciona-se com a cultura e valores da empresa, pesando ainda aqueles assumidos por cargos executivos e de liderança, de maneira mais assertiva. Filipe Almeida (2007)³³ defende que é na

³² Müller-Christ, Georg e Michael Hülsmann (2003), “Quo Vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre”, *DBW*, 63(3): 257–277.

³³ Filipe Almeida (2007) inspira-se no modelo de responsabilidade social de Archie Carroll (1979: 499), segundo o qual a RSC teria de integrar obrigações económicas, legais, éticas e discricionárias (revistas mais tarde para filantrópicas). Aponta, contudo, limitações neste modelo, por pressupor um sentido ascendente e unidirecional nas responsabilidades das empresas, o que nem sempre se verificará.

responsabilidade e compromisso ético das empresas que a RSE encontra hoje justificação, a partir de motivações internas, com “origem na consciência individual do decisor ou no desejo de integração no meio social e económico por meio da identificação com o discurso e a prática dominantes”, mas implicando responsabilidades legais e económicas, externamente induzidas.

As decisões de gestão relacionadas com a RSE serão, por isso, complexas e dependentes “de valores pessoais e razões estratégicas, desejos de integração e de legitimação sistémica da ação” (Almeida, 2007: 35). Como eixo central da ética empresarial³⁴, a RSE só poderá ser cumprida pela decisão e ação do gestor como indivíduo, em função dos seus valores e da cultura da empresa. Entre outras, a obra do Nobel da Economia Oliver E. Williamson (1963) sobre as preferências pessoais do gestor e o impacto no negócio de grandes empresas abriu caminho para o estudo da correlação entre valores pessoais e atitudes dos gestores e a responsabilidade corporativa. Para Rodrigo Lozano (2015), atitude e os comportamentos dos gestores serão, aliás, o *driver* mais forte na integração da sustentabilidade corporativa.

A partir da filosofia moral clássica, Filipe Almeida identifica quatro correntes éticas para avaliar o comportamento dos gestores empresariais³⁵: a teoria da justiça de John Rawls; o utilitarismo de Stuart Mill; o absolutismo deontológico de Immanuel Kant; e a ética das virtudes inspirada por Aristóteles³⁶. Na nossa análise, daremos atenção às três primeiras, mais facilmente aplicáveis ao entendimento dos valores e motivações partilhadas no plano coletivo organizacional.

Apesar de pensada para orientar a organização política do Estado, a teoria da justiça como equidade de John Rawls (2013) reflete sobre a distribuição de direitos, deveres, benefícios e encargos entre todas as instituições e indivíduos, ajudando a compreender a RSE a partir de uma análise do papel da empresa

³⁴ Na reflexão sobre a sua conduta, as empresas tendem a privilegiar o termo ética em detrimento de moral. Apesar de próximos, a moral refere-se a “códigos de conduta e os costumes que orientam o comportamento coletivo de uma determinada comunidade e que esta aceita como válidos”, e a ética “a uma reflexão teórica sobre a moral, que visa analisar racionalmente os comportamentos e determinar a sua aceitabilidade filosófica” (Almeida, 2007: 148). A ética empresarial diz respeito, por conseguinte, “à aplicação dos princípios das doutrinas éticas à atividade empresarial, adotando-os como critério de avaliação moral das ações praticadas nesse contexto” (Almeida, 2007: 32).

³⁵ No estudo junto de 252 gestores brasileiros, Filipe Almeida (2007) concluiu que a maioria destes gestores teria na sua atividade uma orientação utilitarista, seguida de uma orientação absolutista, egoísta (da ética das virtudes) e por fim igualitária. Os princípios da justiça distributiva revelaram-se, porém, os mais determinantes para avaliar a atitude face à RSE, fazendo eco de preocupações com o aumento das desigualdades nas últimas décadas.

³⁶ A ética das virtudes elege “o caráter moral de cada indivíduo como elemento central da sua doutrina”, procurando revelar o caráter que deve desenvolver e não as regras comportamentais para as suas ações (Almeida, 2007: 190)

na sociedade. Para funcionar, uma sociedade terá de definir o seu conceito sobre o que é e não é justo, prévio ao próprio conceito de bem, e evitar a discriminação arbitrária na atribuição de direitos e deveres. Neste contexto, a empresa assume “a existência de um contrato social imaginário”, que condiciona a forma como se relaciona com a sociedade e que a leva a desenvolver “estratégias, políticas e práticas que respondam com eficácia às expectativas sociais que justificam a sua existência” (Almeida, 2007: 183). Deve, neste sentido, garantir um controlo rigoroso sobre os seus impactos sociais e ambientais, evitar condicionar a liberdade alheia e minimizar os efeitos da sua ação que ponham essa liberdade em causa, tendo em vista a defesa dos mais carenciados.

Já para o utilitarismo, proposto por Jeremy Bentham e desenvolvido pelo filósofo inglês John Stuart Mill, o valor moral de uma ação depende em exclusivo das consequências que ela produz, devendo procurar-se maximizar a utilidade, ou seja, o equilíbrio mais favorável entre bons e maus resultados. Da perspetiva utilitarista, a empresa é uma “célula fundamental da sociedade da qual depende, tendo como finalidade contribuir para o desenvolvimento económico e social” (Almeida, 2007: 158). A empresa persegue a maximização da eficiência e do lucro, mediante uma maior produção com um menor uso de recursos. No entanto, a ação empresarial deve sempre “procurar satisfazer carências e necessidades de múltiplos grupos sociais, incluindo os acionistas, os empregados, os parceiros económicos e a sociedade em geral”, sacrificando o lucro neste processo, se necessário (Almeida, 2007: 158).

A abordagem deontológica pela ética kantiana desvaloriza as consequências dos atos e conduta e define o valor moral da ação pelo respeito por princípios e regras universais. Com base no imperativo categórico, que diz que uma ação é “objetivamente necessária por si mesma, sem relação com qualquer outra finalidade” (Kant, 2005: 50), o dever torna-se na categoria fundamental e as ações são avaliadas em função da sua natureza intrínseca. Aplicada ao nível empresarial, a ética kantiana entende que uma empresa deve contribuir para os fins dos seus semelhantes, respeitar as liberdades positivas e negativas de cada pessoa e tratar como iguais as necessidades dos *stakeholders*, dando a todos a possibilidade de participar na definição das regras e políticas empresariais.

O pensamento de Kant é invocado para fundamentar princípios de uma gestão empresarial social e ambientalmente responsável, bem como princípios da ética ambiental³⁷. Daniel Coronel *et al.* (2010)

³⁷ A ética ambiental contemporânea é uma “disciplina na filosofia que estuda a relação moral dos seres humanos em relação ao ambiente” e valoriza também “o valor e estatuto moral do ambiente e dos seus conteúdos não humanos” (Brennan e Lo, 2016 *apud* Schuler *et al.*, 2017: 215). Abarca assim o questionamento sobre a relação entre o Homem e a Natureza e questões muito críticas atualmente, como as alterações climáticas.

advogam, aliás, que é possível ligar o pensamento kantiano ao desenvolvimento sustentável³⁸, que se torna num imperativo categórico, com a proteção do ambiente a converter-se em lei universal.

No entender de Douglas Schuler *et al.* (2017), os discursos e estudos da gestão da sustentabilidade corporativa, ao nível da gestão da ambiental, da RSE e das próprias políticas empresariais, têm vindo todavia a privilegiar um racional instrumental, económico e antropocêntrico para a adoção da sustentabilidade nas últimas décadas, vendo-a como um meio para maximizar o valor social e a riqueza dos acionistas. Para estes autores, os desafios atuais exigem que as empresas assumam o valor ético e intrínseco da natureza e da sustentabilidade como fim em si mesma.

1.2. Racional contextual

Num racional contextual, os atores empresariais têm presente a necessidade de estabelecer e gerir relações com os seus *stakeholders*, procurando legitimar a sua ação pela criação de plataformas de diálogo e pelo cumprimento da legislação vigente. São motivações extrínsecas, tendo em vista a gestão do risco e da reputação empresarial nos contextos relevantes (Basu e Palazzo, 2008). A melhoria da reputação e da imagem e as expectativas do público e dos consumidores podem, aliás, pesar mais do que a própria regulação, quando se considera a RSC nas suas múltiplas dimensões (Maximiano, 2007), apesar da legislação e da ameaça da legislação serem os motores mais importantes para a responsabilidade corporativa ambiental (Dummett, 2006).

Historicamente, esta adesão das empresas ao desenvolvimento sustentável terá sido muito motivada por leis e medidas mais apertadas, preocupações com o fim dos recursos e com o risco económico, social e ambiental, e por pressões externas de grupos ambientalistas e dos média, entre outros. As políticas de RSE foram, por isso, exigindo que as empresas se abrissem para estabelecer um diálogo contínuo com os seus *stakeholders*, estando a par das suas exigências e necessidades.

Esta nova abordagem conceptual veio ajudar as empresas a gerirem a mudança externa e interna, tendo em vista repensar um modelo tradicional de negócio em transformação. Os quadros mentais e as disciplinas de gestão empresarial passaram, deste modo, a integrar a gestão dos *stakeholders* como um processo necessário e positivo para as organizações, que lhes permite servir melhor atores chave e as comunidades nas quais têm impactos, gerir conflitos e mitigar riscos. Entre os benefícios principais das estratégias de sustentabilidade corporativa estão precisamente a melhoria da reputação e da imagem, o objetivo de evitar confusões regulatórias, bem como a capacidade de atração e retenção de talento (Harmon *et al.*, 2009).

³⁸ Os autores fazem esta ligação através da obra do matemático e economista romeno Georgescu-Roegen, que, na segunda metade do século XX, propôs uma nova ordem económica a que chamou de programa mínimo de bioeconomia. Para esse programa, que continha o espírito do imperativo categórico de Kant, deveriam convergir pontos de vista comuns entre diversas áreas do conhecimento, como a Ética, Ecologia, Economia e Física.

1.3. Racional económico

O racional económico para a sustentabilidade corporativa diz respeito à procura de ganhos económicos e de maior competitividade, com base em princípios de inovação e em busca da liderança setorial. Pudemos, nomeadamente, ver (Capítulo III, Parte I) como a institucionalização do conceito e a consciencialização geral da importância da RSE levou à procura de um “caso de negócio” para suportá-la, pelo seu potencial impacto positivo na performance financeira e não financeira das organizações. Archie Carroll (2000) vem defender, por exemplo, que a noção de responsabilidade social não é hostil ao lucro, enquanto outros autores procuram empiricamente demonstrar que a integração da dimensão social nas estratégias empresariais pode reforçar a RSC e a competitividade da organização.

Também para a integração do desenvolvimento sustentável nas empresas, a literatura da gestão foi procurando criar um “caso de negócio”, realçando os impactos positivos para a performance das operações, a competitividade económica empresarial e a própria sobrevivência da empresa (Dyllick e Hockerts 2002; Shrivastava 1995). Nesta vertente ambiental, desmistificou-se em particular a crença de que a regulação exigiria sempre cedências entre ecologia e economia, com custos para os privados³⁹. A Hipótese de Porter promove a ideia de que empresas na vanguarda da inovação ambiental conseguem melhorar a sua produtividade, induzir eficiências e reduzir lixo económico e desperdícios, tornando-se mais competitivas, antecipando a mudança e liderando a evolução dos seus setores e mercados (Porter e van der Linde, 1995a).

Nem todas as situações serão simultaneamente vantajosas para as empresas, ambiente e sociedade (Visser, 2010a, 2010b). Ainda assim, esta consciência das vantagens e oportunidades que podem ser geradas, a par da apetência dos públicos para empresas com ofertas ambiental e socialmente mais responsáveis, levam à afirmação de um racional económico para a sustentabilidade corporativa.

2. Níveis de integração da sustentabilidade corporativa

A adoção bem-sucedida de uma estratégia de sustentabilidade corporativa dependerá de fatores diversos, como a estrutura e a cultura da organização, a liderança, o controlo da gestão, a motivação e as qualificações dos empregados e a comunicação (Engert e Baumgartner, 2016).

Para facilitar este processo de implementação, Rupert J. Baumgartner (2014) propõe um modelo que oferece uma visão integrada de diferentes aspetos da sustentabilidade a vários níveis de gestão, que podem ser vistos em detalhe no quadro seguinte:

³⁹ Com base num estudo de setores muito afetados pela regulação ambiental, realizado com o Management Institute for Environment and Business, Michael Porter e Claas van der Linde mostram como inovações para cumprir a regulação poderiam, de facto, melhorar o uso de *inputs*, criar novas soluções e otimizar o rendimento dos produtos.

Quadro 1.1. Níveis de gestão e objetivos

<p>Gestão Normativa – Objetivo de Legitimação Determina a filosofia básica de gestão Valores, atitudes, crenças e julgamentos como a base para a gestão “Quem somos nós e quem queremos ser?”</p>
<p>Gestão Estratégica – Objetivo de Eficácia Determina objetivos de longo prazo e combinações de produto/serviço-mercado “Quais são os nossos objetivos (estratégicos)?”</p>
<p>Gestão Operacional – Objetivo de Eficiência Organização e gestão de todas as atividades corporativas para atingir objetivos e diretrizes estratégicos “Como podemos atingir os nossos objetivos?”</p>

Baumgartner, 2014: 263, baseado em Ulrich⁴⁰, 2001

Pela capacidade de síntese e de sistematização destes níveis distintos mas interrelacionados, este modelo oferece-nos um enquadramento útil para entender o enfoque da integração do desenvolvimento sustentável nas empresas, a saber:

- Enfoque normativo: centrado na visão, valores, cultura e liderança organizacional e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;
- Enfoque estratégico: mais orientado para a estratégia e para a criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;
- Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Exploramos em seguida algumas potencialidades desta tipologia, a partir da análise bibliométrica de Sabrina Engert *et al.* (2016) sobre a integração da sustentabilidade corporativa na gestão empresarial, do mapeamento de Sabrina Engert e Rupert J. Baumgartner (2016) sobre as perspetivas estratégicas da gestão da sustentabilidade corporativa, e tendo presente as leituras feitas sobre RSE e sustentabilidade corporativa. No quadro 1.2, procuramos situar exemplos de artigos e autores que permitem compreender melhor estes níveis de integração, desenhando uma moldura que servirá de suporte à nossa análise empírica sobre a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em grandes empresas portuguesas.

⁴⁰ Ulrich, Hans (2001), *Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich*, Paul Haupt: Bern.

Quadro 1.2. Tipologia para os níveis de integração da sustentabilidade corporativa

Enfoque da integração	Nível específico de gestão	Referências relevantes
Normativo (perspetiva ética e relacional)	Gestão normativa interna Valores e cultura corporativa	Shrivastava e Hart, 1995: Gestão ambiental total e o design sustentável organizacional (missão como ponto de partida para uma execução bem sucedida) Bonn e Fisher, 2011: Modelo para a integração estratégica da sustentabilidade nas organizações (relevo da cultura organizacional)
	Promoção da iniciativa pelas lideranças	Millar <i>et al.</i> , 2012: Panorâmica da sustentabilidade e dos seus dilemas de gestão e dilemas políticos (o papel do líder) Simas <i>et al.</i> , 2013: Modelo teórico para integrar a sustentabilidade no processo de implementação da estratégia (líder como catalisador da mudança)
	Gestão normativa externa Gestão das relações e expectativas de <i>stakeholders</i> e da sociedade	Freeman, 1984: Teoria dos <i>stakeholders</i> como modelo para gestão da mudança interna e externa Friedman e Miles, 2002, 2006: Teoria dos <i>stakeholders</i> desenvolvida (evolução das relações de poder e influência entre <i>stakeholders</i> ao longo do tempo e necessidade de plataformas de diálogo) Lee, 2008: Caminho conceptual evolutivo das teorias de responsabilidade social corporativa (influências externas e dinâmicas negociais com os <i>stakeholders</i> moldam as estratégias de responsabilidade social corporativa) Kurucz <i>et al.</i> , 2017: Modelo conceptual de liderança relacional para a sustentabilidade estratégica
Estratégico (perspetiva instrumental)	Gestão da estratégia do negócio Criação de valor e vantagens competitivas	Porter, Michael e van der Linde, 1995a, 1995b: Uma nova conceção da relação entre ambiente e competitividade (Hipótese de Porter) Porter e Kramer, 2002, 2006: Ligação entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa Porter, 1998, 2008: Só o posicionamento estratégico permite a uma empresa distinguir-se e superar os rivais (com “atividades diferentes” ou “semelhantes de maneiras diferentes”)
	Gestão da estratégia da organização Ligação da sustentabilidade à estratégia <i>core</i>	Nathan, 2010 baseada em Galbreath, 2009: Modelo (<i>framework</i>) para tecer (<i>weaving</i>) um pensamento sobre sustentabilidade no processo de gestão estratégica Figge <i>et al.</i> , 2002: <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC) Gond <i>et al.</i> , 2012: Articulação dos sistemas de controlo da gestão e de controlo da sustentabilidade Radomska, 2015: Estudo sobre a relação entre a implementação de uma estratégia de sustentabilidade e a eficácia do seu processo de execução Maas <i>et al.</i> , 2016a, 2016b: Modelo compreensivo e integrado de

		avaliação, contabilidade, controlo e <i>reporting</i> da sustentabilidade (integração estratégica da sustentabilidade está “na sua infância”) Jin e Bai, 2011: Modelo de Integração de Sistemas Estratégicos no longo prazo (mudança do paradigma organizacional de “grandes empresas” para “boas empresas”)
Operacional (perspetiva funcional)	Gestão da melhoria contínua das operações Ferramentas de gestão, medição e monitorização da performance	Sistemas de Gestão Ambiental - Comissão Europeia, online: EMAS - ISO, online: ISO 14000/14001 Indicadores e <i>reporting</i> da performance - Marshall e Brown, 2003: Métricas no <i>reporting</i> corporativo ambiental - Pavlovskaja, 2014: Critérios de sustentabilidade e os seus indicadores, controlo e monitorização GRI, UN Global Compact e WBCSD, 2016: SDG Compass
	Gestão da inovação das operações Adoção de tecnologias inovadoras mais eficientes	Gerstlberger <i>et al.</i> , 2016: barreiras para a adoção de tecnologias mais eficientes Mulder (2007: n. p.): dificuldades na transição tecnológica efetiva para o desenvolvimento sustentável (competição entre sistemas) Kivimaa e Kern (2016); Bontoux e Bengtsson (2016): as políticas mistas nas transições para o desenvolvimento sustentável

A localização de um autor num certo enfoque não significa que defenda essa abordagem sob qualquer condição, mas antes que a estuda e que sobre ela coloca ênfase no artigo apresentado. Percebe-se, por outro lado, que estes níveis se interligam e que uma integração efetiva exige tocar em todos eles. Não obstante, este suporte teórico vem permitir-nos analisar, de modo mais cuidado e informado, os níveis de integração e gestão dos desafios da sustentabilidade corporativa.

2.1. Enfoque normativo

A integração e o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa são inspirados por um legado tão amplo e rico como o pensamento aristotélico sobre as virtudes, o absolutismo deontológico de Immanuel Kant (2005), o utilitarismo de John Stuart Mill ou a teoria da justiça pela equidade de John Rawls (2013). O conceito de desenvolvimento sustentável em si, definido pelo Relatório Brundtland, incorpora uma dimensão normativa, ao preconizar o balanço das necessidades das gerações presentes e do futuro, num respeito pelas dimensões social e ambiental. De resto, como vimos, Elisabet Garriga e Domènec Melé (2004: 51) situam o desenvolvimento sustentável nas teorias éticas da literatura e práticas de RSC.

Baumgartner (2014) explica que a gestão normativa é constituída pela visão e políticas corporativas, governança corporativa e cultura organizacional. Neste âmbito, o enfoque específico da integração serão os valores, atitudes e crenças dos empregados e líderes executivos sobre qual deve ser o seu papel e o da empresa, tendo presente a relação com *stakeholders* e com a sociedade.

Analisando uma integração ao nível normativo, consideramos um subnível interno e um externo. O primeiro foca-se nos valores, cultura e no papel essencial de cargos de liderança para a sustentabilidade corporativa⁴¹. Num subnível externo, exploramos o valor da relação com os *stakeholders*, bem como de uma nova forma de liderança partilhada e coproduzida com eles, a liderança relacional.

2.1.1. Valores, cultura corporativa e lideranças (subnível interno)

Para Paul Shrivastava e Stuart Hart (1995), uma empresa só será sustentável se incluir na sua estratégia uma gestão ambiental total, com todas as dimensões ambiental, social e económica do desenvolvimento sustentável, tendo ainda de reconhecer as interconexões entre estas dimensões e os temas organizacionais para transformar todos os aspetos e o design da sua organização. A integração da sustentabilidade numa empresa implica, antes de mais, uma revisão da missão, depois declinada num conjunto de normas, valores corporativos e princípios de comportamento, capazes de guiar a ação de gestores e empregados. A missão corporativa ambiental torna-se, neste sentido, na “cola” de todos os elementos organizacionais, das competências, estruturas e sistemas, processos, cultura e da performance para cumprir e executar a estratégia (Shrivastava e Hart, 1995: 160).

Ingrid Bonn e Josie Fisher (2011: 11) realçam a importância da cultura organizacional na implementação de estratégias de sustentabilidade, até porque “culturas centradas na sustentabilidade reforçam a visão de que os valores sociais e ambientais são importantes para a organização e guiam os comportamentos de gestores e empregados”. As autoras propõem, por isso, um modelo para a integração da sustentabilidade, num sentido holístico de estratégia, que vai além do nível operacional e atua na esfera da cultura corporativa. Este modelo é elaborado para ajudar os gestores a darem sentido a processos complexos e multifacetados, partindo de uma visão e de um propósito partilhados.

Para serem tomados seriamente e serem eficazes, os assuntos de sustentabilidade devem integrar a formulação da estratégia desde o início e chegar a todos os seus níveis, de modo contínuo: desde a visão ao processo de tomada de decisão estratégica, conteúdo da estratégia e sistema organizacional. Nestas dinâmicas, a sustentabilidade torna-se parte da cultura e dos comportamentos da organização.

Também Carla Millar *et al.* (2012: 491) acreditam que a agenda da sustentabilidade exige mudar atitudes e pensamento, o que “habitualmente tem de começar com liderança”. Abordando os dilemas mais frequentes na gestão da sustentabilidade, da conciliação de prioridades do curto ao longo prazo, da mudança *versus* a estabilidade, dos objetivos estratégicos à implementação diária, os autores constataam que em todos é preciso liderança firme. Os líderes devem, assim, ter uma visão e assegurar que são dados os passos necessários para concretizá-la, definindo neste processo prioridades e compromissos e fazendo escolhas (Millar *et al.*, 2012: 491). Em particular, os “melhores líderes” serão aqueles que “não

⁴¹ Diane Swanson (2009: 228) evidencia o papel discricionário de tomada de decisão empresarial, “largamente circunscrito a gestores de topo”, que pode levar uma organização a focar-se ou a negligenciar preocupações sociais.

vão só transformar os seus próprios negócios, mas vão ter a visão para mudar atitudes e quadros mentais nas suas indústrias. Vão ter impacto nos empregados, nos consumidores, nos decisores políticos e na sociedade como um todo” (Millar *et al.*, 2012: 492).

A liderança e os *stakeholders*, com as suas expectativas, necessidades e influências, são os dois componentes essenciais na integração do desenvolvimento sustentável nas estratégias corporativas, segundo Maria João Simas *et al.* (2013). Criam, por isso, um modelo conceptual⁴² integrado para incorporar o conceito de desenvolvimento sustentável na implementação da estratégia organizacional, que lista os *stakeholders* direta ou indiretamente ligados à organização, posiciona-os no processo estratégico e identifica os seus atributos para estabelecer prioridades, usando a tipologia de Mitchell *et al.*, 1997: poder, legitimidade e urgência. Suporta depois a operacionalização do conceito de desenvolvimento sustentável nas suas várias dimensões.

Em todo este processo, ao líder cabe orientar, guiar e “investigar o conhecimento e alinhamento de necessidades com a estratégia da organização”, ajudando a definir a identidade corporativa e a missão partilhada, e planeando e executando estratégias capazes de suportar a proposta de valor (Simas *et al.*, 2013: 518). Em suma, um líder tem de estar preparado para orientar esforços, ligar a estratégia a recursos e pessoas e ser catalisador da mudança.

2.1.2. Relações e expectativas de *stakeholders* e da sociedade (subnível externo)

No Capítulo III da Parte I (ponto 2.1), vimos como a gestão dos *stakeholders* se tornou um pilar na reflexão ética sobre a responsabilidade das empresas perante a sociedade, exigindo que as empresas compreendam e acompanhem as suas exigências e necessidades. A abordagem conceptual de Edward Freeman (1984), o pensador central da teoria dos *stakeholders*, ajuda as empresas a gerirem a mudança internamente, repensando o modelo tradicional de negócio, e externamente, em resposta à crescente pressão de vários atores sociais. De acordo com Freeman, as empresas devem reequacionar práticas, modelos e estratégias de gestão, de modo sistemático, auscultando o ambiente externo e todos os atores afetados pela atividade empresarial.

Entre *stakeholders* e empresas estabelecem-se assim alianças, estratégias de influência e níveis de colaboração que mudam ao longo do tempo, como notam Andrew Friedman e Samantha Miles (2002, 2006). São, por isso, necessárias plataformas de diálogo para garantir as melhores soluções conjuntas.

Paul Min-Dong Lee (2008) salienta também que as influências externas e as dinâmicas negociais com os *stakeholders* moldam as estratégias de responsabilidade social corporativa. Lee conclui que as teorias

⁴² Tem como base o modelo *extended bottom line* – gestão da mente sustentável, desenvolvido em 2005 por Evandro Vieira Ouriques, por sua vez construído sobre o *triple bottom line* de John Elkington, e a que adiciona uma quarta dimensão, de mudanças de atitude e ação (Simas *et al.*, 2013).

de RSC fizeram um longo caminho desde as perspetivas macro-sociais e éticas dos anos 50 e 60, passando para o nível da gestão empresarial e estando hoje cada vez mais ligadas aos objetivos financeiros das organizações, em face do legado de autores como Archie Carroll (1979) Edward Freeman (1984) e Max Clarkson (1997). No seu entender, será, contudo, necessário desenvolver ferramentas conceptuais e mecanismos teóricos que permitam explicar as mudanças no comportamento organizacional de uma perspetiva societal mais ampla.

Elizabeth Kurucz *et al.* (2017) exploram de modo mais concreto o papel das lideranças sociais e coletivas na facilitação e aceleração de iniciativas de sustentabilidade estratégica. Como desafio transdisciplinar e complexo, a sustentabilidade implica uma orientação firme, que ainda não terá sido devidamente estudada. Esta liderança deve ser “relacional”⁴³, nascendo do alinhamento contínuo das intenções e ações dos *stakeholders* mais relevantes com a realidade, num processo coletivo de prática refletiva, criação de significados e identificação de prioridades.

A liderança relacional torna possível dirimir tensões, compreender posições e executar a transformação para a sustentabilidade estratégica. No entanto, para conseguirem gerir positivamente a sustentabilidade, as organizações têm de se libertar gradualmente dos esforços de gestão dos *stakeholders* e dos *trade-offs* muitas vezes existentes, procurando o ponto de interseção de prioridades, interesses e capacidades de todos, para assim resolver problemas em conjunto.

2.2. Enfoque estratégico

No nível estratégico, a integração da sustentabilidade centra-se na priorização de objetivos e na definição de combinações possíveis entre o produto, o serviço e o mercado, tendo em vista a eficácia do processo, de uma perspetiva instrumental (Baumgartner, 2014). Ao colocar o enfoque neste nível, no processo de desenvolvimento da sustentabilidade corporativa⁴⁴, as empresas privilegiam a criação de valor próprio, mas também de valor social, sobretudo pela inovação em produtos e serviços e pela exploração de novas áreas e conceitos de negócio. Procuram igualmente trazer a sustentabilidade para o *core* estratégico da organização e dos seus negócios.

⁴³ Liderança relacional é um termo agregador de abordagens que veem a liderança como um processo que emerge de relações e interações, uma capacidade coletiva que permite a grupos de pessoas trabalharem de forma construtiva e cheia de significados, com o potencial de resolver tensões e desafios complexos (Kurucz *et al.*, 2017).

⁴⁴ Rupert J. Baumgartner e Daniela Ebner (2010: 78) criam uma tipologia de perfis de empresas, relacionando estratégias e níveis de incorporação da sustentabilidade: há a organização introvertida, preocupada com a mitigação do risco e cumprimento de requisitos legais; a extrovertida, que segue uma estratégia de legitimação orientada para as relações externas e para a “licença para operar”; conservadora, com uma estratégia de eficiência, apostada na ecoeficiência e numa produção mais limpa; e a visionária, de sustentabilidade holística, que leva a sustentabilidade a todas as atividades de negócio.

2.2.1. Criação de valor e de vantagens competitivas

Este nível de integração é muito marcado pelo legado de Michael Porter, da discussão sobre vantagens estratégicas e competitivas à formulação da Hipótese de Porter, segundo a qual “*standards* ambientais devidamente desenhados podem desencadear inovações que podem parcialmente, ou mais do que totalmente, compensar os custos de os cumprir” (Porter e van der Linde, 1995a: 98; 1995b).

Quer as empresas, quer as economias regionais e nacionais, teriam, assim, a ganhar ao assumir a vanguarda na adoção de boa regulação e práticas mais amigas do ambiente, acelerando a curva de aprendizagem face a competidores. Grande parte das formas de poluição seriam, aliás, manifestações de lixo económico, recursos usados de maneira ineficiente, energia, materiais, esforço e trabalho desperdiçados, ao longo do ciclo de vida de um produto. As inovações tecnológicas seriam fundamentais neste reforço entre a melhoria ambiental e a produtividade das empresas.

Além da dimensão ambiental, também a integração da dimensão social na agenda estratégica corporativa poderá reforçar a competitividade de uma empresa. Para Michael Porter e Mark Kramer (2002, 2006), a competitividade empresarial e o progresso social são interdependentes e até simbióticos, e por isso as organizações devem desenvolver competências, recursos e relações para construir oportunidades *win-win* com a sociedade, apontando à melhoria do seu próprio contexto competitivo de longo prazo. Devem, assim, preocupar-se em encontrar pontos de interseção, mapear oportunidades sociais ao longo de toda a cadeia de valor, priorizar⁴⁵ e integrar necessidades sociais e de negócio. A integração desta dimensão social na estratégia das empresas torna-as mais sustentáveis, desenhando uma “nova fronteira no posicionamento competitivo” (Porter e Kramer, 2006: 669).

No entender de Michael Porter e Mark Kramer (2006: 646), ainda que muitas empresas tenham feito já esforços para “melhorar as consequências sociais e ambientais das suas atividades”, estes esforços seriam mais produtivos se a RSC fosse moldada à estratégia de cada organização, potenciando a criação de vantagens competitivas.

Neste sentido, a vantagem competitiva de uma empresa tenderá a crescer quanto mais valor ela for capaz de criar para os compradores, pelo desenvolvimento dos seus produtos e modelos de negócio, relacionando-se esta criação de valor com a responsabilidade social corporativa e com práticas ambientais sustentáveis. Esta visão da competitividade empresarial abrange, por conseguinte, as dimensões económica, social e ambiental (Porter 1998; Porter e Kramer, 2006).

⁴⁵ Porter e Kramer (2006) afirmam ser necessário distinguir entre os assuntos que são genéricos e não afetam significativamente as operações da empresa, nem materialmente a sua competitividade a longo prazo, dos que têm impacto social na sua cadeia de valor, ou seja, que são significativamente afetados pela atividade da empresa no quotidiano; e ainda assuntos sociais cujo ambiente externo afeta significativamente os motores da competitividade da organização nas geografias em que esta opera.

Michael Porter (1998) sublinha ainda que uma empresa só consegue distinguir-se e superar os concorrentes pelo seu posicionamento estratégico, ainda que possa atingir maiores receitas e menores custos com maior eficácia operacional. Segundo ele, a eficácia operacional consegue-se com “práticas que permitem a uma companhia utilizar melhor os seus inputs”, enquanto o posicionamento estratégico, e as vantagens competitivas que dele decorrem, dependem da realização de “atividades diferentes dos seus rivais” ou “semelhantes de maneiras diferentes” (Porter, 2008: 80).

2.2.2. Ligação da sustentabilidade à estratégia core

Maria Nathan (2010) entende que as empresas devem ligar a sustentabilidade à estratégia *core* de forma mais consciente, tornando-se a sustentabilidade parte da formulação estratégica global. Elabora, para tal, um modelo para entrelaçar um pensamento sobre sustentabilidade corporativa em todo o processo de gestão estratégica do negócio (a que chama de *weaving sustainability thinking*). Este modelo reforça e estende uma proposta prévia de Galbreath (2009), com base nas competências das empresas, reconciliando considerações no desenvolvimento e manutenção da estratégia na sua ligação à sustentabilidade, e definindo um quadro “mais amplo de consideração de atividades estratégicas ricas em oportunidades” (Nathan, 2010: 31).

Como um negócio não pode suportar todos os custos sociais, terá de selecionar temas que se cruzam com os seus, alinhando lucro e sustentabilidade. O modelo de Nathan⁴⁶ ajuda as empresas a escolher ações de sustentabilidade congruentes com a estratégia central, que promovam vantagens competitivas. As ações estratégicas devem considerar o mercado, oportunidades operacionais ou baseadas na cadeia de valor, a regulação e *standards* existentes e outros que permitam à empresa assumir a vanguarda.

Várias ferramentas de gestão estratégica permitem fazer esta ligação da sustentabilidade à estratégia empresarial. Uma das mais conhecidas será o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), que usa como base o *Balanced Scorecard* (BSC)⁴⁷, um mecanismo que liga atividades operacionais e não financeiras à

⁴⁶ O modelo de Maria Nathan assenta em cinco princípios: as oportunidades associadas com desenvolvimento económico, ambiental e social devem ter como base a sustentabilidade e a perspetiva social; as empresas devem considerar os temas sociais estratégicos; uns assuntos sociais serão mais importantes para umas indústrias do que para outras; os assuntos sociais escolhidos devem ser priorizados numa matriz que pesa a importância e urgência do *stakeholder* em causa; e, por fim, há que avaliar a capacidade da empresa de atingir esse objetivo.

⁴⁷ O BSC é uma metodologia de medição e de gestão do desempenho criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, que suporta a adoção de estratégias empresariais. Pretende ultrapassar a tendência de medição da performance a curto prazo e orientada para resultados do passado, que deixa de fora fatores determinantes para a construção de vantagens competitivas como o conhecimento ou o capital intelectual (Kaplan e Norton, 1992 *apud* Figge *et al.*, 2002).

estratégia corporativa de longo prazo (Figge *et al.*, 2002). Usado por empresas em todo o mundo, é um instrumento de gestão estratégica compreensiva, que incorpora aspetos ambientais e sociais no sistema de gestão principal da empresa, nas quatro perspetivas do BSC: financeira, do cliente, processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. A partir de uma estratégia existente, permite encontrar “os *drivers* de performance que têm maior influência no alcance de objetivos estratégicos centrais”, em cada uma destas quatro perspetivas (Figge *et al.*, 2002: 271). Ajuda, portanto, a definir prioridades de intervenção, objetivos causais, e as medidas e indicadores para cada uma delas⁴⁸.

Para Jean-Pascal Gond *et al.* (2012), o SBSC será um dos sistemas de controlo da sustentabilidade a mobilizar para aprofundar a integração da sustentabilidade na estratégia de uma empresa. Estes autores entendem que a renovação de estratégias empresariais, integrando matérias da sustentabilidade e as próprias expectativas dos *stakeholders*, pressupõe uma articulação de dois sistemas: sistemas de controlo da sustentabilidade, como o SBSC, sistemas de planeamento, orçamento específico, medição e avaliação da performance, entre outros; e sistemas de controlo da gestão, como o planeamento estratégico, gestão de projeto, orçamento e sistemas de medição financeira e não financeira.

Joanna Radomska (2015) defende igualmente que ferramentas como o BSC ou programas de controlo estratégico são eficientes e têm um papel central na relação entre a implementação de uma estratégia de sustentabilidade e a eficácia do seu processo de execução. As conclusões são de um estudo com 200 gestores de grandes empresas polacas focado na relação entre a implementação da estratégia e a eficácia da execução, em que Radomska procurou avaliar a importância de sete perspetivas: liderança, estratégia, empregados, valores corporativos, recursos, ferramentas e processos. As ferramentas emergiram como um elemento de suporte do processo de integração para todas as perspetivas⁴⁹.

Apesar da existência de contributos muito válidos, Karen Maas *et al.* (2016a; 2016b) acreditam que a integração estratégica da sustentabilidade está “na sua infância”, e que não há medidas ou modelos únicos para todas as empresas, e sim múltiplas possibilidades. Esta observação decorre da análise dos 19 artigos da edição de novembro de 2016 do *Journal of Cleaner Production*, dedicada à questão “como integrar a avaliação da sustentabilidade, contabilidade de gestão, controlo da gestão e *reporting*?”.

⁴⁸ Apesar de poder ser adotado mesmo que não exista previamente um BSC, e de ter a vantagem de agrupar estratégias dispersas, o SBSC parece ter algumas limitações, por ser uma ferramenta pensada para unidades de negócio e pressupor uma estratégia definida que será traduzida em ação. Constitui um instrumento essencialmente de controlo da gestão, mas parece não acompanhar a formulação de estratégias (Figge *et al.*, 2002: 276).

⁴⁹ O uso de ferramentas obteve a avaliação mais elevada quanto ao grau de eficácia na execução da estratégia (3.95, numa escala de força de impacto de 0 a 5), seguida por empregados (3.94) e processos (3.89). No fundo da tabela, estão os valores corporativos (2.98), de natureza intangível e difíceis de medir e transpor (Radomska, 2015).

Por fim, partindo da proposta de Paul Shrivastava (1995) de adoção de um paradigma de gestão empresarial centrado na sustentabilidade, Jin Zhouying e Ying Bai (2011) defendem que as empresas, incitadas a tornarem-se cidadãos globais, devem fazer evoluir a sua estratégia, apostando numa filosofia de “negócio verde”. O Global Citizenship 360 será uma das ferramentas para concretizar esta tarefa complexa. Este conjunto de princípios e normas para a incorporação de uma nova filosofia de negócio, alinhada com modelos de “negócio verde”, pressupõe a mudança do paradigma organizacional de “grandes empresas” para “boas empresas” e a melhoria da performance em 24 *standards* internacionais, contribuindo para objetivos de desenvolvimento sustentável também à escala local.

2.3. Enfoque operacional

No terceiro nível, o enfoque é colocado na gestão da atuação empresarial e em “como podemos atingir um determinado fim”, seja ele a imposição de uma diretiva europeia ou a implementação de uma estratégia de sustentabilidade corporativa. Privilegia-se aqui a melhoria da performance social, económica e ambiental⁵⁰ em diferentes funções e a medição do impacte da atividade ao longo da cadeia de valor, procurando-se ainda evitar danos e mitigar riscos decorrentes das operações da empresa, mas também reputacionais.

A dimensão ambiental tem conquistado atenção neste nível, muito devido a uma regulação crescente. Economia e ecologia combinam-se “como um conceito *win-win*” e desenvolvem-se inovações ecológicas para promover vantagens competitivas, “reduzir custos, graças a um aumento da eficiência dos recursos (materiais e energia) e reduzir os níveis de desperdícios e de emissões” (Baumgartner, 2014: 260). Ganham relevância os conceitos de ecoeficiência⁵¹ e de ecoinovação⁵², na sua perspetiva funcional. A inovação e a melhoria contínua são vistas como “áreas transfuncionais integradas nas outras funções corporativas”, tais como a produção, a logística, a gestão de recursos materiais e humanos (Baumgartner, 2014: 266). Debruçamo-nos, por isso, em dois subníveis operacionais da sustentabilidade em particular: na gestão da performance operacional ambiental, de uma perspetiva de melhoria contínua; e na adoção de tecnologias inovadoras mais eficientes, ao nível do processo produtivo.

⁵⁰ A literatura tem explorado amplamente possíveis ligações entre práticas de responsabilidade social empresarial e a performance de uma empresa (Griffin e Mahon, 1997; van der Laan *et al.*, 2007), também no que respeita ao ambiente, ao desenvolvimento sustentável e ao desempenho corporativo (López, 2007; Nicolăescu *et al.*, 2015).

⁵¹ Ecoeficiência implica “criar mais produtos e serviços, com uma redução, tanto na utilização de recursos, como na produção de desperdícios e poluição” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2000: prefácio).

⁵² Uma ecoinovação consiste na “implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos (bens e serviços), processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais que, com ou sem intenção, conduzem a melhorias ambientais em comparação com alternativas relevantes” (OCDE, 2009: 40).

2.3.1 Ferramentas de gestão, medição e monitorização da performance

Como vimos (2.2., Capítulo I, Parte I), a partir da década de 90, as empresas começam a medir e reportar a sua performance em três dimensões, com base no *triple bottom line*, expressão cunhada por John Elkington (1998) e que se alinha com o conceito de desenvolvimento sustentável: ao nível do lucro, centrado no âmbito económico; das pessoas, e das formas de responsabilidade social nas operações empresariais; e no que respeita ao planeta, com medidas de performance ambiental.

Esta procura da empresa sustentável e da ecoeficiência tem levado académicos e empresários a avaliar e refinar a gestão do desempenho social e ambiental das organizações. Na esfera social, por exemplo, pela defesa de direitos humanos, práticas laborais e trabalho condigno, ou pela avaliação da diversidade da força de trabalho; na ambiental, por iniciativas como a introdução da noção de pegada ambiental, de ferramentas de medição de impacte ambiental, como as Avaliações do Ciclo de Vida do Produto, e com uma gestão mais exigente da cadeia de fornecedores e da segurança do produto.

Em evolução faseada, os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) são hoje muito usados por grandes empresas por todo mundo, para melhoria contínua do desempenho ambiental a nível funcional. Constituem um “conjunto de processos e práticas que permitem a uma organização reduzir o seu impacto ambiental e aumentar a sua eficiência operacional”, de modo sistemático, compreensivo, planeado e documentado, e tendo em vista o desenvolvimento de uma política de proteção ambiental corporativa (EPA: online). Nesse sentido, procuram a conformidade com a lei e os *standards* legais e a redução dos desperdícios em todo o ciclo de vida do produto.

No quadro europeu, o SGA mais utilizado é o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria, conhecido por EMAS. É um “instrumento de gestão *premium* desenvolvido pela Comissão Europeia para as empresas e outras organizações avaliarem, reportarem e melhorarem a sua performance ambiental”, de modo voluntário e contínuo (Comissão Europeia: online); e disponibiliza informação relevante ao público e outras partes interessadas, incentivando o *reporting* e a transparência do processo. Segundo um estudo encomendado pela Comissão Europeia (Milieu Ltd e Risk and Policy Analysis, 2009), o EMAS oferece como benefícios principais o aumento dos ganhos relacionados com a eficiência de recursos, a redução de incidentes negativos e a melhoria das relações com os *stakeholders*.

As normas da família 14000 da International Organisation for Standardization (ISO) para a gestão das responsabilidades ambientais das organizações são as mais conhecidas internacionalmente. A ISO 14001⁵³, relativa à Gestão da Qualidade Ambiental, é a norma de certificação ambiental mais usada, definindo os critérios para um SGA e assegurando à gestão empresarial, empregados e *stakeholders* externos que “o impacto ambiental está a ser medido e melhorado” (ISO: online).

⁵³ Os requisitos desta norma são parte integrante do EMAS, que considera ainda outros elementos para ajudar as organizações na melhoria contínua da performance ambiental.

O desenvolvimento de SGA depende da criação de métricas e indicadores de desempenho fidedignos para medir a energia e os materiais usados no processos de produção, os desperdícios gerados e os impactos dos produtos e serviços no seu ciclo de vida. R. Scott Marshall e Darrell Brown (2003) alertam para a importância destas métricas no *reporting* ambiental corporativo, porque providenciam o meio através do qual o conteúdo é veiculado. Na prática, dizem estes autores, as mais usadas darão pouca informação sobre o desempenho futuro expectável, e a maioria centra-se na performance operacional e não no impacto ambiental. A sua divulgação, através do *reporting* financeiro e não financeiro da atividade empresarial⁵⁴, é também um mecanismo de controlo para os vários atores envolvidos, de organismos de regulação a consumidores e governos (Pavlovskaja, 2014).

No caso dos ODS, em particular, algumas organizações estarão já a integrá-los usando o SDG Compass⁵⁵, uma ferramenta desenvolvida pelo GRI, UN Global Compact e pelo WBCSD⁵⁶. Concebido para grandes empresas, o SDG Compass disponibiliza um *site* com múltiplas ferramentas, algumas ao nível de cada ODS, e assume como objetivo “orientar as empresas sobre como podem alinhar a sua estratégia e medir e gerir a sua contribuição para os ODS”, encarando a sustentabilidade como “resultado do âmago da estratégia empresarial” (GRI *et al.*, 2016: 5).

Na prática, a metodologia propõe cinco passos: compreender os ODS; definir prioridades, avaliando os impactes positivos e negativos, atuais e possíveis da empresa, sobre os ODS, ao longo de toda a cadeia de valor; definir objetivos, alinhando os objetivos empresariais com os ODS; integrar a sustentabilidade no âmago do negócio e na governança e incorporar metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da organização; e, finalmente, reportar e comunicar os ODS.

Seguindo os Princípios Orientadores das Nações Unidas, de que deve ser dada “prioridade para a empresa abordar todos os impactes adversos aos direitos humanos associados às suas operações e cadeia de valor” (GRI *et al.*, 2016: 10), independentemente do custo ou benefício para o negócio, o SDG Compass coloca enfoque na avaliação dos impactes positivos e negativos da atividade empresarial. Daí que consideremos que privilegia o nível operacional, num primeiro momento de integração.

⁵⁴ A Global Reporting Initiative (GRI, 2015) oferece uma estrutura para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade que pode ser usada por todas as empresas, qualquer que seja a sua dimensão, setor ou geografia.

⁵⁵ Em 2015, cerca de 50 das 163 grandes empresas membros do WBCSD, consultadas pelo relatório “Reporting Matters”, mencionaram os ODS nos seus relatórios integrados e de sustentabilidade. Destas, dez estariam a usar o SDG Compass para integrar os ODS na suas estratégias empresariais.

⁵⁶ Em português, o documento tem o nome “SDG Compass. Guia para alinhar as estratégias empresariais com os ODS” (*vide* GRI *et al.*, 2016).

Uma vez que os *stakeholders* nem sempre oferecem “uma compreensão total de todas as possíveis áreas de elevado impacte” (sobretudo positivas), recomenda-se um mapeamento exaustivo da cadeia de valor para assinalar áreas mais críticas hoje e no futuro (GRI *et al.*, 2016: 13)⁵⁷. Parte-se depois para a identificação de indicadores relevantes à avaliação deste impacte, para a recolha dos dados necessários e definição de prioridades e objetivos. Estes objetivos devem depois ser integrados no âmbito do negócio e reportados e comunicados de modo eficaz.

2.3.2. Adoção de tecnologias inovadoras mais eficientes

Num estudo sobre os determinantes na adoção de tecnologias mais eficientes por indústrias europeias, Wolfgang Gerstlberger *et al.* (2016) demonstram que existe uma associação positiva entre os sistemas de medição do desempenho ambiental e a adoção de tecnologias mais eficientes pelas empresas, ainda que um possa existir sem o outro. Neste nível operacional, consideramos nesta investigação as inovações e ecoinovações tecnológicas de cariz funcional, ou seja, da produção, não do produto final⁵⁸.

Muitos setores procuram hoje tecnologias para poluir menos e para gerir de modo mais eficiente a água e os recursos naturais transformados ou exauridos nos seus processos de produção. Mas é o tema da eficiência energética e do uso de combustíveis fósseis, e o seu impacto nas questões das alterações climáticas pela emissão de gases de efeito de estufa, que parece assegurar maior atenção de empresas e de governos por todo o mundo.

A União Europeia, por exemplo, quer até 2020 tornar-se numa economia com baixo carbono e mais eficiente e sustentável no uso de recursos. As metas traçadas incluem a criação de uma economia mais circular, a redução da emissão de CO² e de 20% no consumo energético, e o reforço da liderança comunitária no desenvolvimento de tecnologias e métodos verdes. Os governos nacionais estão, por isso, a transpor diretivas e a aprovar legislação que conduzam as empresas a uma maior contribuição para estes objetivos, o que passa pela adoção de tecnologias mais eficientes, entre outras mudanças.

⁵⁷ A análise implica “examinar cada segmento da cadeia de valor”, para identificar áreas onde “as competências centrais e o portefólio de tecnologias e de produtos da sua empresa contribuem positivamente, atual ou potencialmente, para a implementação de um ou mais ODS”; e identificar as atividades “transversais a toda a cadeia de valor”, que, direta ou indiretamente, podem ter impactes sobre um ou mais ODS (GRI *et al.*, 2016: 12)

⁵⁸ Ainda que a adoção de uma tecnologia existente mais sustentável ao nível operacional possa ser vantajosa para uma organização, ela não determina o seu posicionamento estratégico e usualmente tem como objetivo aumentar a eficiência das operações. Excluímos ainda aqui as inovações e ecoinovações de produto e serviço final, que podem ser entendidas como uma aposta na criação de valor, o que levaria a uma sobreposição com o enfoque estratégico.

Tem sido uma aposta da UE nas últimas décadas, mas a ambição cresce com a Estratégia Europa 2020 e com a Agenda para o desenvolvimento sustentável até 2030.

Wolfgang Gerstlberger *et al.* (2016: 2) sublinham, todavia, que muitas empresas dedicam ainda pouca atenção às metas para a eficiência energética, mesmo que delas possam beneficiar, até financeiramente, ao reduzirem gastos. Este *gap* da eficiência energética pode ser explicado, segundo os autores, por barreiras económicas, organizacionais e de comportamento nestas empresas.

Já Karen Mulder (2007: n. p.) alerta que a transição tecnológica efetiva para o desenvolvimento sustentável será difícil, senão impossível, porque os novos sistemas têm de competir com sistemas desenvolvidos e otimizados, “que têm uma curva de aprendizagem muito mais avançada”.

No espaço comunitário europeu, e tendo em vista a gestão desta transição complexa para uma economia e uma sociedade mais sustentável, Laurent Bontoux e Anders D. Bengtsson (2016) defendem a criação de uma abordagem sistémica orientada para o futuro, que olhe para a economia e para a sociedade europeia como um todo, para lá de simples agendas isoladas. Para suportar este processo, será necessário entrecruzar a ação de várias áreas políticas.

As chamadas políticas mistas poderão ser relevantes no campo das transições para a sustentabilidade. Paula Kivimaa e Florian Kern (2016) advogam que as transições implicam inovações disruptivas e políticas em duas frentes: políticas de destruição criativa e desestabilização de sistemas antigos dominantes, com penalizações e desincentivos; e políticas para estimular a criação de inovações de nicho, fomentando sistemas de inovação efetivos em torno delas. Só assim se conseguirá promover a mudança dos sistemas sociotécnicos, orientando as operações empresariais para a sustentabilidade.

Neste capítulo, vimos como o desenvolvimento sustentável se converte em sustentabilidade corporativa quando incorporado pelas empresas, concretizando-se ao nível da gestão estratégica. O desafio de integração estratégica tem alimentado um número crescente de publicações científicas, ainda que pareçam faltar análises empíricas para tirar conclusões mais sustentadas.

Nesta investigação, interessam-nos as possíveis lógicas subjacentes à integração do desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais – ética, contextual e económica –, mas acima de tudo os seus níveis de integração, e como os dois se podem eventualmente relacionar. Os três níveis de gestão da sustentabilidade corporativa e da RSC de Rupert J. Baumgartner (2014) servem de base ao nosso modelo para a integração da sustentabilidade, com um enfoque normativo, estratégico ou operacional. Procurámos explorar as potencialidades desta tipologia, através de literatura que ajuda a compreender melhor cada um destes enfoques, numa moldura que dará suporte à análise empírica sobre a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em grandes empresas portuguesas.

PARTE III. Os ODS nas grandes empresas portuguesas: análise empírica

CAPÍTULO I. METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta investigação é construída com base numa metodologia qualitativa, num modelo hipotético-dedutivo. Assume como objetivo principal compreender a que níveis da gestão empresarial estão a ser integrados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por grandes empresas portuguesas. Como fins secundários, procura-se perceber ainda as lógicas que justificam esta adoção, ou seja, o racional que leva estas empresas a aderirem a práticas de sustentabilidade no contexto da Agenda 2030, e se o principal racional determina um enfoque específico na integração dos ODS. De modo mais lato, tentaremos sinalizar dificuldades e ensinamentos a retirar da experiência neste processo.

A partir da revisão de literatura e considerações teóricas feitas, avançamos as seguintes proposições, que iremos submeter a confirmação ou infirmação:

- **Proposição 1 (P1):** haverá níveis diferentes de integração dos ODS nas empresas.
- **Proposição 2 (P2):** haverá lógicas diferentes para a adoção dos ODS, podendo existir uma relação identificável entre o racional principal e o nível de integração dos ODS em cada empresa, em casos em que existe correlação semântica, nomeadamente:
 - (P2.1) o racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança, pode refletir-se num enfoque de gestão normativo, mais centrado na visão, valores, cultura e liderança organizacional;
 - (P2.2.) o racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer e gerir relações sociais e de legitimação face a *stakeholders*, pode traduzir-se num enfoque normativo externo, criando pontes e plataformas de diálogo com estes *stakeholders*; o racional contextual pode ainda traduzir-se num enfoque operacional, mediante a monitorização e *reporting* da atividade para esses *stakeholders*, numa ótica de gestão do risco reputacional e de comunicação mais unidirecional;
 - (P2.3) o racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, pode conduzir a um enfoque estratégico, mais orientado para a estratégia e para a criação de valor, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental; o racional económico pode ainda conduzir a um enfoque operacional, privilegiando as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Veremos, neste capítulo, o método, o objeto e as técnicas de investigação realizadas, identificando os tópicos específicos da análise, em torno do enfoque da gestão empresarial na adesão aos ODS e das principais lógicas subjacentes a esta adesão.

1. Método utilizado

Apesar do seu potencial para captar sentidos e aprofundar os significados de experiências, a investigação qualitativa na pesquisa social tem, todavia, um conjunto de limitações, e é acusada por vezes de ser pouco transparente, demasiado subjetiva e difícil de replicar, causando problemas de generalização. Não só depende diretamente da perspetiva dos participantes, do entendimento dos seus contextos e significados, mas também de um investigador que está próximo e que é instrumento primário da recolha e da análise dos dados (Bryman, 2012; Quivy e Campenhoudt, 2008: n. p).

Para Yvonna Lincoln e Egon Guba (1985), as metodologias qualitativas devem, por isso, ter presentes os seguintes critérios, que servem de guia a esta investigação: transferibilidade, ou seja, aplicabilidade dos resultados a contextos análogos; credibilidade, garantida pela verdade da investigação; dependência, com base na consistência dos dados; e confirmação, mediante a neutralidade na análise.

Reconhecendo os seus limites metodológicos, e de tempo e profundidade, procura-se nesta investigação perceber melhor a realidade social através da análise da interpretação dessa mesma realidade pelos seus participantes, numa posição epistemológica que pode ser descrita como interpretativista (Bryman, 2012: 380). Como lembra Bob Hancké (2009: 12), o objetivo das ciências sociais, em sentido amplo, é “compreender o mundo como ele é construído pelos seres humanos, as estruturas e instituições que produzem, e as ações que tomam dentro dessas estruturas”.

A pesquisa social não pode existir, de resto, num vácuo, e constrói-se pelos seus atores e contextos. A investigação social é complexa porque a realidade social é complexa. O investigador deve começar assim por reconhecer essa complexidade, sem se perder nela, e partir de conhecimento existente e relevante para dar um contributo, ainda que modesto, para a compreensão de um fragmento do seu mundo. É isso que se procurará fazer, no caso da adoção dos ODS por grandes empresas portuguesas.

2. Objeto e técnicas de investigação realizadas

Estabelecemos como objeto mais lato da análise “grandes empresas em Portugal”, em função da sua dimensão, peso na economia, na vida das pessoas e sociedades, e expectável maturidade em questões da sustentabilidade. Esta maturidade será decorrente do reforço de quadros mentais para a responsabilidade empresarial perante a sociedade e o ambiente nas últimas décadas, e do aperfeiçoamento dos modelos, ferramentas e estruturas para fazê-lo no contexto de organizações de elevada dimensão. As grandes empresas têm sido também alvo da atenção e pressão crescente em relação a estas matérias, por parte da opinião pública, analistas, governos e entidades reguladoras, a nível nacional, europeu e internacional, levando-as a fazerem evoluir filosofias e práticas de sustentabilidade corporativa.

Para efeitos de seleção das empresas a entrevistar, recorreremos ao Forbes Global 2000, o reputado *ranking* anual da revista norte-americana *Forbes*, que elenca as 2000 maiores empresas cotadas do mundo com base nas receitas, lucros, ativos e capitalização bolsista (Jurney, 2017).

Em 2017, cinco empresas portuguesas voltaram a marcar presença na listagem: no setor energético, a EDP, que produz, distribui e comercializa eletricidade e gás, e a **Galp Energia**, que explora, desenvolve e produz petróleo e gás natural, gerando também energia elétrica; o **Grupo Jerónimo Martins**, nos setores da distribuição alimentar e retalho especializado; e os bancos **BPI** e **Millennium BCP**, que oferecem serviços financeiros. A estas juntámos ainda a **Caixa Geral de Depósitos**, o banco estatal. Embora não integre o *ranking*, e se inclua no setor público, fora feito um contacto na fase exploratória desta investigação, e entendeu-se que a sua inclusão se justificava pela importância à escala nacional, a maturidade e trabalho existente no domínio da sustentabilidade e pela sua intervenção relevante e estruturada nos ODS.

Estas empresas são portuguesas e gerem marcas bem conhecidas no país, onde têm uma presença forte. Assumem perfis internacionais e atuam em várias geografias, com um número muito diverso de colaboradores, de 6 mil (Galp) a mais de 100 mil em todo o mundo (Grupo Jerónimo Martins). Não obstante, todas têm um peso significativo na economia nacional: a CGD, por ser o maior banco em Portugal, detido pelo Estado; as restantes estão entre as maiores empresas no índice PSI20, se consideradas as receitas, lucros, ativos e capitalização bolsista (segundo a análise da *Forbes*). A EDP e a Galp integram ainda o Índice de Sustentabilidade Dow Jones World, que inclui empresas líderes globais em sustentabilidade, identificadas pela consultora internacional de investimento RobecoSAM, seguindo critérios económicos, ambientais e sociais de longo prazo.

Entre junho e agosto de 2017, foram entrevistados responsáveis das áreas da Sustentabilidade e da Comunicação destas empresas, nas suas sedes, em Lisboa. O BPI declinou a conversa, indicando que o trabalho para os ODS “está em desenvolvimento”, mas ainda “não suficientemente sistematizado”.

Entendeu-se que a realização de entrevistas semiestruturadas seria a **primeira técnica de investigação** mais adequada para identificar os temas-objeto desta investigação nas palavras e nos discursos dos atores⁵⁹.

⁵⁹ A entrevista semiestruturada tem como vantagens o grau e profundidade dos elementos que permite recolher, o acesso a grande riqueza informativa, contextualizada pelas palavras e perspetivas dos atores, e a possibilidade de posteriormente esclarecer dúvidas. Como desvantagens, fornece informação sem total espontaneidade, filtrada pelos pontos de vista dos entrevistados, que podem ser influenciados pelo entrevistador, nunca totalmente neutral (Quivy e Campenhoudt, 2008: n.p).

Optámos, em particular, por entrevistas com contacto direto entre investigador e interlocutores, já que permitem recolher “informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy e Campenhoudt, 2008: n. p), tornando possível ao interlocutor exprimir “perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências”, cabendo ao investigador facilitar e centrar essa expressão nos fins da investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008: n. p.).

O guião da entrevista⁶⁰ focou-se nos níveis de integração dos ODS nestas empresas, bem como nas lógicas subjacentes ao envolvimento na concretização da Agenda 2030. As leituras teóricas da Parte I e a moldura desenhada em torno destes dois temas na Parte II facilitaram o alinhamento entre o propósito e a interpretação da investigação. Procurou-se ainda perceber quais as ações concretizadas e previstas e as fontes e metodologias usadas no processo de adesão, identificando-se também dificuldades ou ensinamentos a retirar já desta experiência, no sentido de partilhar boas práticas e mobilizar mais empresas para a Agenda 2030.

As entrevistas gravadas em áudio foram transcritas (Anexo B), tendo essas transcrições sido validadas pelos interlocutores, para que aprovassem e se revissem nas afirmações feitas. O Millennium BCP pediu para responder por escrito, o que foi aceite, por se entender que tal não comprometeria os propósitos da investigação, dependente do exercício de ponderação de cada empresa sobre o seu envolvimento nos ODS. As restantes gravações estão disponíveis no CD-Rom acessível apenas ao Júri de avaliação desta investigação.

Num segundo momento, foram enviadas duas perguntas adicionais por escrito, via email, uma vez verificado que a análise das categorias centrais não estava esgotada, e para tornar mais clara aos interlocutores a distinção entre lógicas subjacentes e enfoque da integração, nas várias subcategorias: racional ético, contextual e económico; e enfoque normativo, estratégico e operacional. Isto permitiu uma reflexão posterior e uma resposta mais assertiva quanto ao posicionamento das várias empresas nestes dois temas-objeto.

⁶⁰ Procurámos seguir boas práticas para a elaboração de entrevistas (Foddy, 1996): a necessidade de informar a audiência claramente sobre o tópico; procurar formular perguntas inteligíveis (contextualizando, evitando perguntas longas, negativas ou fazer mais do que uma pergunta de uma vez); evitar influenciar a interpretação em relação às perguntas feitas; e assegurar um balanço de opções. Este guião privilegiou perguntas abertas, mas incluiu uma pergunta fechada, sobre as lógicas de integração dos ODS, para tornar transparente o propósito do trabalho.

Como **segunda técnica de investigação**, fazemos a análise de conteúdo das entrevistas utilizando o software de análise de dados qualitativos NVivo⁶¹. Depois de transcritas, as entrevistas e as respostas por email dos interlocutores foram agregadas num documento único, por empresa, e importadas para o software com numeração aleatória (E1, E2, etc.).

Procedeu-se então ao trabalho de releitura de cada uma delas, procurando-se enquadrar excertos relevantes nas categorias e subcategorias previamente definidas na Parte II desta investigação:

- Lógicas subjacentes: racional ético, incluindo ainda expressões do utilitarismo, da teoria da justiça e do absolutismo deontológico kantiano; racional contextual; e racional económico.
- Níveis de integração dos ODS: o enfoque normativo, subdividido em gestão normativa externa e a gestão normativa interna; o enfoque estratégico, pela gestão da estratégia do negócio e gestão da estratégia da organização; e o enfoque operacional, mediante a gestão da inovação das operações e gestão da melhoria contínua das operações.

Outras variáveis empíricas emergiram dos discursos, tendo sido criadas categorias⁶² relativas à importância dos ODS para o setor privado em geral, às dificuldades sentidas e a propostas de mobilização de mais empresas para este projeto coletivo. Fez-se depois uma leitura dos nós de conteúdo, tentando cruzar-se elementos em linha com os objetivos da investigação, e foram examinadas expressões ou palavras que pudessem conter pistas de interpretação pertinentes, qualitativa e quantitativamente. Por fim, foram construídos dentro e fora do NVivo figuras e quadros para suportar o entendimento e a apresentação dos resultados obtidos nesta análise de conteúdo.

Como explica Laurence Bardin (2009: 9), a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Estas técnicas têm como fator comum “uma

⁶¹ Muito usada pela Escola de Chicago nos anos 40 para trazer significados escondidos à superfície, a análise de conteúdo começou, a partir dos anos 60, a contar com o apoio de computadores para acelerar e dar mais rigor à codificação e categorização dos textos, minimizando dificuldades destes processos. Em 1991, Raymond Lee e Nigel Fielding cunham o termo CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software) para softwares que suportam a análise de dados qualitativos. Estes softwares tornam o processo mais rápido e eficiente, podem ajudar no desenvolvimento de explicações e conexões e potenciam a transparência da análise, ao forçarem o investigador a ser mais explícito e reflexivo. Aumentam, porém, a tentação de quantificar os resultados e podem contribuir para a fragmentação dos materiais textuais, perda do fluxo narrativo e perda do contexto (Bryman, 2012: 591-592).

⁶² As categorias são rubricas ou classes “que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico”, em razão de caracteres comuns (Bardin, 2009: 117)

hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência”, num esforço de interpretação que oscila entre os pólos do “rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (Bardin, 2009: 9). A análise de conteúdo assume uma função heurística, que “enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta”, e uma função de “administração de prova”, indissociáveis (Bardin, 2009: 30). É preciso, todavia, ter presente que pode fragmentar a narrativa e dimensões de um fenómeno mais amplo, levar à perda de contexto e não fazer justiça ou contaminar o que é dito (Bryman, 2012). O investigador pode ainda perder-se na complexidade e imensidão dos dados.

Não existindo um “pronto-a-vestir” nesta matéria, e com regras base nem sempre fáceis de transpor, procurámos, como diretrizes, que as categorias e subcategorias fossem homogéneas, exaustivas, exclusivas, objetivas, adequadas ou pertinentes e adaptadas ao conteúdo e objetivo definido, mitigando algumas das dificuldades existentes nos processos de análise de conteúdo (Bardin, 2009: 31; 36).

Neste capítulo, vimos como a presente investigação é construída com base numa metodologia qualitativa, num modelo hipotético-dedutivo, e elaborámos as proposições 1 e 2, que iremos procurar confirmar ou infirmar.

Explorando o potencial do método e das técnicas de investigação eleitas, mas sem ignorar as suas limitações, apresentamos em seguida as conclusões da investigação realizada junto de quatro grandes empresas portuguesas, referenciadas na lista Forbes Global 2000 em 2017, a que juntámos ainda o banco estatal português.

CAPÍTULO II. ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS

Nesta investigação, recolhemos a perspetiva de cinco grandes empresas portuguesas, entre junho e setembro de 2017, sobre o seu envolvimento com a Agenda 2030 e o processo de adoção dos ODS. Procurámos, em particular, compreender os níveis de gestão que estão a privilegiar para integrar estes objetivos coletivos, bem como as lógicas subjacentes à integração.

As conversas permitiram igualmente sinalizar dificuldades sentidas, perceber melhor a importância da Agenda 2030 para as empresas em geral e tomar nota de sugestões de medidas para mobilizar o setor privado, de modo mais significativo.

Para cumprir os objetivos propostos, debruçamo-nos agora sobre os dados e resultados obtidos, formulando sobre eles possíveis interpretações.

1. Apresentação dos resultados

1.1. Enfoque da gestão empresarial na adesão aos ODS

Na análise feita, procuramos identificar, antes de mais, e em linha com o objetivo principal desta investigação, qual é o enfoque na integração dos ODS pelas grandes empresas entrevistadas:

- enfoque normativo, centrado na visão, valores, cultura e liderança organizacional e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;
- enfoque estratégico, mais orientado para a estratégia e para a criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;
- ou enfoque operacional, em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Como demonstra o quadro 2.1., uma destas empresas estará a privilegiar o enfoque normativo, duas o enfoque operacional e as outras duas o enfoque estratégico, ainda que procurem integrar os ODS em diferentes níveis da gestão empresarial.

Quadro 2.1. Enfoque da gestão empresarial na integração dos ODS

Enfoque normativo	Enfoque estratégico	Enfoque operacional
<p>1 empresa</p> <p>Mencionado por 4 empresas – 9 referências no total do <i>corpus</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Gestão normativa externa: 1 referência- Gestão normativa interna: 7 referências	<p>2 empresas</p> <p>Mencionado pelas 5 empresas – 43 referências no total do <i>corpus</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Gestão da estratégia do negócio: 8 referências- Gestão da estratégia da organização: 28 referências	<p>2 empresas</p> <p>Mencionado por 4 empresas – 32 referências no total do <i>corpus</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Gestão da inovação das operações: 0 referências- Gestão da melhoria contínua das operações: 27 referências

Enfoque normativo

No nível normativo⁶³, privilegiado por apenas uma empresa entrevistada, o alinhamento está a ser feito sobretudo no quadro da gestão interna, muito com base no cruzamento entre os ODS e os valores, a missão e a cultura corporativa empresarial, como comprova esta afirmação:

“Assim, no âmbito de um processo progressivo e paulatino, este é o momento em que se procura estabelecer a relação – e identificar os pontos de convergência – entre (...) os seus valores e cultura de empresa, e o agora preconizado pelos ODS.”

Esta empresa está, todavia, também a identificar e a caracterizar o seu contributo para a Agenda 2030, de modo mais operacional.

Entre os entrevistados, encontram-se ainda algumas (poucas) referências à promoção da iniciativa pelas lideranças executivas. E, pelo menos para já, parece não haver uma gestão normativa externa muito significativa, eventualmente porque a mobilização de *stakeholders* para os ODS é ainda incipiente.

Enfoque estratégico

Outras duas empresas alinham os ODS com estratégias e compromissos de sustentabilidade existentes e relacionados diretamente com a estratégia da organização e do negócio. A Agenda 2030 liga-se ao cerne da gestão empresarial por via de uma estratégia para a sustentabilidade que já informa e orienta proximamente a estratégia macro empresarial, procurando o desenvolvimento de oportunidades e modelos de negócio e a criação de valor partilhado pela empresa e pela sociedade. As seguintes afirmações comprovam isso mesmo:

“... já consegue utilizar os ODS de ponto de vista estratégico, porque casaram muito bem. (...) vêm reforçar o posicionamento estratégico (...) assumido e com isto ajudar a abrir espaço para que a criação de produtos e serviços...”

“... alinhar estas estratégias com os nossos compromissos de sustentabilidade e com os ODS, de forma dependente e independente, ao mesmo tempo; ou seja, quais é que são os ODS que estariam ligados a cada compromisso e, simultaneamente, aquela ação estratégica iria contribuir para quais ODS.”

⁶³ O conceito “normativo” gerou algumas ambiguidades semânticas nos discursos, na medida em que se refere a uma força moral, mas também a normas e regras que são formuladas externamente e impostas às empresas, sendo usado pelos entrevistados com estes dois sentidos (Priberam, online). A Figura 2 do Anexo é reveladora disto.

Estas empresas assumem uma visão da sustentabilidade de médio e longo prazo, decalcando-a em subestratégias por geografias e unidades de negócio. Note-se, contudo, que entendem que os ODS não vêm alterar o posicionamento estratégico assumido, vindo antes ao seu encontro e reforçando-o.

Vários entrevistados que se localizam noutros enfoques de integração dizem querer dar ênfase a esta dimensão estratégica em etapas futuras, aprofundando a adoção dos ODS por via da inovação na oferta de produtos e serviços e pela evolução de modelos e processos *core*.

Enfoque operacional

Já o nível operacional está a ser privilegiado por duas empresas entrevistadas, que estão a integrar os ODS mediante um mapeamento das operações empresariais atuais, com base na melhoria contínua das atividades, projetos e operações⁶⁴. Neste caso, procuram-se ligações com os programas de sustentabilidade existentes, próximos da missão da organização, mas não tão intrínsecos à estratégia *core* empresarial. Vejam-se os seguintes exemplos:

“O nosso programa de sustentabilidade está construído, desde 2015, sobre os 17 ODS, uns muito mais do que outros, mas é sobre os 17.”

“Em quaisquer objetivos assumidos (...), são criadas estratégias de implementação para os atingir e indicadores de desempenho que possam medir, ao longo do tempo, a eficácia e impacte das mesmas e explorar, se necessário, alternativas que melhor alinham as várias atividades (...) para o cumprimento.”

Estas empresas têm programas com um nível de refinação elevado, incluindo sistemas de gestão ambiental, códigos de conduta para fornecedores, o *reporting* de atividades e a monitorização atenta da performance e do impacte operacional. Exemplos de iniciativas mais relevantes a este nível operacional serão a definição e seleção de indicadores para tornar tangíveis metas e compromissos e uma comunicação transparente sobre as atividades realizadas que se alinham com os ODS, em continuidade e através dos relatórios de sustentabilidade. O SDG Compass foi referido por alguns entrevistados como uma ferramenta útil no processo de seleção e alinhamento com a agenda global da ONU.

1.2. Principais lógicas subjacentes à adesão

No que respeita às motivações para o envolvimento das empresas no cumprimento dos ODS, identificamos três racionais essenciais:

⁶⁴ Não foi feita uma ponte direta entre os ODS e a adoção de inovações e ecoinovações funcionais, ainda que existam preocupações com a inovação e com uma maior eficiência, sobretudo energética (*vide* Figura 3, Anexo A).

- um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;
- um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer e gerir relações sociais e de legitimação face a *stakeholders*;
- e um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial. Nas empresas entrevistadas, destacam-se o racional ético, que mais empresas assinalam como lógica principal de adesão aos ODS, e o racional contextual, com mais referências.

Quadro 2.2. Principal lógica subjacente à adesão

Racional ético	Racional económico	Racional contextual
<p>3 empresas</p> <p>Mencionado pelas 5 empresas – 32 referências no total do <i>corpus</i></p>	<p>0 empresas</p> <p>Mencionado por 3 empresas – 11 referências no total do <i>corpus</i></p>	<p>2 empresas</p> <p>Mencionado pelas 5 empresas – 47 referências no total do <i>corpus</i></p>

Racional ético

Três das empresas ouvidas dizem que a sua adesão aos ODS é motivada por um compromisso ético, muito associado aos valores e à cultura da empresa. É, de resto, na matriz histórica e de atuação e na missão da empresa que fundamentam esta adesão. O racional ético traduz-se na postura do dia a dia e reflete uma consciência partilhada de responsabilidades e de valores para a sustentabilidade na esfera da organização. Os seguintes excertos revelam isso mesmo:

“... é um banco que sempre, sempre, se pautou por acompanhar boas práticas e por ter no rigor e na ética valores fundamentais e históricos.”

“...é a vontade de contribuir para algo que tem uma repercussão a nível mundial. Ou seja, nós podemos ser uma gota neste oceano tão grande de milhões de empresas que existem a nível mundial, mas sabemos que naquilo que nos diz respeito, naquele nosso metro quadrado, por assim dizer, estamos a contribuir de uma forma positiva”.

Todas as empresas entrevistadas referem argumentos éticos para a adesão aos ODS (vide Figura 4, Anexo A). Da perspetiva da filosofia clássica, a orientação mais comum (presente em quatro entrevistas) é o utilitarismo. Esta orientação está espelhada na maximização da utilidade da atuação, na preocupação com o impacto da atividade empresarial, no fazer bem, no contributo para o bem-estar dos diferentes *stakeholders*, bem como no retorno que se espera poder advir deste posicionamento ético, como mais confiança e oportunidades benéficas para vários atores.

Nos discursos de duas entrevistas, identifica-se igualmente uma orientação para a teoria da justiça pela equidade. Aplicada às empresas, a deontologia de Rawls reflete-se num dever moral que não está regulado por lei e que compromete a empresa para lá de fins económicos, adotando princípios éticos de justiça e equidade. Dão sinal disto os seguintes exemplos relacionados com a promoção de uma sociedade e de um mundo mais justos e inclusivos:

“... sentimos que os ODS são referenciais para um trabalho coletivo ... uma bússola mundial...”

“... nas diferentes geografias onde está presente, viabilizar soluções, disponibilizar produtos e serviços, apoiar projetos e promover iniciativas que contribuam para o desígnio coletivo de transformar o mundo num local mais justo, equilibrado e seguro.”

Racional contextual

A consideração do outro reflete-se de modo mais veemente no racional contextual, principal motivador da adesão aos ODS de duas das empresas entrevistadas. A frequência da codificação mostra-nos, porém, que este é um dos temas mais referidos por todos.

Como um projeto que envolve múltiplos atores, os ODS são uma plataforma de clarificação dos propósitos da ação empresarial para a sustentabilidade e contribuem para os esforços de legitimação perante *stakeholders* relevantes (*vide* Figura 5, Anexo A). Podem ajudar a comunicar as iniciativas de sustentabilidade corporativa, promovendo a marca e a reputação como um ativo gerador de confiança e credibilidade junto dos clientes. São vistos, aliás, como uma ferramenta de comunicação eficaz, graças à sua estrutura e trabalho de imagem (organização em metas, cores, ícones e um logótipo que reúne os 17 objetivos), que facilita e dá “visibilidade” à comunicação de uma estratégia, ao envolvimento das empresas e a ações concretas realizadas, de modo claro e assertivo. Vejam-se alguns exemplos:

“O envolvimento empresarial visa demonstrar o seu alinhamento e clarificar o seu propósito na sociedade, alinhando-a com alguns destes objetivos comuns.”

“... são objetivos e metas (...) de fácil perceção, o que torna toda esta questão fácil de comunicar. Sendo fácil de comunicar, pode simplificar muitas questões, muitas pontes, muitos mal-entendidos entre governos, empresas, pessoas, etc.”

As relações mais diretas com *stakeholders* têm sido desenvolvidas por estas empresas através de consultas, envolvimento das comunidades locais nas tomadas de decisão ou pela auscultação para análises de materialidade. No caso dos ODS, uma das empresas fez já um *survey* interno para permitir aos colaboradores darem a sua opinião sobre quais os objetivos que deveriam ser priorizados.

O alinhamento com a agenda global para o desenvolvimento sustentável parece servir também a necessidade sentida por muitas empresas de dar motivações “não remuneratórias” aos colaboradores e de captar talento, acima de tudo entre as novas gerações, mais atreitas aos temas da sustentabilidade. O *reporting* detalhado da informação não financeira servirá ainda para clarificar o posicionamento empresarial junto de investidores e gestores de ativos e responder ao escrutínio de analistas.

Como sublinham alguns entrevistados, a sustentabilidade é ainda chave para construir a reputação e confiança, sendo a legislação e a regulamentação existentes impreterivelmente para cumprir. Todavia, os ODS não são vinculativos e não há indicações claras da ONU, do governo nacional ou de outras entidades sobre o que é esperado do setor privado de forma concreta e tangível, pelo que o racional contextual para o envolvimento das empresas na Agenda 2030 diz respeito essencialmente à gestão das expectativas e necessidades dos *stakeholders*, muito por via do diálogo e da comunicação, e não de legislação ou regulamentação especificamente desenhada para o efeito.

Racional económico

Mesmo que nenhuma das empresas entrevistadas considere o racional económico como o mais importante para a adesão aos ODS, a análise revela que ele perpassa os discursos de defesa da sustentabilidade corporativa: na procura de ganhos económicos e de produtividade decorrentes de uma maior eficiência operacional; na preocupação com a geração de valor económico e social para os vários atores envolvidos; bem como na procura de uma maior competitividade, inclusivamente pela antecipação de mudanças regulatórias. Os seguintes exemplos espelham isso:

“Por fim, sabemos que há decisões e processos que no dia a dia têm retornos extraordinários: quando substituímos lâmpadas fluorescentes por iluminação LED, temos retorno ao fim de algum tempo”.

“Isto teve valor acrescentado para nós e para o consumidor. E portanto, isto vai ter valor acrescentado para o acionista, que é quem está a investir.”

“E sempre que possível, até anteciparmos estas questões de possíveis transposições.”

1.3. Outros temas relevantes nos discursos

Associada às lógicas subjacentes como um dos temas eixo⁶⁵, surge nas entrevistas a ideia da **importância dos ODS para o setor privado** em geral, ao criarem um “referencial” de sustentabilidade, com metas e linhas de orientação para a ação, ajudando a estabelecer prioridades e permitindo às

⁶⁵ Um tema é uma “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”, revelando a análise temática núcleos de sentido (Bardin, 2009: 105).

empresas alinharem-se e comunicar a sua participação neste desígnio comum. Alguns entrevistados entendem mesmo que a Agenda 2030 pode levar mais empresas a “reconhecer a importância do desenvolvimento sustentável” e a “aprofundar o seu papel” neste âmbito.

Na integração dos ODS nas estratégias empresariais, as grandes empresas portuguesas ouvidas têm, no entanto, sentido um conjunto de **dificuldades**. A inexistência de referenciais concretos à escala nacional e para o setor privado, em particular, é transversal a todos os discursos⁶⁶. Faltará também um sistema de “governance” mais bem definido e uma orientação mais clara dos respetivos setores. A abundância de objetivos e metas, a sobreposição de conteúdos e as narrativas por vezes complexas dificultam igualmente o processo de alinhamento e de identificação de prioridades, de acordo com a maioria dos entrevistados. Há ODS sem indicadores concretos, nem forma de serem medidos, alguns serão difíceis de quantificar e outros feitos a pensar em governos. Por fim, foram referidas lacunas de divulgação junto do público em geral.

Segundo as empresas entrevistadas, ultrapassar estes contrangimentos e conseguir uma **mobilização** ampla para os ODS passará, antes de mais, pelo desenho de uma estratégia nacional que envolva diretamente o setor privado, revertida em políticas públicas e prevendo um sistema de apoios e de incentivos, num espírito “voluntário” – ainda que se reconheça que mecanismos de regulamentação ou de coimas possam ser eficazes. A partilha de boas práticas, o estabelecimento de parcerias e de um sistema de governance estruturado, campanhas mediáticas mais amplas e contínuas, e a inserção do tema em currículos educativos básicos e académicos são algumas das sugestões feitas. Podem ainda contribuir para esta mobilização um maior acompanhamento do tema por analistas e mercado, ou medidas como alinhar políticas e grandes investimentos nacionais e comunitários com os ODS.

2. Discussão dos resultados

2.1. Elemento setorial na diversidade do enfoque na integração (P1)

Os resultados obtidos confirmam a primeira proposição (**P1**), na medida em que não há um nível único de integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por estas grandes empresas, que estão a colocar o enfoque em diferentes níveis de integração no processo de envolvimento com a Agenda 2030. Podem ainda fazê-lo em mais do que um nível simultaneamente.

Em todas as empresas entrevistadas, as preocupações com a sustentabilidade integram a missão e a cultura organizacional, mas só uma delas, do setor bancário, diz estar a privilegiar o nível normativo, no

⁶⁶ Note-se que parte das entrevistas foram realizadas antes da publicação do documento “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, em julho de 2017.

que considera ser uma fase inicial do processo de envolvimento com os ODS. Está a fazer também um alinhamento comunicacional de iniciativas e operações existentes com a Agenda 2030 e equaciona poder vir a ajustar vertentes da sua estratégia depois de fechados os objetivos prioritários.

Embora a ideia possa transparecer em alguns testemunhos recolhidos, o posicionamento normativo não constitui um estágio de desenvolvimento anterior a outros. O acolhimento da sustentabilidade ao nível normativo é crucial para uma integração mais profunda na estratégia das organizações (Bonn e Fisher, 2011), mas a inclusão na missão e valores empresariais pode ser entendida como ponto de partida ou de chegada da sustentabilidade corporativa, quando define a cultura e a identidade da organização.

Na esfera normativa externa, todas estas empresas desenvolvem hoje plataformas de diálogo e acompanham atentamente a evolução das relações com os seus *stakeholders*, ao longo do tempo (Friedman e Miles, 2002, 2006).

Nas duas empresas do setor energético analisadas, os compromissos de sustentabilidade estão diretamente ligados ao nível estratégico, orientando a gestão do negócio e da organização e tornando a sustentabilidade parte da formulação estratégica global (Nathan, 2010). Estas empresas dependem muito de recursos naturais e têm forte impacto no meio ambiente e nas comunidades a que oferecem serviços ou em que desenvolvem projetos, por vezes de grande envergadura. As preocupações com a sustentabilidade tocam, deste modo, no cerne da estratégia e do seu negócio, levando à procura de modelos e práticas de negócio mais sustentáveis e que respondam a desafios mundiais como a promoção de energias renováveis ou de processos menos poluentes. O compromisso com a sustentabilidade está, assim, intrínseco à sua estratégia *core*, permitindo integrar os ODS no coração da gestão da organização e do negócio. Recorde-se, aliás, que ambas integram o Índice de Sustentabilidade Dow Jones World, que inclui empresas líderes globais em sustentabilidade.

O nível operacional está a ser privilegiado por uma empresa do setor bancário e outra da grande distribuição na adesão aos ODS, alinhando-os com programas de sustentabilidade refinados que se articulam com a estratégia empresarial, ainda que não a determinem de modo tão direto e imediato. Estas empresas têm Sistemas de Gestão Ambiental e mecanismos de *reporting* e de monitorização das operações bem estruturados, e seguem algumas das normas mais avançadas nas respetivas áreas, que podem ser mobilizados no envolvimento com os objetivos da Agenda 2030.

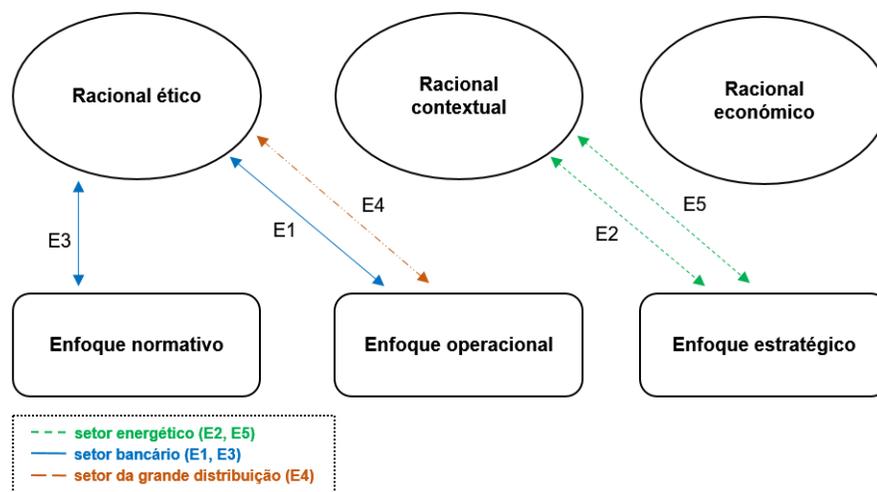
Tais resultados não significam que estas empresas vejam a sustentabilidade como algo normativo, estratégico ou operacional, respetivamente, mas apenas que, no caso específico da adoção dos ODS, é esse nível que está a ser privilegiado atualmente. Como exemplo, pode discutir-se se a sustentabilidade corporativa não se encontrará, de facto, ao nível estratégico para muitas organizações do setor bancário.

Neste momento e contexto, não é possível ainda aferir do sucesso destas abordagens de integração, até porque o contributo de cada empresa, por um lado, e o reforço do contributo existente, por outro, serão necessariamente diferentes em função do seu setor, tomada de decisão das lideranças, estágio da sustentabilidade corporativa e das políticas de responsabilidade social e ambiental já seguidas.

2.2. Diversidade e correlações com as lógicas subjacentes (P2)

Na Proposição 2 (P2), indagamos se existe uma correlação identificável entre o racional de adesão e os níveis de integração dos ODS, em casos em que parece haver uma conexão semântica. A figura 2.1. permite avaliar esta proposição mais detalhadamente.

Figura 2.1. Relação entre a principal lógica subjacente e o enfoque da adesão



A partir dele, e da análise de conteúdo feita, podemos tirar as seguintes conclusões:

- Pode existir uma relação entre o racional ético, de pendor normativo, e um enfoque normativo centrado na visão, valores e cultura organizacional (P2.1), mas essa relação não é exclusiva. O racional ético também se relaciona com o enfoque operacional, que inclui a medição do impacto e melhorias da performance.
- Não existe aqui uma relação privilegiada entre o racional contextual de gestão das expectativas e necessidades dos *stakeholders* e um enfoque normativo externo, isto é, centrado na gestão do diálogo com esses atores-chave; nem entre esse racional e o enfoque operacional, no que respeita ao *reporting* da atividade e à gestão do risco reputacional (P2.2);
- O racional económico não é apresentado por nenhuma das empresas como a principal motivação subjacente, não sendo possível identificar relações com o enfoque operacional ou o enfoque estratégico (P2.3), tendo em vista ganhos económicos decorrentes de uma maior eficiência ou ganhos de competitividade decorrentes de maior eficácia, respetivamente.

Conclui-se que a principal lógica subjacente à adesão em cada caso não determina o enfoque da integração, embora possa naturalmente haver influência, infirmando parcialmente a P2.

Os discursos analisados revelam ainda que, de modo transversal, estas grandes empresas têm incorporados um conjunto de conceitos e ideias que suportam a adesão à sustentabilidade corporativa no contexto das organizações:

- o entendimento do desenvolvimento sustentável como uma questão ética;
- a preocupação e abertura ao diálogo com *stakeholders* para a gestão da mudança, que marcam as políticas de RSE, fortemente influenciadas pelo legado de Edward Freeman, num racional contextual;
- finalmente, num racional económico, a defesa do “caso de negócio” para a sustentabilidade pelo seu potencial de criação de valor social e de vantagens competitivas para a empresa, em simultâneo, além de permitir assumir uma vanguarda ambiental face a concorrentes, como sugere a Hipótese de Porter.

É esta complexidade de pensamentos que as tornará mais permeáveis à adesão aos ODS.

2.2.1. Setor e localização orgânica como possíveis influenciadores do racional central

A localização das duas empresas do setor energético num racional contextual poderá ser explicada pela forte regulação e fiscalização a que estão já necessariamente sujeitas devido ao seu impacto social e ambiental e aos riscos decorrentes da sua atividade (como, aliás, lembram vários entrevistados). A legislação e a ameaça da legislação são tipicamente, já o dissemos, os motores mais importantes para a responsabilidade corporativa ambiental (Dummett, 2006). Estas empresas estão muito expostas às necessidades e exigências de *stakeholders*, tais como clientes, analistas, governos, reguladores e media, e têm de procurar plataformas de entendimento com atores sociais a diferentes escalas.

É curioso verificar ainda que, nestes dois casos, os porta-vozes para o tema dos ODS pertencem à Direção Corporativa de Ambiente, Qualidade, Segurança e Energia e à Direção de Sustentabilidade Corporativa, que apoia o Conselho de Administração. Têm perfis técnicos, da área das engenharias, enquanto nas restantes empresas falámos com responsáveis das direções de comunicação⁶⁷. Se nestas

⁶⁷ Numa destas empresas, a área da Sustentabilidade, sob a chancela da comunicação há uma década, irá passar em breve para uma “nova estrutura departamental de suporte à Gestão Corporativa do Grupo”. A mudança acontece porque o programa de sustentabilidade “evoluiu bastante e atingiu um ponto que, para continuar a evoluir (mais orientado ao pilar económico e à evolução de modelos, processos, etc.) teria que se desmarcar de um contexto mais ligado à reputação e imagem e adquirir uma legitimidade diferente de atuação e de gestão”.

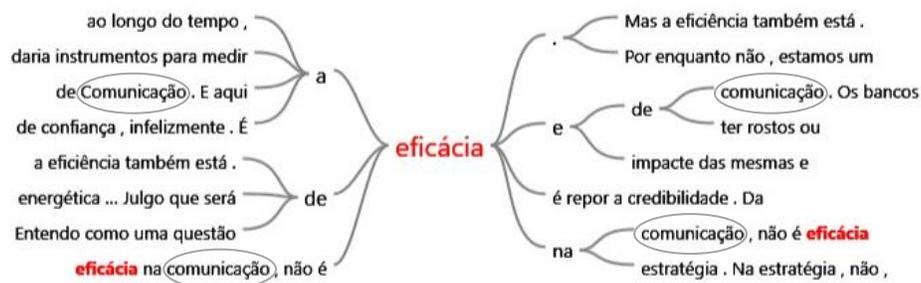
empresas do setor energético há um racional contextual para a adesão aos ODS, mediante a necessidade de consideração dos *stakeholders*, nas empresas do setor da banca e da grande distribuição é o racional ético que suporta este envolvimento. Os três responsáveis destas direções de comunicação fundamentam a adesão à Agenda 2030 pela narrativa da comunicação empresarial, ou seja, pela sua história, missão e valores.

A opção por um racional contextual ou ético poderá, neste sentido, depender de dois fatores distintos:

- Por um lado, das realidades diversas destes setores, já que o setor energético é produtor e tem de considerar os seus impactos sociais e ambientais, de maneira cuidada e estratégica, enquanto estas empresas da banca e da grande distribuição tendem a integrar as matérias de sustentabilidade muito por via das suas políticas de responsabilidade social e ambiental.
- Por outro lado, não é de excluir também que o perfil do porta-voz possa ter influído no racional subjacente identificado, já que os responsáveis técnicos se posicionaram no racional contextual e os responsáveis da comunicação no racional ético.

Embora vários entrevistados vejam os ODS como uma ferramenta de comunicação eficaz, mesmo os que não são de direções de comunicação, a proximidade com esta área orgânica revela a importância que é dada à sustentabilidade corporativa na construção da reputação e da confiança. A eficácia dos ODS é, de resto, ligada nos discursos à eficácia da comunicação, como revela a figura 2.2.:

Figura 2.2. Contextos de referência a “eficácia”



A construção da confiança será essencial para qualquer empresa, mas sobretudo para os bancos, que se distinguem pela marca e não tanto pelos produtos e serviços, e que viram a sua reputação abalada pela recente crise financeira e outros processos litigiosos em Portugal.

Este ponto e a análise feita levam-nos a deduzir que a localização orgânica numa área independente da empresa, e não na direção de comunicação, poderá dar sinal de maior proximidade da sustentabilidade com a estratégia *core*.

A proximidade da sustentabilidade corporativa com as direções de comunicação poderá ainda ajudar a compreender melhor o enfoque operacional de um dos bancos inquiridos e da empresa de grande distribuição, no que respeita ao valor e à necessidade do *reporting* e do acompanhamento da melhoria contínua das operações, já que cabe a estas direções divulgá-la. Como vimos, um dos benefícios principais das estratégias de sustentabilidade corporativa é a melhoria da reputação e da imagem (Harmon *et al.*, 2009), podendo a reputação e as expectativas do público e dos consumidores pesar mais do que a regulação, quando se considera a RSC nas suas múltiplas dimensões (Maximiano, 2007).

2.3. Mobilizando o setor privado: a Agenda 2030 como um contrato ético

Vimos como os discursos revelam, sobretudo, uma orientação ética utilitarista. O desenvolvimento sustentável é parte dos desígnios da empresa, que procura maximizar a utilidade da sua atuação, pesando os seus compromissos económicos, sociais (e legais), e ambientais. O bem-estar geral “dos acionistas e de todas as outras pessoas, sem discriminação entre elas”, torna-se no critério das decisões de gestão, numa visão oposta ao egoísmo organizacional, que vê o acionista “como beneficiário privilegiado – ou mesmo exclusivo – das atenções gerenciais” (Almeida, 2007: 156).

A orientação utilitarista encontrada poderá fazer reflexo das narrativas da gestão em torno do “caso de negócio” para a sustentabilidade, ou seja, da ideia de que uma atuação empresarial mais sustentável pode gerar valor e ser “útil” a múltiplos *stakeholders*⁶⁸. A maximização da utilidade depende, porém, da capacidade de medir uma “utilidade”, o que não será fácil perante um conceito “perverso” e tão complexo como o de desenvolvimento sustentável, dando lugar a *trade-offs* constantes.

A deontologia de Kant resolve este impasse ao eleger “o dever como categoria moral fundamental”, propondo que a moralidade das ações seja avaliada não em função das consequências dos atos, mas do seu motivo, baseado em princípios e regras universais (Almeida, 2007: 163). A proposta de Daniel Coronel *et al.* (2010) de ligar o pensamento kantiano ao desenvolvimento sustentável, tornando-o num imperativo categórico⁶⁹, é louvável, se bem que exigiria uma transformação radical das filosofias e políticas empresariais e das sociedades em geral, o que será pouco provável no cenário atual.

⁶⁸ Douglas Schuler *et al.* (2017) salientam que os estudos da gestão da sustentabilidade corporativa, ao nível da gestão da ambiental, da RSE e das políticas empresariais, têm privilegiado um racional instrumental, económico e antropocêntrico para a adoção da sustentabilidade, capaz de maximizar o valor social e a riqueza dos acionistas.

⁶⁹ O Imperativo Categórico é o dever agir de modo a que a máxima da ação se deva torna lei universal (Kant, 2005).

Nas entrevistas realizadas encontram-se igualmente ecos da teoria da justiça pela equidade de John Rawls⁷⁰, que facilita “a compreensão do papel da empresa na sociedade e a avaliação da sintonia das suas práticas com os valores sociais fundamentais” (Almeida, 2007: 177). O justo não será a maximização do bem, mas sim um conceito prévio e aceite por todos, que determina que a empresa tem o dever de aplicar parte da sua riqueza para diminuir desigualdades sociais, se quer legitimar a sua ação, em linha com os princípios da RSE.

É possível assim estabelecer uma ponte entre a teoria da justiça e a ideia da empresa como uma cidadã global que tem um papel a cumprir. Nas etapas-chave da evolução histórica e conceptual da RSC, William C. Frederick (2009, 2016) localiza a Cidadania Corporativa Global entre 1990 e 2000, preconizando que as empresas, como entidades com direitos e obrigações, deveriam participar ativamente na sociedade e corrigir impactos negativos da sua atuação. Na etapa da Sustentabilidade, de 2000 até 2050, as responsabilidades das empresas ampliam-se, devendo elas procurar soluções holísticas e integradas para problemas mundiais, junto de comunidades, governos e organizações.

Como “referencial” e “bússola” para esta ação coletiva, como mencionaram alguns entrevistados, os ODS e a Agenda 2030 oferecem a oportunidade de concretizar o “contrato social imaginário” proposto pela teoria da justiça pela equidade, ao permitir enquadrar a forma com as empresas se relacionam com a sociedade e como desenvolvem “estratégias, políticas e práticas que respondam com eficácia às expectativas sociais que justificam a sua existência” (Almeida, 2007: 183).

No entanto, perante as dificuldades identificadas, como a amplitude de ODS e metas disponíveis, as empresas poderão facilmente perder-se na busca do que é afinal o caminho mais “sustentável”, ou optar por manter em grande parte o rumo traçado. Dentro das prioridades já identificadas para Portugal, caberá ao Estado e ao governo português comunicar às empresas o que delas é esperado, alinhar políticas públicas nesse sentido, promover fóruns de discussão e divulgação e estruturas de governance adequadas para a gestão do tema, para que o trabalho coletivo possa ter impacto, pelo menos, à escala nacional.

As grandes empresas, por seu turno, devem saber reconhecer a importância da Agenda 2030 e assumir um compromisso ético assertivo com a procura de respostas efetivas aos problemas mais graves e urgentes que afetam as sociedades e o nosso planeta.

⁷⁰ No estudo de Filipe Almeida (2007), a orientação utilitarista foi a mais frequente entre os gestores inquiridos, mas os princípios da justiça distributiva revelaram-se mais determinantes para avaliar a atitude face à RSE.

A análise apresentada neste capítulo mostra que não há um enfoque único na integração dos ODS por grandes empresas portuguesas, nem uma lógica subjacente principal para este envolvimento: nas cotadas do setor energético, está a ser possível fazer uma ligação mais direta dos ODS ao *core* da gestão do negócio e da organização por via de compromissos e estratégias para a sustentabilidade inclusas na estratégia macro; no caso das empresas do setor bancário e de grande distribuição, o enfoque é colocado num nível mais normativo ou operacional, pelo alinhamento com a missão e cultura da empresa e com programas de sustentabilidade existentes, respetivamente, mas alguns entrevistados assumem o objetivo de trazer o tema para o âmago estratégico.

Não se consegue, nem se pretende, neste momento e contexto, aferir do sucesso de qualquer uma das fórmulas, mas apenas demonstrar que existem diferentes vias para integrar os ODS nas estratégias empresariais, com diferentes lógicas de adesão.

Embora os ODS possam ajudar a potenciar vantagens competitivas (racional económico) e a divulgar e a clarificar o contributo do setor privado para o desenvolvimento sustentável junto dos *stakeholders* (racional contextual), o racional ético merecerá ser trabalhado e enfatizado, para que as empresas vejam na Agenda 2030 uma proposta de contrato social, espécie de bússola global, cujas prioridades terão ainda de ser claramente definidas e tornadas tangíveis pelos governos nacionais para garantir um trabalho coletivo bem sucedido.

CONCLUSÃO E REFLEXÕES FINAIS

Numa visão otimista, a Agenda 2030 e os seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável oferecem uma plataforma para a ação conjunta a nível local, nacional e internacional, entre cidadãos, setor público, ONG e setor privado, como nunca antes⁷¹. Numa visão mais crítica, este programa ambicioso parece desligado do tangível e falha na definição de prioridades perante desafios múltiplos e complexos. Carregando o seu legado economicista, o conceito de desenvolvimento sustentável dilatou-se para abarcar tudo e converteu-se numa panaceia para a abundância⁷².

As preocupações com a amplitude da agenda, por um lado, e com a cristalização de um modelo de desenvolvimento assente no tecnologismo, produtivismo e nas lógicas da modernidade, por outro, exigem uma reflexão cuidada, mas não esvaziam o potencial imediato de ação da Agenda 2030, neste particular da perspectiva das empresas. Para elas, os ODS são um instrumento-guia de atuação voluntária e abrem um conjunto de oportunidades de criação de valor: facilitam o alinhamento do diálogo e de esforços com *stakeholders*; são uma moldura para comunicar iniciativas existentes e dar visibilidade ao seu papel para a sustentabilidade; e permitem-lhes contribuir de modo mais assertivo para o desenvolvimento social e para mitigar problemas ambientais que também afetam o tecido empresarial, mas sobretudo pessoas e comunidades mais vulneráveis.

O setor privado quis, de resto, envolver-se na Agenda 2030 desde a sua formulação. Dois anos depois do lançamento oficial, mostra já trabalho feito no sentido do cumprimento dos ODS, integrando-os nos seus discursos, operações e estratégias.

Como **objetivo principal**, procurámos nesta investigação analisar os níveis de integração dos ODS na gestão empresarial. Em resposta à pergunta de partida, concluímos que:

- As empresas entrevistadas estão a privilegiar diferentes níveis de gestão na integração dos ODS, podendo esta ser feita simultaneamente a vários níveis, como seja o nível normativo, associado à legitimação social; operacional, tendo em vista uma maior eficiência; e estratégico, focado numa maior eficácia. Não há, assim, uma fórmula única para a adoção dos ODS por

⁷¹ É possível encontrar outros sinais positivos na dimensão ambiental, com impacto social: o Acordo de Paris; a Encíclica do Papa Francisco que lembra que o clima é um bem comum; a preocupação crescente de muitos países com problemas ambientais; e os investimentos direcionados de multinacionais e de filantropos bilionários para procurar soluções tecnológicas menos poluentes ou mais “amigas do ambiente”.

⁷² Ingmar Lippert (2004: 34) sublinha que “o discurso hegemónico do desenvolvimento sustentável” se caracteriza pela “esperança de renovar” a modernidade em crise com os meios e instituições dessa mesma modernidade, tais como a ciência e a gestão, os governos e o modo capitalista de produção, que são causa e remédio da crise.

estas cinco organizações de grande dimensão (quatro delas cotadas em bolsa), em estádios avançados de sustentabilidade corporativa e que assumem o desenvolvimento sustentável no quadro da sua missão e valores empresariais.

O setor a que pertencem pode, todavia, ajudar a perceber melhor os níveis privilegiados no envolvimento com a Agenda 2030: nas empresas entrevistadas do setor energético, estão a ser ligados de forma mais direta ao *core* da gestão do negócio e da organização, por via de compromissos e estratégias para a sustentabilidade inclusas na estratégia macro; nas empresas do setor bancário e da grande distribuição, o enfoque é colocado num nível mais normativo ou operacional, pelo alinhamento com a missão e a cultura da empresa e com os programas de sustentabilidade existentes, respetivamente.

As questões de sustentabilidade são, de facto, estratégicas para o setor energético, fazem parte do quotidiano do negócio e da organização, e requerem por isso departamentos especializados dedicados ao tema, que estão agora a lidar com o dossiê dos ODS. Contudo, estas matérias tendem a ser acolhidas nas empresas por via das políticas de RSE, frequentemente sob a tutela de direções de comunicação e de marketing, como é o caso das empresas inquiridas do setor bancário e da grande distribuição. Os interlocutores da área da comunicação com quem falámos assumem, no entanto, o objetivo de aproximar a sustentabilidade da gestão da estratégia do negócio e da organização. A Agenda 2030 vem orientar e trazer novos argumentos para esses esforços.

Assim sendo, os ODS poderão ajudar a promover um paradigma de gestão empresarial centrado na sustentabilidade, levando as empresas a visitar não só valores e operações, mas também as estratégias de médio e longo prazo⁷³. As atitudes e decisões dos líderes empresariais e a designação de embaixadores para o tema poderá dar-lhes fôlego no contexto da organização.

Como **objetivos secundários**, mostra-se que:

- Há várias lógicas subjacentes ao envolvimento com a Agenda 2030, e o racional principal não determina, embora possa influenciar, o enfoque da integração. A análise revela que estas grandes empresas incorporaram ideias e conceitos que suportam a sustentabilidade corporativa e as tornam mais permeáveis à adoção dos ODS, como sejam a noção do desenvolvimento sustentável como uma questão ética, e da Agenda 2030 como um projeto coletivo (racional ético); a preocupação em dialogar com os *stakeholders*, podendo os ODS divulgar e clarificar junto deles o contributo do setor privado (racional contextual); e a defesa de um “caso de negócio” para a sustentabilidade, ao potenciar vantagens competitivas e criar valor para diversos atores (racional económico).

⁷³ A integração estratégica da sustentabilidade está, porém, “na sua infância”, não havendo medidas ou modelos únicos para todas as empresas, e sim múltiplas possibilidades (Maas *et al.*, 2016a, 2016b).

Destacam-se o racional ético, como a lógica principal do envolvimento com os ODS, em três de cinco respostas, e o racional contextual, com mais referências.

Contributos da investigação realizada

Como contributo primeiro desta investigação, conclui-se que grandes empresas portuguesas, com trabalho amplo na área da sustentabilidade, estão a envolver-se no cumprimento da Agenda 2030, privilegiando níveis diferentes de gestão na adoção dos ODS. Fica demonstrado que há vários caminhos possíveis para fazê-lo.

Em segundo lugar, com a clarificação das lógicas subjacentes à adoção dos ODS, enfatizamos o racional ético para a participação do setor privado. Neste sentido, a Agenda 2030 deve ser vista como uma bússola que orienta a ação coletiva, indo buscar inspiração às seguintes correntes de pensamento:

- Teorias éticas dos territórios da RSE (Garriga e Melé, 2004): da defesa dos direitos humanos à teoria normativa dos *stakeholders*, e naturalmente, ao desenvolvimento sustentável.
- Teorias políticas da RSE (Garriga e Melé, 2004): incluindo o debate sobre a cidadania corporativa (a empresa como cidadã), o constitucionalismo empresarial (a empresa como instituição social com o dever de usar responsabilmente o seu poder) e a teoria do contrato social (que assume a existência de um contrato social implícito entre sociedade e empresas).
- Aplicação da teoria da justiça pela equidade à RSE (Almeida, 2007): refletindo sobre a distribuição de direitos, deveres, benefícios e encargos entre as instituições e os indivíduos. A sustentabilidade corporativa pode, de facto, trazer oportunidades económicas e oferecer pontes na articulação com *stakeholders*, mas acarreta *trade-offs* que devem ser vistos à luz da ética distributiva, para lá de uma visão utilitarista.
- Com influência ainda da ética kantiana (Almeida, 2007; Coronel *et al.*, 2010): pela defesa de princípios de uma gestão empresarial social e ambientalmente responsável e de princípios da ética ambiental, ligando o pensamento kantiano ao desenvolvimento sustentável.

Propomos, assim, que a Agenda 2030 seja promovida como um contrato explícito entre empresas e sociedade: um contrato ético, que exige que as empresas assumam o valor ético da sustentabilidade como um fim, perante a urgência e a complexidade de problemas como a pobreza (perversos, contraditórios, sem noção de verdadeiro ou falso nem um kit de soluções definitivas) e como as alterações climáticas (superperversos, urgentes, sem autoridade central, causados por quem os está a procurar resolver); um contrato também social, ao exigir o cumprimento de deveres e responsabilidades que crescem à medida que cresce a empresa e o seu poder. Neste quadro, os ODS podem ajudar a fomentar a RSE e o papel da empresa como cidadã e agente moral.

É certo que as políticas de RSE têm sido muito incrementais e incapazes de dar uma resposta rápida e suficiente face à dimensão destes problemas, como as recentes crises financeira e económica tornaram evidente, ao empurrarem para segundo plano preocupações sociais e ambientais.

Numa proposta que vale a pena recuperar, Wayne Visser (2010a, 2010b) preconiza o rejuvenescimento do conceito de RSE, investindo na sua relação simbiótica com o desenvolvimento sustentável. Depois da era defensiva da ganância, da filantropia mais caritativa, do marketing promocional e da gestão estratégica, este é o tempo da responsabilidade, norteadas por uma visão sistémica e holística. Nesta nova era, o objetivo empresarial deixa de ser o lucro e passa a ser o serviço à sociedade, aumentando o bem-estar social, sem erodir os ecossistemas. A sustentabilidade torna-se no destino, visão e objetivos da atuação empresarial, enquanto a responsabilidade é o caminho, as soluções e a gestão necessária para lá chegar. Visser sugere, neste sentido, uma transformação do acrónimo da responsabilidade social corporativa em inglês (CSR, de *corporate social responsibility*) para responsabilidade e sustentabilidade corporativa (*corporate sustainability and responsibility*), duas hélices de um mesmo ADN interligadas, diferentes, mas complementares⁷⁴.

Já numa vertente institucional, o Conselho Europeu (2016: 4) defende também que é preciso abandonar o conceito tradicional de RSE, em prol de uma abordagem de Conduta de Negócio Responsável para o desenvolvimento sustentável, para dar-se o “salto quântico no engajamento pelo setor privado europeu”, essencial para a implementação dos ODS.

Será, todavia, pouco provável que isto aconteça sem uma estratégia concreta que convoque as empresas para esforços partilhados, na esfera comunitária e, sobretudo, nacional. Embora haja objetivos identificados como prioritários para Portugal, uma ação concertada e eficaz do setor privado só será possível com metas e indicadores mais específicos, que permitam às empresas alinharem-se com uma missão clara à escala nacional.

Como terceiro contributo, salientamos, por conseguinte, que as empresas precisam de saber qual é o projeto governamental para o país, quem o lidera, em que contextos e entidades devem colaborar, e o que afinal se espera delas. O caráter voluntarista da agenda será uma vantagem para as empresas, que participam na medida das vontades e responsabilidades que queiram assumir. Mas o trabalho feito pode fragmentar-se sem uma posição e um programa mais afirmativo do governo, com linhas de ação, metas,

⁷⁴ Este novo modelo pressupõe a adoção dos princípios da criatividade e da inovação, a capacidade de fazer escalar soluções, a responsabilidade às necessidades das comunidades, a glocalidade como compreensão dos contextos locais, introduzindo soluções alinhadas com princípios universais e, finalmente, a circularidade dos processos, preservando os vários tipos de capital (Visser, 2010b).

incentivos, políticas públicas e medidas que ajudem a concretizá-las, estas últimas não necessariamente voluntárias.

O envolvimento de uma empresa poderá ser avaliado de um modo absoluto, pelo contributo dado para os ODS, e de um modo relativo, medindo o reforço feito para ir ao encontro das objetivos traçados.

Mesmo que alguns planos e programas empresariais para cumprir desígnios de sustentabilidade sejam já ambiciosos, será sempre possível fazer mais, mediante novas abordagens e novas formas de pensar, de perceber as suas responsabilidades, e de agir em conformidade.

Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Nesta investigação, destacamos como possível limitação o facto de a análise de cada empresa ser feita a partir da entrevista a um porta-voz único (dois no caso da Galp). As respostas dadas serão, assim, marcadas pelo entendimento, visão, valores e responsabilidades destes interlocutores – ainda que possam ter feito um trabalho prévio de alinhamento interno e tenham tido a oportunidade de reponderar o enquadramento nos temas-objeto através das perguntas de *follow-up* via email. No caso da entrevista ao BCP, respondida por escrito, esta limitação não se colocará na mesma medida. Equacionamos, como exemplo, que um perfil mais próximo da área comunicação ou um perfil mais técnico possam ter influído na escolha de um racional ético ou contextual, respetivamente.

Temos presente também limitações relativas às entrevistas semiestruturadas, como a interação direta entre interlocutor e entrevistador, podendo este último induzir certas respostas, não deliberadamente; e limitações relativas à análise de conteúdo, que, embora suportada por um software de análise de dados qualitativos, deixa a interpretação ao investigador, podendo ainda fragmentar ou descontextualizar a narrativa. Procurou-se, com rigor, ultrapassar estes constrangimentos, mas as conclusões serão sempre dependentes do olhar e considerações teóricas assimiladas.

Quanto a direções de análise, será pertinente explorar as dinâmicas entre o setor e o enfoque na integração dos ODS, ampliando o espectro de empresas consideradas. Como exemplo, que níveis de gestão estão a ser privilegiados em grandes empresas da área da construção ou das telecomunicações?

Para lá da opinião expressa por porta-vozes de uma empresa, a investigação pode ainda ser enriquecida pela definição de critérios e dimensões capazes de testar a hipótese de uma relação setorial com um determinado nível de integração. Por exemplo, será a adoção da Agenda 2030, de facto, mais operacional do que estratégica para o setor bancário?

Os fatores que levam ao favorecimento de um certo nível merecem também uma investigação mais detalhada. A breve trecho, fará sentido começar igualmente a avaliar a eficácia das opções de

integração, considerando o contributo absoluto, por um lado, e o reforço relativo das operações e das estratégias no sentido de cumprir os ODS, por outro.

Numa linha perpendicular de investigação, da perspetiva da eficácia da Agenda 2030, será fundamental analisar o papel do Estado, do governo e das políticas públicas como promotores dos ODS, bem como das parcerias desenvolvidas para galvanizar esforços e envolver grandes, médias e pequenas empresas neste trabalho coletivo, nomeadamente no âmbito das entidades representativas do setor privado e da Aliança ODS Portugal.

Em suma, com base na investigação feita e no poder catalisador dos ODS para soluções conjuntas face a desafios complexos, sugere-se a promoção da Agenda 2030 como um contrato social e ético, com metas definidas pelo governo para as empresas, que optimize o potencial da RSE e facilite a integração do desenvolvimento sustentável nos valores, operações e estratégias empresariais.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Filipe (2007), “Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos: Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros”, Tese de Doutoramento em Administração, Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
- Amaro, Rogério Roque (2003), “Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria”, *Cadernos de Estudos Africanos*, (Online), 4. Disponível em: <http://cea.revues.org/1573>.
- Bakker, Frank *et al.* (2005), “A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance”, *Business Society*, 44: 283.
- Bansal, Pratima e Kendall Roth (2000), “Why Companies Go Green: a Model of Ecological Responsiveness”, *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736.
- Bardin, Laurence (2009), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Basu, Kunal e Guido Palazzo (2008), “Corporate social responsibility: A process model of sensemaking”, *Academy of Management Review*, 33(1): 122-136.
- Baumgartner, Rupert J. (2014), “Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development”, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(5): 258-271.
- Baumgartner, Rupert J. e Daniela Ebner (2010), “Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels”, *Sustainable Development*, 18(2): 76-89.
- Baumgartner, Rupert J. e Romana Rauter (2017), “Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization”, *Journal of Cleaner Production*, 140(1): 81-92.
- Bonn, Ingrid e Josie Fisher (2011), “Sustainability: the missing ingredient in strategy”, *Journal of Business Strategy*, 32(1): 5-14.
- Bontoux, Laurent e Anders D. Bengtsson (2016) “Using Scenarios to Assess Policy Mixes for Resource Efficiency and Eco-Innovation in Different Fiscal Policy Frameworks”, *Sustainability (Switzerland)*, 8(4): 309-321.
- Bryman, Alan (2012), *Social Research Methods*, 4.ª edição, Oxford, Oxford University Press.
- Bui, Yvonne N. (2009), *How to write a Master's Thesis*, 2.ª edição, Sage Publications.
- Carroll, Archie B. (1979), “A Three Dimensional Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*: 39-48.
- Carroll, Archie B. (1999), “Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Carroll, Archie B. (2000), “The Four Faces of Corporate Citizenship”, em J. E. Richardson (edição), *Business Ethics* 00/01, Dushkin/McGraw-Hill: 187-191.
- Carson, Rachel (1962), *Primavera Silenciosa*, São Paulo, Pórtico.
- Clarkson, Max (1995), “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *The Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.

- Cochran, Philip L. e Robert A. Wood (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56.
- Coronel, Daniel *et al.* (2010), "Ethics and Sustainable Development", *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, 4(1): 228-241.
- Crane, Andrew *et al.* (2008), "The Emergence of Corporate Citizenship: Historical Development and Alternative Perspectives (Chapter 2)", in Scherer, Andreas e Guido Palazzo (edição), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, (Online), Cheltenham (Edward Elgar): 25-49.
- Crane, Andrew, *et al.* (2009a), "The Corporate Social Responsibility Agenda", in Crane, Andrew *et al.* (edição), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Online), (original de 2008), Oxford, Oxford University Press: 3-14.
- Crane, Andrew *et al.* (2009b), "Conclusion", in Crane, Andrew *et al.* (edição), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Online), (original de 2008), Oxford, Oxford University Press: 568-574.
- Cypher, James M. e James L. Dietz (1997), *The Process of Economic Development*, Londres e Nova Iorque, Routledge.
- Dalton, Dan e Richard Cosier (1982), "The four faces of social responsibility", *Business Horizons*, 25(3): 19-27.
- Dyllick, Thomas e Kai Hockerts (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-141.
- Ditlev-Simonsen, Caroline e Atle Midttun (2011), "What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1): 25-38.
- Donaldson Thomas e Thomas W. Dunfee (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *The Academy of Management Review*, 19 (2): 252-284.
- Dummett, Kel (2006), "Drivers for corporate environmental responsibility (CER)", *Environment, Development And Sustainability*, 8(3): 375-389.
- Elkington, John (1998) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, (1.^a edição, 1997), Oxford Centre for Innovation, Oxford, Reino Unido, Capstone Publishing Limited.
- Elliott, Jennifer A. (2006), *An Introduction to Sustainable Development*, 3.^a edição, Londres, Routledge Perspectives on Development.
- Engert, Sabrina *et al.* (2016), "Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review", *Journal of Cleaner Production*, 112(4): 2833-2850.
- Engert, Sabrina e Rupert J. Baumgartner (2016), "Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation", *Journal of Cleaner Production*, 113: 822-834.
- Figge, Frank *et al.* (2002), "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", *Business Strategy and the Environment* 11(5): 269-284.
- Foddy, William (1996), *Como perguntar. Teoria e Prática da construção de perguntas para entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editora: 170-200.
- Frederick, William C. (2016), "Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future," *Front Psychol*, 7: 129.

- Frederick, William C. (2009), "Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future", in Crane *et al.*, (edição), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Online), Oxford, Oxford University Press: 522-531.
- Freeman, Edward (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Friedman, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, publicado a 13-09-1970.
- Friedman, Andrew e Samantha Miles (2002), "Developing Stakeholder Theory", *Journal of Management Studies*, 39(1): 1-21.
- Friedman, Andrew e Samantha Miles (2006), *Stakeholders: theory and practice*, Oxford, Oxford University.
- Garriga, Elisabet e Domènec Melé (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- Gerstlberger, Wolfgang *et al.* (2016), "Closing the energy-efficiency technology gap in European firms? Innovation and adoption of energy efficiency technologies", *Journal Of Engineering And Technology Management*, 40: 87-100
- Gladwin, Thomas *et al.* (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, 20(4): 874-904.
- Gond, Jean-Pascal *et al.* (2011), "The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility", *Economy and Society*, 40(4): 640-671.
- Gond, Jean-Pascal *et al.* (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, 23: 205-223.
- Gond, Jean-Pascal e Jeremy Moon (2011), "Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept", in *Corporate Social Responsibility: A Reader*, Gond, Jean-Pascal e Jeremy Moon (edição), Nova Iorque, Routledge: 1-28.
- Griffin, Jeniffer e John F. Mahon (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research", *Business & Society*, 36(1): 5-31.
- Hancké, Bob (2009), *Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Sciences*, Oxford, Oxford University Press.
- Harmon, Joel *et al.* (2009), "A comparative analysis of organizational sustainability strategy: antecedents and performance outcomes perceived by U.S. and non-U.S.-based managers", *International Eastern Academy of Management Conference*, Rio de Janeiro, n. p.
- Hart, Stuart L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.
- Heemskerk, Bert *et al.* (2004), "Comunicar o Desenvolvimento Sustentável. Encontrar o Equilíbrio", Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – BCSD Portugal. Disponível em: http://fae.br/2009/mestrado/down/precesso_2012-1/003-Comunicar_o_DS.pdf.
- Herrera, Alejandro *et al.* (2011), "Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: An empirical analysis of 35 years of research", *African journal of business management*, 5(6): 2055-2064.

- Jin, Zhouying e Ying Bai (2011), "Sustainable Development and Long-Term Strategic Management", *World Future Review* (World Future Society), 3(2): 49-69.
- Kant, Immanuel (2005), *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Trad. Paulo Quintela, Lisboa, Edições 70.
- Kivimaa, Paula e Florian Kern (2016), "Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions", *Research Policy*, 45: 205-217.
- Knutsson, Benjamin (2009), "The Intellectual History of Development – Towards a Widening Potential Repertoire", *Perspectives*, 13: 2-46.
- Kolk, Ans e Anniek Mauser (2002), "The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation", *Business Strategy and the Environment*, 11: 14-31.
- Kurucz, Elizabeth *et al.* (2017), "Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models", *Journal Of Cleaner Production*, 140: 189-204.
- Lee, Min-Dong Paul (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.
- Levin, Kelly *et al.* (2012), "Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change", *Policy Sciences*, 45(2): 123-152.
- Lincoln, Yvonna S. e Egon G. Guba (1985), "Establishing Trustworthiness", in *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, Sage: 289-327.
- Linnenluecke, Martina K., e Andrew Griffiths (2013), "Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field", *Global Environmental Change*, 23: 382-391.
- Lippert, Ingmar (2004), *An Introduction to the Criticism on Sustainable Development*, Brandenburg University of Technology Cottbus.
- Lockett, Andy *et al.* (2006), "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence", *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-136.
- Lofland, John e Lyn H. Lofland (1995), *Analysing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company.
- López, Victoria M. *et al.* (2007), "Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index", *Journal of Business Ethics*, 75(3): 285-300.
- Lozano, Rodrigo A. (2015), "Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers", *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 22(1): 32-44.
- Maas, Karen *et al.* (2016a), "Reprint of Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting", *Journal of Cleaner Production*, 136: 1-4.
- Maas, Karen *et al.* (2016b), "Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting", *Journal of Cleaner Production*, 136: 237-248.
- Marshall, R. Scott e Darrell Brown (2003), "Corporate environmental reporting: what's in a metric?", *Business Strategy and the Environment*, 12(2): 87-106.
- Maximiano, Jose Mario B. (2007), "A strategic integral approach (SIA) to institutionalizing CSR", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4): 231-242.

- Meadows, Donella H. *et al.* (1972), "The Limits to Growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind", Nova Iorque, Universe Books. Disponível em: <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>.
- Millar, Carla *et al.* (2012), "Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision", *Journal of Organizational Change Management*, 25(4): 489-500.
- Mitchell, Ronald *et al.* (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Moon, Jeremy (2007), "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development", *Sustainable Development*, 15(5): 296-306.
- Mulder, Karen (2007), "Innovation for sustainable development: from environmental design to transition management", *Sustainability Science*, October 2007, 2(2): 253-263.
- Nathan, Maria (2010), "Lighting tomorrow with today: Towards a (strategic) sustainability revolution", *International Journal of Sustainable Strategic Management* 2(1): 29-40.
- Nicolăescu, Eugen *et al.* (2015), "Measuring Corporate Sustainability Performance", (Online), *Sustainability*, 7(1): 851-865.
- Pavlovskaja, Evgenia (2014), "Sustainability criteria: their indicators, control, and monitoring (with examples from the biofuel sector)", *Environmental Sciences Europe*, 26(1): 17.
- Porter, Michael (1998), *Competitive Advantage: Creating and sustaining performance*, Nova Iorque, Free Press.
- Porter, Michael (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Porter, Michael (2008), *On Competition*, (atualizado e expandido), Ed. Boston, Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael *et al.* (2012), "Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results", FSG. Disponível em: <http://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value?srpush=true>.
- Porter, Michael e Claas van der Linde (1995a) "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4): 97-118.
- Porter, Michael e Claas van der Linde (1995b), "Green and Competitive: Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, (Online), edição de setembro-outubro de 1995. Disponível em: <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>.
- Porter, Michael e Mark Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", in Porter, Michael (2008), *On Competition*, (atualizado e expandido), Ed. Boston, Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael e Mark Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*.
- Punch, Keith F. (2000), *Developing effective research proposals*, 2.ª edição, Sage Publications.
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*, 4.ª edição, Lisboa, Gradiva.

- Radomska, Joanna (2015), "The Concept of Sustainable Strategy Implementation", *Sustainability*, 7: 15847-15856.
- Rawls, John (2013), *Uma Teoria da Justiça*, 3.^a edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Rist, Gilbert (2008), *The History of Development: From Western Origins to Global Faith*, 3.^a edição, Londres e Nova Iorque, Zed Books.
- Rittel, Horst W. J. e Melvin M. Webber (1973), "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, 4: 155-169.
- Rodrik, Dani (2007), "Industrial Policy for the Twenty-First Century", in *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*, Princeton, Princeton University Press.
- Santos, Maria João Nicolau et al. (2005), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora.
- Schuler, Douglas et al. (2017), "Corporate sustainability management and environmental ethics", *Business Ethics Quarterly*, (Online), 27(2): 213-237.
- Sen, Amartya (1999a), *Pobreza e Fomes. Um ensaio sobre direitos e privações*, Edição portuguesa de 1999, original de 1981, Lisboa: Terramar.
- Sen, Amartya (1999b), *Development as Freedom*, Nova Iorque, Alfred A. Knopf.
- Sethi, S. Prakash (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance – an Analytical Framework", *California Management Review*, 17(3): 58-64.
- Shrivastava, Paul (1995), "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, 20(4): 936-960.
- Shrivastava, Paul e Stephanie Berger (2010), "Sustainability principles: a review and directions", *Organization Management Journal*, 7(4): 246-261.
- Shrivastava Paul e Stuart Hart (1995), "Creating sustainable corporations", *Business Strategy and the Environment*, 4: 154-165.
- Simas, Maria João et al. (2013), "Integration of sustainable development in the strategy implementation process: proposal of a model," *Corporate Governance* 13(5): 511-526.
- Stead, Jean Garne e W. Edward Stead (2008), "Sustainable strategic management: An evolutionary perspective", *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1): 62-81.
- Swanson, Diane (2009), "Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility", in Crane et al., (edição), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Online), (original de 2008), Oxford, Oxford University Press: 227-245.
- Srivastava, Vivek e Arun Sahay (2008), "The Evolutionary Journey of CSR", 11th annual convention of Strategic Management Forum, Kanpur, Indian Institute of Technology.
- Taneja, Shallini et al. (2011), "Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies", *Journal of Business Ethics*, 101(3): 343-364.
- van der Laan, Gerwin et al. (2007), "Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures", *Journal of Business Ethics*, 79(3): 299-310.
- Visser, Wayne (2010a) "CSR 2.0: the evolution and revolution of corporate social responsibility", in *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Manfred Pohl e Nick Tolhurst, (edição), Wiley.

- Visser, Wayne (2010b), "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3): n. p.
- Waddock, Sandra (2004), "Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real", *Journal of Business Ethics*, 50(4): 313-327.
- Wartick, Steven e Philip L. Cochran (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy Of Management Review* 10(4): 758-769.
- Williamson, Oliver E. (1963), "Managerial discretion and business behavior", *The American Economic Review*, 53(5): 1031-1057.

FONTES

- Agência Portuguesa do Ambiente (2016), "Caminho para uma estratégia nacional de educação ambiental 2020", (online), Agência Portuguesa do Ambiente, Departamento de Comunicação e Cidadania Ambiental. Disponível em: http://www.portugal.gov.pt/media/23570235/enea_final.pdf.
- Business Action for Sustainable Development (online), Business Action for Sustainable Development. Disponível em: <http://basd.free.fr/>.
- Comissão Europeia (2001), "Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas", Comissão Europeia. Disponível em http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf.
- Comissão Europeia (2002), "Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável", Comissão Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV:n26034>.
- Comissão Europeia (2011), "Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014", Comissão Europeia. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/_com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/_com_com(2011)0681_pt.pdf).
- Comissão Europeia (2016), "Next steps for a sustainable European future. European action for sustainability", Comissão Europeia. Disponível em: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-next-steps-sustainable-europe-20161122_en.pdf.
- Comissão Europeia (online), "What is EMAS"?, Comissão Europeia – Ambiente. Disponível em: http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm.
- Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento (1987), "Our Common Future", World Commission on Environment and Development, ONU. Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
- Conselho de Ministros (2016), "Comunicado do Conselho de Ministros de Fevereiro de 2016", Conselho de Ministros, (Online), publicado a 25-02-2016. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/cm/comunicados/20160225-cm-com.aspx>.

- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2000), “A Ecoeficiência: criar mais valor com menos impacto”, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/11/publ-2004-Eco-eficiencia.pdf>.
- Conselho Europeu (2016), “The role of the private sector in implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development – Issues Paper”, Conselho Europeu. Disponível em: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8545-2016-INIT/en/pdf>.
- EPA – United States Environmental Protection Agency (online), “Environmental Management Systems (EMS)”, online. Disponível em: <https://www.epa.gov/ems>.
- Forbes (2017), “The World’s Biggest Public Companies: Portugal”, (Online), Forbes.com. Disponível em: <https://www.forbes.com/global2000/list/#country:Portugal>.
- GRI – Global Reporting Initiative (2015), “Sustainability Reporting Guidelines”, GRI. Disponível em <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
- GRI *et al.* (2016), “SDG Compass. Guia para alinhar as estratégias empresariais com os ODS”, GRI, United Nations Global Compact e WBCSD. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2016/07/SDGCompass-Guia.pdf>.
- INE (2017a), “Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030 – 2017”, (Online), publicado a 03-05-2017. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=292037042&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.
- INE (2017b), “Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030 – Informação à Comunicação Social”, publicado a 03-05-2017. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=292257333&att_display=n&att_download=y.
- Instituto Camões (2014a), “Documento de posição de Portugal sobre a agenda pós 2015”, Instituto Camões, Ministério dos Negócios Estrangeiros. Disponível em: http://www.instituto-camoes.pt/images/agendaPos2015/DocPosicao_POS2015.pdf.
- Instituto Camões (2014b), “Consulta Pública em Portugal sobre a Implementação Local da Agenda de Desenvolvimento Global Pós-2015”, Instituto Camões, Ministério dos Negócios Estrangeiros. Disponível em: http://www.instituto-camoes.pt/images/agendaPos2015/Rel_Final_ConsultaPublicaImpl_Local_AgPos-2015_PT.pdf.
- ISO – International Organization for Standardization (online), “ISO 14000 family - Environmental management”, (Online), ISO. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.
- Jurney, Corinne (2017), “The World's Largest Public Companies 2017”, (Online), Forbes.com, publicado a 24-05-2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/corinnejurney/2017/05/24/the-worlds-largest-public-companies-2017/#14f2f626508d>.
- Milieu Ltd e Risk and Policy Analysis (2009), “Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations”, Estudo encomendado pela Comissão Europeia. Disponível em: http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/costs_and_benefits_of_emas.pdf.

- Ministério dos Negócios Estrangeiros, (2017) “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, Ministério dos Negócios Estrangeiros, República Portuguesa. Disponível em:
https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15771Portugal2017_PT_REV_FINAL_28_06_2017.pdf.
- Missão Permanente de Portugal Junto da ONU (2015), “Intervenção de S. Exa. o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros de Portugal, Rui Machete, na Cimeira de Chefes de Estado e de Governo para a adoção da Agenda do Desenvolvimento Pós-2015”, (Online), publicado a 27-09-2015. Disponível em: <https://www.onu.missaoportugal.mne.pt/pt/intervencoes/2015/326-intervencao-de-s-exa-o-ministro-de-estado-e-dos-negocios-estrangeiros-de-portugal-rui-machete-na-cimeira-de-chefes-de-estado-e-de-governo-para-a-adocao-da-agenda-do-desenvolvimento-pos-2015>.
- OCDE (1972), “Recommendation of the Council on Guiding Principles concerning International Economic Aspects of Environmental Policies”, (Online), OCDE. Disponível em:
[http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C\(72\)128](http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C(72)128).
- OCDE (2009), “Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth”, OCDE Innovation Strategy, Paris, OCDE.
- ONU (1972), “Report of the United Nations Conference on the Human Environment”, ONU. Disponível em: <http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf>.
- ONU (1992a), “Agenda 21 – United Nations Conference on Environment & Development”, Rio de Janeiro, ONU. Disponível em:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.
- ONU (2002), “Johannesburg Declaration on Sustainable Development”, (Online), Joanesburgo, ONU. Disponível em: <http://www.un-documents.net/jburgpln.htm>.
- ONU (2012), “Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 – The Future we Want”, (Online), Rio de Janeiro, ONU. Disponível em:
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E.
- ONU (2015a), “The Millennium Development Goals Report”, Nova Iorque, ONU. Disponível em:
http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20Summary%20web_english.pdf.
- ONU (2015b), “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, (Online), Nova Iorque, ONU. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- ONU (2015c), “Adoption of the Paris Agreement”, Framework Convention on Climate Change, Paris, França, ONU. Disponível em: <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf>.
- Priberam (online), “Significado de Normativo”, (Online), Dicionário Priberam. Disponível em:
<https://www.priberam.pt/dlpo/normativo>.
- Sustainable Development Knowledge Platform (online), “High Level Political Forum 2017”, (Online), ONU. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/2017>.
- Sustainable Development Solutions Network (2015), “Getting Started with the Sustainable Development Goals: A Guide for Stakeholders”, Sustainable Development Solutions Network. Disponível em:
<http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/12/151211-getting-started-guide-FINAL-PDF-.pdf>.

World Business Council for Sustainable Development (online), "Overview", (Online), WBCSD. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/Overview/About-us>.

ANEXO A – Resultados da análise de conteúdo

Quadro 1. As 100 palavras mais frequentes nos discursos

Na análise das palavras mais frequentes nas entrevistas com mais de 4 caracteres destacamos, além da palavra estratégia (72 referências), a frequência dos seguintes termos, que podemos agrupar em torno de: **objetivos** (84), metas (44), agenda (37), indicadores (36), caminho (25), alinhamento (18); **responsabilidade** (24), contribuir (35), compromissos (33); **comunicação** (25), informação (45), reputação (22), marca (19), também educação (21); **valor** (47), negócio (50), investimento (33), oportunidades (20), mercado (19), financeira (16), economia (15); e a ideia de **escala de atuação**, setor (55) Portugal (51), governo (37), global (29), estado (26), nacional (24), políticas (22), parcerias (15).

Palavra	Contagem	Palavras similares
empresas	198	empresa, empresas
fazer	99	fazer
sustentabilidade	86	sustentabilidade
objetivos	84	objetivo, objetivos
exemplo	78	exemplo, exemplos
parte	74	break, parte, partes
estratégia	72	estratégia, estratégias
setor	55	setor, setores
portugal	51	portugal
importante	50	importante, importantes
negócio	50	negócio, negócios
agora	49	agora
desenvolvimento	48	desenvolvimento
gestão	48	gestão
projetos	47	projeto, projetos
valor	47	valor, valores
trabalho	46	trabalho, trabalhos
informação	45	informação
metas	44	metas
nível	43	nível
ambiental	41	ambiental, ambiente
atividade	39	atividade, atividades
social	38	social
governo	37	governo, governos
agenda	37	agenda, agendas
indicadores	36	indicador, indicadores
contribuir	35	contribuir

falar	34	falar
fazemos	34	fazemo, fazemos
peessoas	34	peessoa, peessoas
sustentável	34	sustentável
compromissos	33	compromisso, compromissos
investimento	33	investimento, investimentos
países	32	países
processo	31	processo, processos
grupo	30	grupo, grupos
global	29	global
geografias	28	geografia, geografias
relação	28	relação
estado	26	estado, estados
caminho	25	caminho, caminhos
comunicação	25	comunicação
comunidades	25	comunidade, comunidades
diferentes	25	diferente, diferentes
nacional	24	nacional
ponto	24	ponto, pontos
responsabilidade	24	responsabilidade, responsabilidades
sentido	24	sentido
sociedade	24	sociedade
compact	22	compact
políticas	22	política, políticas
racional	22	racional
reputação	22	reputação
educação	21	educação
contexto	20	contexto, contextos
fizemos	20	fizemos
melhor	20	melhor, melhores
modelo	20	modelo, modelos
oportunidades	20	oportunidade, oportunidades
tempo	20	tempo, tempos
áreas	20	áreas
âmbito	20	âmbito
energia	20	energia, energias
desafio	19	desafio, desafios
desenvolver	19	desenvolve, desenvolver
difícil	19	difícil
marca	19	marca, marcas
mercado	19	mercado, mercados
programa	19	programa, programas
temas	19	temas

trabalhar	19	trabalhar
alinhamento	18	alinhamento, alinhamentos
européia	18	européia, europeias
fundos	18	fundo, fundos
fácil	18	fácil
impacto	18	impacto, impactos
interna	18	interna, internas
operacional	18	operacional
questões	18	questões
conjunto	17	conjunto
longo	17	longo
organizações	17	organizações
prazo	17	prazo
análise	16	análise, análises
financeira	16	financeira, financeiras
millennium	16	millennium
mundial	16	mundial
necessidade	16	necessidade, necessidades
produtos	16	produto, produtos
economia	15	economia
específicos	15	específico, específicos
internamente	15	internamente
momento	15	momento
nações	15	nações
novos	15	novos
organização	15	organização
parcerias	15	parceria, parcerias
próprio	15	próprio, próprios
abordagem	14	abordagem
conferência	14	conferência, conferências

Figura 1. Nuvem de palavras mais frequentes (mais de 4 caracteres)



Figura 2. Contextos de referência a “normativo”



Figura 3. Contextos de referência a “eficiência”



Figura 4. Contextos de referência a “ética”



Figura 5. Contextos de referência a “stakeholders” e “partes interessadas”



ANEXO B – Entrevistas

Nota metodológica: Foi dada a todos os entrevistados a possibilidade de editarem a entrevista para tornar a leitura mais fluída e retirar algumas marcas de oralidade, na sequência do pedido feito por alguns deles. As transcrições em seguida apresentadas não correspondem, por isso, *ipsis verbis* às gravações áudio, apenas disponíveis ao Júri desta investigação.

Não obstante, procurou-se respeitar o que foi dito, não intervindo no teor, conceitos e sentidos do conteúdo original. Alguns entrevistados optaram por fundamentar mais o seu ponto de vista e acrescentar alguns dados, no sentido de reforçar a compreensão dos desafios em torno dos ODS.

Empresa: Caixa Geral de Depósitos

Entrevistado: Paula Viegas, responsável pelo Programa Corporativo de Sustentabilidade e pelo Sistema de Gestão Ambiental da Caixa Geral de Depósitos

Data: 19 de junho de 2017

Local da entrevista: Sede da Caixa Geral de Depósitos, Lisboa

Começando pela questão da pertença à Comissão Coordenadora da Aliança, têm recebido alguma orientação, alguma informação...? [interrupção] Queria perceber se da parte da Aliança receberam orientações e informações sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

A Caixa aderiu e subscreve os princípios do Global Compact das Nações Unidas e, em sequência, reconhece os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Estes advêm da necessidade das Nações Unidas revisitarem novas metas (mundiais) para 2030 relativamente aos anteriores Objetivos do Desenvolvimento do Milénio para 2015. Felizmente, foi incluída a “sustentabilidade” na descrição dos mesmos, porque firma inequivocamente um distanciamento da denominada “responsabilidade social”, um pouco redutora considerando o que é necessário fazer à escala mundial. A sustentabilidade incorpora forçosamente a parte económica, enquanto a responsabilidade social não tem necessariamente que incluir a análise económica ou a componente de viabilidade financeira e de rendibilidade. Portanto, a sustentabilidade impõe esse exercício, porque sem ele não é viável a distribuição ou o apoio por via da filantropia, caridade, etc..

Ao aderir às Nações Unidas, ao subscrever os princípios do Global Compact, naturalmente também firmámos o nosso compromisso com a rede portuguesa Global Compact Network Portugal (cujo *Steering Committee* integramos).

Mas a adesão ao Global Compact aconteceu antes?

Aconteceu antes, sim. Nós subscrevemos os Princípios do Global Compact em 2013.

Quando surgiu a Aliança, foi natural para a CGD envolver-se?

A Aliança surge como uma necessidade da rede portuguesa de juntar vários setores, várias tipologias de empresas e vários contributos para firmar os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). E é um exercício muito interessante, que agora precisa de ser dinamizado, razão porque foram criados os “Embaixadores”, por cada ODS.

Quem são os embaixadores?

São dezenas de voluntários. Também faço parte, como embaixadora para o ODS 17, a título individual. Relativamente à Aliança para os ODS, não há conflito ou sobreposição de funções, porquanto é um exercício de cidadania, individual, para a divulgação dos restantes ODS e, por outro lado, a CGD é representada por outro elemento da sua equipa de Sustentabilidade na Coordenação da Aliança.

Para a Aliança, é um desafio gerir quase 100 empresas de todos os setores económicos e da sociedade portuguesa. É um caminho que está a ser estabilizado e que é muito enriquecedor, porque teremos que fazer convergir para um espaço (que pode ser digital) o cumprimento dos ODS por parte das empresas. Mas, à data, Portugal ainda não

transpôs para a ordem jurídica interna, por exemplo, a Diretiva n.º2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, sobre a divulgação de informações não financeiras por parte de grandes empresas, ou clarificou os compromissos decorrentes do Acordo de Paris e as metas que quer empreender quanto aos ODS, nomeadamente o impacte no desenvolvimento de políticas públicas, nas empresas e na economia, etc. (A transposição da Diretiva europeia aconteceu, entretanto, em 28 de Julho de 2017 » Decreto-Lei n.º 89/2017)

Mas têm alguma indicação de quando é que isso possa acontecer?

Não. Com exceção das metas de redução dos GEE (2020 e 2030), não tenho presente outras metas específicas do país, neste âmbito. Serão, naturalmente, metas diferentes p.e. da Noruega. Por isso, será muito importante que fiquem definidas para que as empresas tenham um referencial de adaptação e de evolução quanto aos ODS, ao Acordo de Clima, à própria Diretiva Europeia, etc..

Até para haver uma seleção dos indicadores e do que possa fazer sentido em cada caso.

Exatamente; falta um referencial nacional.

De resto, pelo que percebo, há ainda outros países a fazê-lo... é tudo relativamente recente, mas para as empresas fará falta [esse referencial].

Talvez Espanha e Itália ainda não tenham definido, também; os países do sul da Europa são tidos como mais “indisciplinados” neste âmbito. França já deve ter avançado, até porque é muito sofisticada a abordagem à sustentabilidade neste país (ou não fosse o grande promotor e anfitrião do Acordo do Clima), é um dos países mais exigentes e complexos em termos de legislação para o desempenho sustentável (nomeadamente, socioambiental) por parte das empresas.

Então neste momento para a CGD não é muito claro o que o governo espera ou não das empresas em termos daquilo que é o alinhamento com os ODS...

Não é muito claro, apesar de estarmos atentos e irmos monitorizando a evolução de iniciativas próprias. O Senhor Ministro do Ambiente tem estado ativo e vamos acompanhando as referências à mobilidade sustentável, ao investimento para a mobilidade elétrica, etc.. Temos tido, também, a oportunidade de o acompanhar e o privilégio de o receber na CGD (Culturgest) por via dos eventos que apoiamos e de outros onde nos encontramos, retirando do seu discurso as orientações ou caminhos em perspetiva.

Vão retirando pistas da narrativa e não formalmente.

Sim, mas mas isso não se faz só com a parte ambiental. Mas, não tem sido fácil, de facto, perceber as linhas de evolução das metas e políticas públicas neste âmbito. Por vezes, o papel desempenhado por entidades como o BCSD, o Grace, o próprio Global Compact Network Portugal como que “forçam” a Administração Pública a opinar e a estar presente nesta Agenda. Em sede dos muitos encontros e partilhas entre empresas – conferências, grupos de trabalho, seminários, *papers*, etc. – é preciso firmar orientações ou diretrizes do país. O próprio programa de baixo carbono do país não se percebe muito bem (há um Roteiro Nacional de Baixo Carbono, um Plano para as Alterações Climáticas que inclui reduções CO² até 2030...), a reforma para a fiscalidade verde também não se percebe muito bem que evolução terá. Estes temas são determinantes ou poderão ter grande impacte na atividade das empresas, por exemplo, para o cumprimento de emissões, para o investimento na eficiência energética, entre outros.

O desafio aqui será conseguir alinhar isso tudo de uma forma consistente.

Julgo que o país terá de reverter isto para políticas públicas ou metas nacionais, que orientarão o financiamento, o investimento, receitas para o Estado, criação de emprego, ou seja, isto representa uma nova economia, um novo modelo ou novas oportunidades para a inovação. E até enquanto alinhamento com uma geração para quem (a atender pelos estudos de mercados) isto é muito importante, é o futuro deles. Também é um projeto (inter)geracional. O BCSD, por exemplo, deve ser uma das entidades melhor colocadas para perceber a agenda do governo neste âmbito, porque participa (ou tem participado) em vários grupos de trabalho e consultas promovidos pelo Estado. Portanto, nós também vamos seguindo estas agendas, os resultados e orientando-nos pelas boas práticas que vão sendo partilhadas. O Setor Empresarial do Estado tem um conjunto de regras, nomeadamente para o *procurement* sustentável, e outras que decorrem do seu regime jurídico (artigo 49.º do Decreto-Lei n.º 133/2013 que determina: prosseguir objetivos de responsabilidade social e ambiental, nomeadamente na proteção dos consumidores, investimento na valorização profissional, promoção da igualdade e da não discriminação, proteção do ambiente e respeito pelos princípios da legalidade e ética empresarial), o Banco Central Europeu também, ou seja, conjugamos o máximo que podemos, depois fazemos a gestão interna, vemos as oportunidades de evoluir internamente e externamente. Portanto, é uma conjugação de referenciais e diretrizes que temos de coordenar e organizar com efeitos práticos.

Estão, portanto, já a fazer este exercício de integração dos Objetivos.

Os ODS estão integrados desde o início (2015) no programa de sustentabilidade da Caixa. O próprio relatório e contas da CGD também já é um relato integrado, ou seja já incorpora informação não financeira, onde se incluem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Conseguiram integrar todos os Objetivos?

Praticamente todos. Alguns serão muito menos expressivos ou indiretos do que outros, considerando o setor de atividade em causa.

E como foi feita essa seleção?

Cruzando as atividades *core* e não *core* da CGD e das suas empresas, as suas metas e políticas, compromissos e legislação, etc. com a Estratégia de Sustentabilidade 2015/2017 e as iniciativas associadas ao Programa de Sustentabilidade.

Como é que foi esse processo de identificação daquilo que vos poderia dizer respeito?

O programa de sustentabilidade da Caixa é complexo e abrangente, portanto, há sempre iniciativas que se circunscrevem, de forma mais direta ou indireta, nos 17 ODS. Temos muitas iniciativas, nas quatro vertentes ou pilares – evoco também o “ pilar” Cultural, a parte do Conhecimento, como complemento ao Económico, ao Social e ao Ambiental –, e temos feito um caminho transversal e muito alargado nas abordagens. Não fazemos porque “já agora vamos fazer uma coisa engraçada”, não. Fazemos com o objetivo claro de melhorar o desempenho da Caixa nalgumas matérias, mas acima de tudo fazêmo-lo muito por iniciativa interna de rigor, brio e dedicação. Por isso, por vezes, estamos a tratar de uma determinada atividade, do desenvolvimento de um determinado produto ou serviço e acabamos por alargar o âmbito de análise ou desenvolvimento de forma a integrar outros parâmetros ou preocupações sociais e/ou ambientais.

Tentam ver os vários pilares e fazer essa coordenação.

Sim, mas acho que acima de tudo tem muito a ver com a postura no dia a dia. O Programa de Sustentabilidade reflete uma equipa de cerca de 70 pessoas, dispersas em várias estruturas internas à CGD e às empresas do Grupo. O que fazemos tem impacto em terceiros, ou seja, tendemos a considerar de forma “altruísta” o impacto que a nossa atividade gera e, ao fazer isso, naturalmente temos que considerar mais áreas, mais variáveis e aferir outras hipóteses e, entretanto, descobrimos oportunidades. É esta postura de pensar do lado de lá – hoje fala-se muito do “fora da caixa” – que faz a diferença.

Reforçaram alguma dessas atividades em função da existência de um conjunto de indicadores?

Nós temos indicadores e alguns desses indicadores são definidos, também, em função do nosso desempenho avaliado por *raters* internacionais como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ou do Carbon Disclosure Project (CDP), como a Vigeo ou a Sustainalytics, que depois emitem relatórios onde a pontuação determina onde estamos bem e onde temos de melhorar. Submetemo-nos voluntariamente a estas avaliações porque, como não somos uma empresa cotada em Bolsa ou temos acionistas privados, não dependemos deste tipo de informação para investidores. Mas entendemos que, se queremos estar ao nível do setor privado e das suas melhores práticas e desempenhos, também temos de fazer este caminho, ter esta disponibilidade para avaliação externa internacional e para evoluir.

Por exemplo, temos um sistema de gestão ambiental que tem indicadores e metas muito específicos e que estamos a visitar quanto a novos objetivos de médio e longo prazo (2020, 2030).

Eventualmente havendo depois alguma indicação do governo...

Era muito mais fácil para nós se tivéssemos um referencial. Até porque somos um Banco de capitais públicos e pertencemos, também, ao Setor Empresarial do Estado.

Até para haver o estabelecimento de prioridades.

Sim, porque há áreas que implicam investimento (e retorno). E porque teremos de o considerar, porque há diretivas europeias que terão impacto, nomeadamente a considerar para os edifícios: *Nearly Zero Energy Buildings (NZEB)*. Haverá normativos a considerar e diretivas que serão transpostas, como por exemplo, a nova diretiva que regulará a proteção de dados pessoais e que versa questões de ética, privacidade, etc.. também relacionadas com matérias abordadas no âmbito da sustentabilidade (Negócio ético). Portanto, não podemos dissociar-nos do respeito pelo cliente e há normas e diretivas que, juntas, alterarão o modelo de gestão “tradicional”, que está ultrapassado.

Não é sustentável...

Não. Aliás, alguns mercados “emergentes” têm estado a adotar. Países como o Gana ou Nigéria, embora tenham outros problemas graves, têm estado a alterar filosofias de gestão, públicas e privadas. A China está a fazer esse caminho, até em contraponto ao recente retrocesso dos Estados Unidos com a “saída” do Acordo do Clima. Temos consciência que deve ser este o caminho.

E há abertura das empresas para isso?

Acho que temos várias questões que precisamos evoluir. Refiro-me a Portugal e tendo a noção – porque a CGD integra fóruns de trabalho europeus e, até, internacionais – que a abertura de alguns países do sul da Europa para

acompanhar estes temas é inferior à de alguns países nórdicos e da Europa Central e, até, a alguns países árabes, africanos e asiáticos. Acho que é uma questão cultural. São países tradicionalmente católicos e outros fatores também influenciam, como a educação (pouco expressiva quanto à cidadania ativa), a formação académica para a gestão (ainda redutora, ou pouco ambiciosa, nestas temáticas).

Quando diz educação...?

Educação na vertente académica, por exemplo. Creio que a geração que tem hoje 18 já não será assim, e os mais novos muito menos. Já tiveram uma educação baseada orientada à preservação do ambiente, p.e., (como atestam os programas curriculares dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos) e, presentemente até já incluem os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.

Mas em que programa?

Nomeadamente, em Ciências da Natureza. Há um referencial de educação ambiental para a sustentabilidade da Direção Geral da Educação; portanto, a temática da sustentabilidade ambiental, social, está lá. E depois, as escolas promovem o voluntariado, com uma adesão extraordinária. Fazer mal a um animal ou destruir uma floresta ou deitar lixo no mar, tem um contexto diferente para estas gerações, comparativamente há 30 anos: é intolerável e inaceitável. Ironicamente, há mais de 30 anos começaram as grandes referências da sustentabilidade, com Gro Brundtland (Relatório “Nosso Futuro Comum”, 1987), “Live Aid”, a Conferência do Clima no Rio de Janeiro (1992), etc. que, à época, representaram a tomada de consciência sobre o planeta, o buraco de ozono (a Amazónia). Uns fizeram o caminho, outros não, a maior parte provavelmente não quis saber... Mas, acima de tudo, julgo que a gestão tem um défice de formação (ou estímulo) ao nível da visão estratégica. O problema, ou lacuna, que noto ao fim destes anos? A incapacidade de ver ou agir para além do “agora”. Fazemos uma gestão imediata, de curto prazo. Ela é importante, tem que existir mas complementada também com a de médio e longo prazo (Uma resolve, a outra assegura). A maior parte das empresas conjuntamente estará orientada à gestão de tesouraria, à gestão imediata, às entradas e saídas, etc., não valorizando o outro percurso, ou desenvolvimento, de médio longo prazo. Não deveremos estar constantemente no curto prazo, há que ter uma base, estar constantemente a garantir que vamos viver, ter existência, daqui a cinco anos e que temos uma missão e objetivos...

A ideia de que a sustentabilidade pode estar no centro das estratégias das empresas, neste momento, não existe? Ou existe em raríssimos casos?

Há alguns casos, é verdade, em que existe, mas por norma, ainda não. Pelo menos, não existe como seria desejável, até para a “saúde”, vitalidade e benefício das próprias empresas.

Ainda são departamentos separados, são ideias separadas?

Sim, ainda existe o “pré-conceito” de que a sustentabilidade implica custos, que sai cara. Não é verdade. A sustentabilidade implica investimento, sim, está mais do que provado que os investimentos, que são financeiros, têm um *break even* por vezes de curto prazo. Quando é maior, o prazo de retorno, também o tempo de vida do projeto será maior, podendo implicar dezenas de anos.

É sempre uma visão de curto prazo?

Sim. Os anos recentes julgo que o têm demonstrado. Não se define para os próximos, para o futuro. E, por vezes, os sucessores também tendem a começar de novo para deixarem a sua marca.

Ainda que não haja mais metas definidas, concretas, em termos de país, como é que se consegue mobilizar mais empresas, nomeadamente em Portugal?

Julo que há algumas formas de mobilizar. Uma, infelizmente, é por via da legislação, com coimas e sendo uma fonte de receita para o Estado.

No caso dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável provavelmente não vai acontecer, porque eles não são vinculativos...

Se forem considerados como metas e/ou objetivos do país, poderão ser vinculativos. Se influenciarem a reforma da fiscalidade verde, também. Nomeadamente, o Estado pode ter receita por diversas vias; por exemplo, o princípio “poluidor-pagador”, que me parece justo (se corretamente aplicado).

Complementarmente, há outras vertentes interessantes, p.e., mecanismos de suporte ou apoio, por parte do setor privado (conferências, patrocínios), de entidades como o BCSD e o Global Compact Network Portugal (*papers*, fóruns de discussão e trabalho) e até do setor financeiro com linhas especiais de financiamento, que podem facilitar ou tornar menos onerosos os investimentos, procedimentos, etc. de micro e PME. Por exemplo, uma auditoria ambiental pode ser cara. Ou seja, há um potencial de relação e de negócio, que não sendo lucrativo, pode ser interessante no suporte às empresas, principalmente micro e PME, para que possam fazer um caminho de alinhamento com os ODS. Há também uma parte de literacia, educação temática sobre estes temas do desenvolvimento sustentável que devia ser assegurada.

Mas feita por quem?

P.e., por empresas que já tem algum *know-how*, pelo BCSD e organizações já referidas. A Caixa Geral de Depósitos e a Galp, p.e., têm bons desempenhos e partilham experiência e saber. Por isso, é que se promovem conferências, ajudam as empresas a mostrarem os casos bem-sucedidos e a sua experiência a terceiros. Seria interessante a criação de fóruns em que as pequenas e médias empresas pudessem requisitar especialistas de acordo com as suas necessidades de formação neste âmbito. Provavelmente, será um dos papéis da Aliança: ter especialistas (voluntários) para determinados temas que possam ajudar as empresas a descobrirem como considerar e gerir os ODS. A parte mais imediata (eficaz) seria ter um referencial nacional. Multas e coimas também o são, ao abrigo de desígnios de estado. O próprio Estado Português, Câmaras já foram multados pela Comissão Europeia em matérias relacionadas com o Ambiente. Por exemplo, a multa associada ao incumprimento da nova diretiva de proteção de dados pessoais pode ir até 4% do volume de negócios anual mundial do exercício anterior de uma empresa.

Mas acha que a via da regulamentação e da legislação continua a ser a mais [eficaz]...

A Sustentabilidade não é uma forma de uma empresa “lavar” a sua imagem e reputação – *social and green washing*. Isto é uma questão de ética. As grandes empresas terão mais e melhores meios para aplicarem novos modelos de gestão, inovarem, assegurarem questões éticas, de transparência e reputação. Mas nas empresas mais pequenas será mais difícil. P.e., uma empresa com cinco empregados, quem se dedicará a estes temas e como? Não consegue. Ou aquela empresa em que tudo o que recebe é para suprir custos de atividade, pagamentos de salários, etc. Mas aquela empresa poderia disponibilizar-se a ouvir uma outra ou um especialista que voluntariamente – voluntariado de competências, *mentoring*, etc., – aconselhasse, por experiência e conhecimento práticos, em temas oportunos e concretos para a gestão ou os negócios (financiamento, eficiência energética, mobilidade e frota elétrica, parcerias, relação com a Academia, etc.).

Que ajudam a perceber sustentabilidade como oportunidade...

Isto é gestão da empresa. E o que é que falha? Julgo que falta esta abordagem nas universidades. Não conheço, ainda (e poderá ser lacuna minha), um curso que aborde/inclua a sustentabilidade do princípio ao fim, nomeadamente em áreas de gestão ou de economia. Por vezes, em economia, aborda-se na ótica da responsabilidade social.

Mas estava a dizer-me que a Aliança estava a ponderar fazer iniciativas desse género.

A Aliança está a ponderar uma série de atividades neste âmbito, com representantes das instituições de ensino superior. Mas poderá ganhar uma dimensão significativa, nomeadamente porque será o ODS 4 “Educação de Qualidade” o que tem maior número de embaixadores.

E mesmo as grandes empresas estão a abrir caminho nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Entre outros fatores, porque têm equipas dedicadas a estes temas e que, nomeadamente, alertam para alterações de contexto (mercado, legislação, tendências, inovação, etc.) Grandes empresas representam grandes receitas de incumprimento mas não estará aí a questão. Por exemplo, o desafio da chamada cadeia de valor que contempla a gestão de fornecedores. O país passou por um período de crise terrível, em que milhares de empresas fecharam. Empresas familiares, pequenas, etc. Na CGD tivemos, por vezes, que ponderar entre a desejável capacidade daquela empresa cumprir em termos de sustentabilidade ambiental – *Scope 3* – e a sua existência enquanto fonte de criação de emprego, subsistência de famílias etc.. Temos caminhado ao lado dos nossos fornecedores, ao longo dos anos, e muitos processos se sistematizaram e evoluíram e presentemente estamos a fazer um outro caminho em que os contratos com novos fornecedores já incluem clausulado de responsabilidade ambiental, boas práticas, etc.. Queremos agora trabalhar o *empowerment* dos nossos fornecedores, que são, na verdade, as nossas PME clientes mais próximas. A EDP, por exemplo, faz isso muito bem com o programa EDPpartners. A sustentabilidade é, de facto, a temática que só diz bem da empresa. O que reportamos neste âmbito é sempre bom, mesmo quando não o é. Ou seja, mesmo quando reporto o que não está bem, estou a mostrar Transparência e Verdade, o que é bom para a imagem e reputação da empresa. E a sustentabilidade é: fazer bem o Bem.

E qual é (aquilo que é, no fundo, foco desta tese) a lógica subjacente ao envolvimento da Caixa nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável? Quais são os pressupostos que vos levam a aderir, a motivação?

Há vários. Há um pressuposto de compromisso e de consciência de que este é um banco de referência no país, é uma marca de referência. Tem aliás uma história curiosa: foi criada pela Carta de Lei (10 de Abril de 1876) do Rei D. Luís I com a missão (1880) de incentivar a poupança das populações mais desfavorecidas e de apoiar as pequenas empresas num período difícil do país, o mesmo Rei que impulsionou as ciências (Oceanografia), o respeito pela natureza (Tapada de Mafra, criada pelo Rei D João V) e que aboliu a pena de morte. A Caixa nasce desta visão (europeia) e neste contexto. Esta missão ancestral da Caixa tem sido um “ponto de honra” para quem a trabalha. E sendo um banco do Estado, “não basta ser, tem de parecer” também, portanto, tem também de trabalhar a sua imagem e reputação. Mas é um banco competitivo e é um banco que sempre, sempre, se pautou por acompanhar boas práticas e por ter no rigor e na ética valores fundamentais e históricos. Quando temos (e gerimos) uma marca como a da CGD, a reputação é muito importante, a marca é o maior ativo, sem ela não fazemos negócio, não temos clientes, não há colaboradores. E a marca representa uma gestão emocional com o mercado, é a gestão da confiança. A nossa marca gera confiança porque é uma entidade de bem, faz por ser transparente, correta, não

engana... e todos estes atributos e valores alinham com os pressupostos da sustentabilidade. Para a reputação, é muito importante aquilo que a empresa faz pelas comunidades... e o ambiente também existe onde as comunidades estão. Todos nós respiramos o mesmo ar, vamos às praias, o oceano é o mesmo. São componentes comuns, e se a empresa faz bem ao que é comum a todos, faz bem às comunidades. E se faz bem às comunidades, faz bem a cada pessoa e tem esse retorno. E o retorno é a Confiança. E ao confiarem e escolherem a Caixa também incutem a responsabilidade do banco evoluir, de honrar esse valor e de adotar bons exemplos. Por fim, sabemos que há decisões e processos que no dia a dia têm retornos extraordinários: quando substituímos lâmpadas fluorescentes por iluminação LED, temos retorno ao fim de algum tempo; quando fazemos voluntariado, também temos um retorno com colaboradores mais motivados, com a nossa marca a mostrar que há preocupação com os outros, com as suas necessidades etc..

Percebendo que há esses diferentes pressupostos, porque as matérias estão interrelacionadas em várias frentes, se lhe dissesse três frases, com qual delas se identificaria mais? O que leva a CGD a envolver-se diretamente na concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável é: a) um racional normativo, tendo em conta os valores, a cultura e a liderança da organização ou a gestão de expectativas e necessidades da sociedade; b) um racional mais estratégico, mais baseado na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e na exploração de novas áreas de negócio; ou [c] um racional mais focado na componente operacional, portanto, mais com base na medição de impacto e de melhorias da performance da empresa em diferentes funções?

As duas últimas, porque não podemos dissociar a do meio. A última é uma questão muito operacional, é estratégica, mas tem uma forte componente de concretização prática, mas a outra, a anterior...

Estratégico?

Bem, o racional estratégico tem sempre que existir, porque temos que projetar no tempo e no futuro. Quando evocamos 2020 ou 2030, é um racional estratégico, mas depois há que ter a componente operacional, portanto, não podemos dissociar a b) e a c). A a) claramente não: se é para cumprir, é para cumprir.

A a) também se relaciona com o princípio do que é a cultura e o que é o ADN da empresa, porque é a questão normativa, e falava-me da ética. Ainda assim acha que tem mais a ver com uma visão estratégica?

Porque este (a Banca) é um dos setores mais regulados, regulamentados, fiscalizados e auditados. Portanto, não pomos em causa o cumprimento, caso contrário não temos atividade. Acresce que para cumprir, invariavelmente, teremos de considerar as outras duas, porque o governo da sociedade incumbe o reporte de questões sociais e ambientais, mas mais do que tudo, a diretiva europeia (e agora o Decreto-Lei n.º 89/2017) obriga a desenvolver as outras duas.

Nesta diretiva de *report* integrado com informação não financeira, uma empresa pode cumprir, relatando, mas a qualidade da informação que disponibilizará determinará, por sua vez, o seu posicionamento no desempenho para a sustentabilidade, a sua capacidade competitiva, a sua reputação, a sua ética, etc..

São três pilares...

Para este setor, pelo menos, e na minha opinião, dificilmente dissociaria os três.

Portanto, a legitimação é evidente que sim, porque tem de estar presente. Mas então trata-se mais de uma questão de eficácia na gestão ou de eficiência?

Entendo como uma questão de eficácia e de comunicação. Os bancos também estão a trabalhar a vertente da eficiência. E as empresas também o estarão a fazer. Porque têm de o fazer, inclusive por razões de mercado. Há “departamentos” de Marketing e/ou de Comunicação, de *Compliance*, equipas que estão mais orientadas para perscrutar novas tendências, que têm mais gente jovem e se preocupam com as boas práticas, equipas de manutenção que garantem a eficiência energética...

Será mais uma questão de eficácia ou de eficiência?

Julgo que será de eficácia. Mas a eficiência também está. De eficácia e de ter rostos ou vozes que mostrem o caminho feito ou os resultados, porque durante algum tempo, empresas foram líderes no tema da sustentabilidade em Portugal e algumas já desapareceram, infelizmente de forma pouco consentânea com os princípios aqui abordados. Julgo que esses casos não ajudaram a credibilizar o tema. Mas houve outros que se mantiveram e continuam a fazer da sustentabilidade uma importante “bandeira” para posicionamento internacional, captação de investimento, financiadores, reputação, valor de marca, etc. Por vezes, ainda surge como um tema de Comunicação. E aqui a eficácia é repor a credibilidade.

Nesse sentido, é uma visão mais instrumental? A sustentabilidade também serve esse propósito?

Da reputação? Claramente. Mas a reputação é a opinião que temos de uma empresa, que nos leva a confiar e a recomendar. Portanto, a reputação é um atributo muito, muito importante. Obviamente se uma empresa faz muitas coisas boas, se está à frente dos seus pares, se é um exemplo, e se nos inspira, obviamente que tende a despertar admiração e a ganhar um valor completamente diferente (melhor) comparativamente às suas concorrentes.

E da perspetiva dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, a visão da sua integração também é mais instrumental, no sentido de poder daí advir um conjunto de vantagens para a empresa, oportunidades de negócio que se criam, áreas de negócio em que se resolve apostar? Ou que é uma questão que se relaciona mais com as funções da empresa, com aquilo que se deve melhorar?

Julgo que, numa fase inicial, os ODS baralharam um pouco. As empresas que olham agora para os ODS têm de pensar como é que os incorporam ou os adotam... Se adotam um ou dois, sentem-se diminuídas na sua capacidade e projeção para o futuro, se adotam vários têm um desafio que pode ser difícil de atingir ou gerir. É um desafio prático, mas antes um desafio de criatividade e de análise interna: “conhece-te a ti próprio”. Os ODS são passíveis de serem integrados, consoante houver melhor ou pior conhecimento dentro da própria empresa. Por exemplo, quando implementámos o sistema de gestão ambiental na Caixa, fomos surpreendidos com a informação que conseguimos recolher e que tivemos de organizar... foi um processo complexo, mas descobrimos coisas que desconhecíamos neste edifício onde estamos diariamente, há vários anos. Descobrimos coisas e histórias extraordinárias, equipas que se preocupam no dia a dia com determinadas operações essenciais para assegurarem as atividades *core* da Caixa. Não sabíamos se teríamos certos parâmetros, e uma coisa leva à outra, começámos a alterar e a incluir outros procedimentos, e descobrimos que havia algumas situações que não estavam em conformidade legal, que não estavam, naturalmente, relacionadas com atividade bancária, mas que se resolveram de imediato. Por via de um processo de que precisávamos, que quisemos ter – um sistema de gestão ambiental que, aliás, foi sugerido numa consulta a *stakeholders* (os nossos clientes particulares, clientes empresa e colaboradores que indicaram este sistema como importante desenvolver no pilar Ambiental). Todo este processo multidisciplinar de

constituição e gestão deste sistema foi complexo mas gratificante e uma boa descoberta para as equipas envolvidas (internas e externas à CGD). Hoje reciclamos cerca de 95% do que produzimos no edifício sede, evoluímos, temos metas e criatividade para abordar outras situações. Mas fizemos um percurso exaustivo de conhecimento interno. E os ODS também permitem e facilitam isso, porque se desdobram em dezenas de metas e de orientações.

Nesse processo – porque são muitos e faz-se um esforço e, tendo em conta a diversidade da atividade da Caixa, consegue-se alinhar com vários – usaram alguma ferramenta especial, alguma metodologia especial?

Não. A gestão é ainda elementar e muito ancorada em aplicações MSOffice. Há uma lacuna no mercado que também é uma oportunidade: não há oferta suficiente de plataformas de informação de gestão orientadas aos ODS ou ao registo de indicadores de desempenho sustentável, os quais se correlacionam, também, com a parte contabilística, a parte do risco... a oferta é escassa e muito onerosa. A diretiva imporá a monitorização de indicadores não financeiros, é uma oportunidade de mercado para suprir uma necessidade que se acentuará.

Essas plataformas são só da componente ambiental ou são da sustentabilidade em geral?

Em geral, tem tudo. Por exemplo, a Caixa tem uma plataforma que faz a gestão da entrada de pedidos de apoio social. As entidades que nos querem propor projetos para subsidiação, para receberem donativos, patrocínios, apoios diversos, têm de preencher uma série de indicadores, descrever o projeto, o impacto social, o retorno que preveem, etc. É uma plataforma onde se preenche isto tudo para conhecermos o projeto nas vertentes que consideramos importantes, que tipo de impacto e o retorno estimado... porque vemos como um investimento social, primeiro, e não como um donativo. Esta plataforma foi desenvolvida internamente no Grupo Caixa. Mas é circunscrita a um tema e a um conjunto de dados e interações. Mas há indicadores que são difíceis de quantificar e de avaliar. Tudo o que tenha a ver com o pilar social é difícil de tangibilizar: para orientar um donativo devemos ter uma métrica, nem que seja o impacto qualitativo; hoje em dia fala-se muito do investimento social de impacto, por exemplo. Mas, p.e., como medir o impacto daquela IPSS a ajudar aquela população em termos de saúde? Que referencial básico poderá servir de base? Na parte ambiental é mais fácil. Na parte de combate à pobreza, que é logo o primeiro dos ODS, poderão considerar-se duas formas, por exemplo: doámos para aquela região, com X pessoas vão ter X alimento X tempo, ou promovemos a formação de X pessoas que agora estão aptas a cultivar a terra... são resultados diferentes. Há uma vertente no desempenho da sustentabilidade que remete para o “investimento sem retorno”, em que o retorno é intangível, representado pela confiança, gratificação, fazer bem porque queremos fazer bem, etc.

No caso da integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável essa vai ser uma das dificuldades que se vai sentir? Como é que se quantificam estas iniciativas que têm de ser feitas, mas que não têm necessariamente impacto num número...

Pessoalmente, considero que há um excesso de objetivos...

Com muitas metas.

São muitos objetivos, que se declinam para centenas de metas, são quase duzentas... Torna-se complexo, sequer, olhar para aquela matriz de metas e de objetivos, etc... afinou-se tanto, tanto... Os objetivos anteriores (ODM) eram muito latos; quase se passou de um extremo ao outro. Agora, não há falta de referenciais internacionais para os ODS. Importante seria perceber que valorização terão por país e mercado.

É fácil uma empresa perder-se – uma empresa ou um governo – perder-se naquele manancial de metas.

Claro. E tem implicações a muitos níveis. O que é que alocamos ao seu cumprimento, como é que reportamos e mensuramos? Talvez nalguns mercados seja mais fácil do que noutros, talvez haja situações que facilitam melhor do que outras. Há variáveis, há condicionantes e há muitos resultados possíveis que também podem ser trabalhados para encaixar ou não, mas não será fácil integrar tudo.

Ainda assim, conseguiram identificar vários objetivos em que fazia sentido, porque de alguma forma ou de outra a atuação das empresas acaba...

Sim, mas é um exercício de avaliar todas as nossas iniciativas e ações em que os ODS fazem sentido, para onde é que vão e em que estado. É um exercício permanente de reclassificação daquilo que estamos a fazer e de registo.

Fizeram esse exercício já mais do que uma vez? Em relação aos 17 Objetivos ou àqueles que foram identificados, esse processo está agora a ser feito em continuidade?

O nosso programa de sustentabilidade está construído, desde 2015, sobre os 17 ODS, uns muito mais do que outros, mas é sobre os 17. Não excluímos um, mas temos ambições diferentes e capacidades diferentes para todos.

Em algumas empresas fará mais sentido apostar em algumas.. se calhar algumas empresas não vão chegar a esse esforço.

Julgo que nem podem, há empresas (pequenas, médias) que se conseguirem integrar um terço dos 17 ODS já será bom.

A Caixa, naturalmente, como grande empresa, é diferente. É um banco universal, é um financiador, tem impacto no tecido empresarial; pertence ao Estado, tem impacto na banca institucional, vulgo autarquias e afins, tem clientes particulares e empresas, etc, por aí fora... Há empresas que estão em setores muito regulados e fiscalizados – o setor energético por exemplo – e, tendencialmente, terão o caminho um pouco mais facilitado com o cumprimento da legislação, já têm vistorias e certificações, entre outros, mas para empresas de serviços (não transacionáveis) não é fácil incorporar temas ambientais e práticos, de concretização específica. Por exemplo, um dos grandes desafios à banca é a análise de risco, com critérios sociais e ambientais. Com critérios ambientais tenderá a ser mais fácil, porque há uma mensurabilidade mais acessível mas a abordagem aos riscos sociais – p.e. se cumpre com a Segurança Social, se tem evidências de discriminação, se as pessoas têm vínculo laboral, se investe na formação – é mais difícil de recolher e gerir. Como é que se hierarquiza ou pontua em termos de *scoring* de risco, por exemplo? É um desafio para todo o setor bancário/financeiro. Um exemplo é o que o governador do Banco de Inglaterra comunicou ao mercado esta semana e que é muito importante para o setor...

Sobre o quê, especificamente?

A análise de risco, financiamento com análise de indicadores ambientais: a questão das alterações climáticas, do impacto ambiental na atividade financeira. A BlackRock, que é a maior gestora de ativos do mundo, comunicou há cerca de um ano que a sua carteira não vai aceitar determinadas empresas ou setores de atividade e que vai focar-se em favorecer empresas que têm componentes de *governance*, de ética e de comportamento socioambiental. Portanto, há uma série de grandes *players* mundiais que já estão a impelir uma mudança. Como a *taskforce* internacional TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), liderada pela Bloomberg e associada ao G20, e que está a impelir este caminho também. Há um aspeto curioso, também: a China em 2013 definiu que a sustentabilidade ambiental era importante para o programa de governo a 10 anos e têm estado a cumprir objetivos

nesse âmbito, como p.e. o investimento em energias renováveis, “cidades verdes”, etc . E a China tinha (e ainda tem) lacunas de reputação com os seus produtos e como país. Tem p.e. uma população média, emergente e ameaçada pelo problema grave, que ainda têm, de poluição e que também tem ambições de evolução e qualidade de vida. Nomeadamente, é interessante constatar como a China em cerca de três ou quatro anos travou a produção em carvão e conseguiu passar para um investimento de 50% em renováveis.

E agora os EUA estão numa tendência...

Não sei... Para já, pessoalmente, sou “grata” por Trump ter feito o que fez... uma decisão doméstica, com impacto no mundo todo. Ironicamente, Trump colocou o tema das alterações climáticas (do Ambiente e da sua preservação) na ordem do dia no mundo e no topo das agendas políticas. Com claro benefício para os que o defendem.

Teve o efeito inverso?

Sim. No entanto, não acho que Trump não tenha percebido que o efeito seria esse. Os EUA, provavelmente, têm de sobreviver e fechar-se-ão para recuperar o tema de outra forma. Não acredito que vão poluir, porque tenderão a destruir-se... Seja como for, Trump conseguiu mais do que o Al Gore em todos estes anos: conseguiu que o tema inequivocamente se tornasse um tema “politicamente correto”, quase de moda e uma “verdade” inquestionável no mundo. E, julgo, promoveu indiretamente que a China integrasse da liderança do tema à escala mundial, a par com a França e a Alemanha. A Alemanha terá interesses comerciais; a China terá de alimentar e garantir uma economia (e sociedade) para biliões de pessoas, não terá capacidade interna, está a comprar terrenos no centro de África, a investir em termos de renováveis nos EUA, ou seja, a expandir-se para além das suas fronteiras. Neste momento, a energia renovável é transportável e há países “menos desenvolvidos” que são produtores importantíssimos de matéria-prima. E depois há países que continuam a marcar esta agenda: p.e., politicamente França tem uma posição muito forte sobre a questão da sustentabilidade e do clima; p.e., a Alemanha deixará de produzir veículos movidos a combustíveis fósseis em 2030, etc.. São orientações (ou posições políticas de longo prazo) com impacte na indústria alemã em geral, mas também noutras indústrias e mercados interdependentes e, acredito, que influenciarão a nossa vida quotidiana.

E no caso da Caixa, como dizia, neste momento o programa está construído e alinhado com os 17 Objetivos. Quais são os próximos passos? Eventualmente poderá haver um reforço quando houver mais indicadores... mas até lá o que têm planeado em termos de execução e linha de trabalho?

A Caixa viveu um último ano *sui generis*, que também influenciou a gestão do programa de sustentabilidade. A Sustentabilidade que tem estado, desde há 10 anos, sob a Direção de Comunicação e Marca, estimando-se para breve a sua integração numa nova estrutura departamental de suporte à Gestão Corporativa do Grupo. Enquanto programa estruturado, nasceu na Comunicação – naquela época, geralmente, começava na Comunicação ou no Marketing. Na Caixa, foi, como referi, na Comunicação, também com objetivos reputacionais e de investimento muito associados à agenda para as alterações climáticas. Foi uma tendência na altura (maior investimento na sustentabilidade ambiental, p.e., Al Gore visitou Portugal e teve grande impacte mundial com “Uma verdade inconveniente”. Recebeu Prémio Nobel no âmbito da cruzada ecológica).

Está previsto para breve?

Sim. A integração no suporte à Gestão Corporativa tem a ver, também, com a nossa atuação em Cabo Verde, Brasil, África do Sul, que reportam estas iniciativas no relatório de gestão da CGD, e Timor. Moçambique ainda não consta,

mas lá chegaremos. Cabo Verde deve ser, de todas as geografias em que o Grupo está presente, a que está mais evoluída em termos de desenvolvimento sustentável, porque os nossos dois bancos têm relatos integrados de sustentabilidade, têm programas próprios, tiveram formação interna conosco (CGD), etc.. No Brasil, o nosso banco, por inerência da lei brasileira para os bancos, tem uma política de risco diferente da casa-mãe. Cabo Verde também: os dois bancos tiveram de fazer um caminho neste sentido para acederem a financiamento por parte da Agência Francesa para o Desenvolvimento (O IFC também promove estas mudanças nas empresas que se candidatam a fundos de financiamento, geralmente em países subdesenvolvimento ou em desenvolvimento). África do Sul, porque em termos de África será o país mais orientado para os índices de sustentabilidade. E Timor porque, sendo um país pequenino, a nossa representação lá tem uma liderança que se preocupa.

Julgo que se iniciará uma nova fase na gestão da Sustentabilidade na Caixa, porquanto se dará um maior destaque à abordagem ao negócio – pilar económico que comporta, regra geral, a parte mais “frágil” e versa o desenvolvimento de oferta e o risco. Refiro “frágil” porque o desenvolvimento de oferta, a abordagem a critérios de discriminação positiva – p.e. empresas que oferecem melhores garantias de boa governança pela integração destes princípios –, modelos de risco diferentes dos comumente utilizados pela banca nacional, etc.. poderiam ameaçar a boa concorrência do mercado. O Regulador não o permitiria. Por sua vez, o Banco de Portugal e a Associação Portuguesa de Bancos poderiam colmatar a lacuna (que considero grave, atendendo, nomeadamente às pressões regulatórias e de grupos internacionais de *lobby*) de abordagem e comunicação sobre os desafios da Sustentabilidade para o setor.

Sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou sobre sustentabilidade em geral?

Em minha opinião, sobre a sustentabilidade no seu todo. Há fortes preocupações e investimento na educação/literacia financeira, que também contextualiza as reclamações e a reputação do setor – mais informação, menos reclamação, menor impacte negativo na reputação mas, também, melhor relação com a oferta financeira... Mas tirando a literacia financeira, não se encontra uma agenda para o tema, para os ODS ou mesmo sobre a nova diretiva para o relato de informação não financeira. São duas entidades-chave para o setor. E não julgo, sequer, que desvalorizem o tema porque, nomeadamente o Banco de Portugal valoriza muito a questão da ética, da transparência e do rigor.

É curioso, porque a área da banca tem sido muito ativa na sustentabilidade... não haver uma indicação...

Repare que é um setor que tende a precisar mais do que os outros de ter confiança e reputação nas suas marcas. O que é que distingue um banco do outro? É a marca (e o serviço, também), não é tanto a oferta. Portanto, tenderá a trabalhar (comunicar) mais o tema, por questões de imagem, de reputação e de valor de marca.

Porque é que agora acontece esta mudança? A transição da Comunicação para a Gestão Corporativa?

Esta mudança acontece porque o programa de sustentabilidade da Caixa evoluiu bastante e atingiu um ponto que, para continuar a evoluir (mais orientado ao pilar económico e à evolução de modelos, processos, etc.) teria que se desmarcar de um contexto mais ligado à reputação e imagem e adquirir uma legitimidade diferente de atuação e de gestão.

E uma capacidade de execução também, provavelmente?

Não tem a ver com a dimensão da equipa de gestão, mas com o contexto orgânico ou de estrutura orgânica; é diferente estar na Comunicação ou fazer parte da Gestão Corporativa. No entanto, na Direção de Comunicação e

Marca ficará a parte da filantropia, dos donativos, doação de bens, educação financeira (parte do pilar social e cultural), em alinhamento com a gestão e a estratégia do Programa Corporativo de Sustentabilidade. A ligação da marca às comunidades mantêm-se com a Comunicação.

Esta mudança pode então ser positiva, no sentido de ajudar a ser mais ambicioso em alguns aspetos?

Acho que pode ser muito positiva, no que concerne à abordagem ao negócio bancário responsável, à atividade corporativa, ao compromisso com a ética, etc., com o governo da sociedade. E também para influenciar construtivamente as empresas do Grupo, porque se temos uma participação maioritária, temos uma responsabilidade acrescida. Mas, acima de tudo, julgo que o setor financeiro tem de se reinventar. Temos muitos desafios e ameaças. É um dos piores setores em termos de reputação, portanto, deve acompanhar este tema, os desafios e oportunidades que comporta. Por exemplo, atualmente já não se revela um dos setores mais interessantes para trabalhar, devido, muito, a estes últimos anos de escândalos, fraudes, falências e ao facto de se ter mantido algo “hermético”, não evoluindo o suficiente ou não liderando o suficiente para influenciar a mudança. Julgo que estas perceções contribuíram para a erosão de confiança na banca, afastando novos (jovens) colaboradores que querem viver experiências gratificantes, identificarem-se com os valores da empresa e sentirem-se bem no seu dia a dia profissional.

Captação de talento. É o problema de muitas empresas.

Há estudos e relatos que evocam jovens que se demitem das empresas porque não se identificam com a postura, com os valores ou com falta de ética...

E vai ser uma tendência, porque, como dizia, as novas gerações estão a ser completamente educadas...

Julgo que as novas gerações não estarão a ser educadas para “um emprego para a vida”.

Ao mesmo tempo têm abertura para temas como a sustentabilidade.

Claro. Há uma consciência completamente diferente, muito informada sobre o planeta, etc., e nalguns casos poderá ser extremista. E hoje em dia, repare: quantas notícias sobre alterações climáticas, uma determinada estação de TV está a passar em *prime time*, nos telejornais? É raro o dia em que o tema não aparece. Não acontecia tanto assim. Aliás, julgo que os órgãos de comunicação social devem ser o setor que, comparativamente ao poder de influência construtiva que detêm, menos aborda o tema ou participa. Internacionalmente, há títulos que se têm posicionado neste tema – o *The Guardian*, que é talvez o jornal mais consistente e referenciado nesta abordagem.

É um setor que está a atravessar uma crise...

Mas é um setor que tem um papel importante. Tem um papel na educação. P.e., o *The Guardian* é um título que resiste e que é seguido, inclusive pelos jovens, porque está sempre atento às tendências, aos casos exemplares, às descobertas, a informar sobre o que vai acontecendo no mundo. Criou um espaço próprio. Julgo que, em Portugal, o *Público* tentou fazer isso. A SIC, ultimamente, tem tido uma abordagem mais consistente e recorrente ao tema. E julgo mesmo que Trump deu uma grande ajuda ao rejeitá-lo, tornando-o mediático numa ótica de “Bem/Certo vs Errado”.

Da perspetiva das empresas em geral, a sustentabilidade começa mesmo a ser vista como mais estratégica?

Não sei se é mais estratégica, mas talvez como um imperativo. Algo que “tem de ser”. Como estratégia não sei, não sei se teremos assim tantos gestores com “visão estratégica”. Confesso o meu cepticismo. Aliás, Michael Porter evocou-o no seu relatório sobre a competitividade de Portugal e os *clusters* (1994). É curioso, inclusive, que o setor do calçado tenha sido talvez o único que cumpriu as recomendações de Porter. E a verdade é que, com a crise, aguentou-se, inovou e até aumentou negócios e mercados. Investiu na formação e qualificação dos recursos humanos, no design – importante e reestruturante – e nas marcas. Sobreviveu, tornou-se competitivo, lucrou, internacionalizou-se...

Ter uma visão estratégica que incorpore a sustentabilidade, mantenho-me, ainda, cética. Que se chegue lá porque as novas gerações (clientes futuros) o exigirão, porque é uma agenda geracional, porque a legislação o imporá, porque as marcas precisarão de confiança, reputação e de valor, sim. Julgo que será mais uma questão de “sobrevivência” empresarial.

E agora para orientar este caminho dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável o que falta mesmo, voltando ao ponto inicial, é a questão de se perceber qual é o caminho em termos de país?

Em termos de país, seria importante, termos um referencial para os ODS que clarifique também os compromissos do país nos diferentes pilares e não apenas, p.e., no Ambiente. P.e. as metas de redução de GEE/CO² para 2030 são ambiciosas.

Até porque há as [metas] dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e há as do contexto da União Europeia.

Sim. Mas um referencial é muito importante, nomeadamente para as empresas.

Vai fazer dois anos [desde o lançamento dos ODS].

Agora Marraquexe, antes Marrocos. Parece existir um limbo e uma ausência de informação concreta que não é boa, porque parece que não se sabe o que fazer (ou decidir) com o tema. Os ministérios não terão equipas multidisciplinares a tratar do tema... não sei.

Isto exige multidisciplinariedade.

Acredito que todos os ministérios acabam por tocar nas declinações da sustentabilidade. Talvez devesse ser coordenado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, porque representa o país, neste âmbito, junto das Nações Unidas. Até agora, parece-me, o Ministério do Ambiente terá evoluído mais...

Também era aquela que já vinha mais a tratar o tema, que estava mais confortável...

Sim. Aliás, nesse âmbito, Portugal foi referenciado como um caso exemplar a nível mundial por ter subsistido durante 4 dias apenas de energias renováveis (2016), entre outros bons exemplos mas (acredito) tem de se fazer mais. Por exemplo, a plataforma flutuante WindFloat que está no Norte do país (Projecto WindFloat Atlantic – WFA) representa um investimento enorme, feito em melhores condições de costa que as da Noruega e, comparativamente, requerendo menor capital. É um projeto inovador e promissor que, julgo, merecia ser explicado ao público. Temos um país com recursos naturais fabulosos, porque não conseguimos aproveitar e rendibilizar? E desperdiçamos: metade da área ardida da Europa aconteceu em Portugal.. É algo chocante, não? Somos um país extraordinário e o turismo (e o turismo sustentável, muito na costa) prova isso pelo aumento extraordinário que teve.

Acha que uma visão estratégica para o país, neste momento, pode estar relacionado com a área da sustentabilidade ou que se liga com a sustentabilidade?

Ajudaria a trabalhar a própria imagem do país e, acredito, ajudaria a captar investimento estrangeiro. P.e. os Açores, onde está parte da investigação científica (biologia marinha e oceanografia) mundial e onde nascerá o Azores International Research Center (AIR Center). A economia verde, a vulgarmente apelidada “indústria do lixo” com um potencial extraordinário. Sairá em breve também, julgo, o plano de ação do governo para a economia circular (Consulta pública). Há várias áreas onde é preciso “dar o primeiro passo” e, por vezes, é o que basta. Mas o mar, o potencial do mar, é que, confesso, não consigo perceber porque não se faz mais...

Serão os custos demasiado elevados?

Talvez através de investimento estrangeiro... não sei, até porque há falta de informação. O país recuperou, é um país que está “na moda”, está ligado ao mundo, ao futuro por via do Web Summit e da inovação. Continuo a pensar que falta a sustentabilidade, pela componente estratégica. E quando um país faz da sustentabilidade também um modo de atuação (uma filosofia de vida, um modelo de gestão), isso quer dizer que é um país comprometido com o futuro... Sinto que falta isso, mas será “a cereja no topo do bolo”.

QUESTÕES ADICIONAIS POR EMAIL

Respostas recebidas a 4 de setembro de 2017

Quanto ao racional deste envolvimento direto da CGD na procura de concretização dos ODS, diria que se trata, sobretudo de (escolher um):

- a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;**
- b) Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer pontes e de legitimação face aos *stakeholders*;**
- c) Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.**

Justifique e explique melhor.

Um racional ético, primeiro, pela história e missão da própria Caixa; logo seguido da abordagem contextual pela importância que atribuímos à relação com os *stakeholders* (que consultamos bienalmente); sem descurar o enquadramento económico, a competitividade e inovação, cruciais para a saúde financeira, para a viabilidade e a atividade *core* prestada pelo Banco.

A integração dos ODS na atuação e estratégias da CGD tem essencialmente um (escolher um):

- a. Enfoque normativo: centrado nos valores, cultura e liderança organizacional, e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;**

b. Enfoque estratégico: mais focado na estratégia e na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;

c. Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Justifique e explique melhor.

A Caixa começou por privilegiar a abordagem com enfoque normativo, como referi antes, em coerência com os seus valores, o seu papel enquanto “banco do Estado”, as missões atribuídas e as próprias expectativas da sociedade e dos setores económicos; nos últimos anos, avançou para a componente operacional – nomeadamente, por via do sistema de gestão ambiental, dos compromissos assumidos, das políticas publicadas e dos resultados das avaliações por parte de *raters* internacionais e está agora a reforçar a componente estratégica por via da inovação na oferta financeira e da evolução de modelos e processos *core*.

Empresa: EDP

Entrevistado: Sara Carvalho Fernandes, responsável pela área de Clima e Ambiente, Direção de Sustentabilidade

Data: 4 de julho de 2017

Local da entrevista: Sede da EDP, Lisboa

A EDP tem recebido informação da parte do UN Global Compact Portugal, ou de alguma outra entidade com a qual esteja a trabalhar, ou da qual seja associada, sobre a concretização dos ODS e sobre a forma como as empresas se podem envolver?

Via BCSD Portugal vamos tendo alguma informação do que se passa a nível nacional. Mas normalmente a nossa relação é mais internacional, via World Business Council for Sustainable Development, que depois tem como parceiros a UN Global Compact. O trabalho sobre os ODS já vem desde 2013, quando fizeram parte de uma audição, e também diretamente via a UN Global Compact.

O que têm recebido deles?

Muito em torno do que é a importância das empresas se envolverem, alguns *workshops* para esclarecimentos, grupos de trabalho para decisão informada sobre o que podem ser os próximos passos. Um pouco nesta natureza, não pedidos formais de informação.

E da parte do governo, é claro para a EDP o que o governo espera das empresas?

É claro para a EDP que o governo, ao contrário dos Objetivos do Milénio, de 2000, está, de facto, empenhado em definir as suas prioridades e em acompanhá-las. É esse o conhecimento que temos. Há relatórios que estão a ser preparados. Claramente, há uma dedicação a esta Agenda 2030 que não houve nunca. É a primeira vez que se vê.

Mas ainda não há metas definidas a nível de país?

Não, não.

Isso de alguma forma dificulta-vos o trabalho, no sentido de perceberem o que devem priorizar?

Não, porque temos uma estratégia de sustentabilidade implementada, muito associada à nossa estratégia do grupo. O trabalho que estamos a fazer é mais perceber de que forma é que a nossa estratégia se articula com a Agenda 2030. Não está, neste momento, na nossa agenda alterar a nossa estratégia de sustentabilidade por causa da Agenda 2030. Nós achamos que isso não vai ser necessário.

Portanto, estão já a integrar os ODS nas estratégias da empresa, ainda que, estando alinhados, isso não implique uma alteração.

Sim, no fundo a EDP tem uma estratégia, tem um conjunto de objetivos para 2020 que já tinham sido definidos. O que tentámos perceber foi, por cada um dos ODS, onde é que essa ligação era mais forte. Se havia, eventualmente, objetivos e metas que fossem diretamente ligados, ou não. Se não, qual era a sua relação menos direta, mas que pelo menos nos desse um enquadramento alinhado à ambição da Agenda 2030.

Como é que foi esse processo exatamente? Como é que olharam para a lista dos objetivos e para as metas que estão associadas e perceberam o que poderia fazer mais sentido?

Foi um processo interno mais colaborativo. Com os nossos objetivos 2030, fizemos uma ligação direta entre o objetivo e as metas que lá estão dentro, que são muitas. Estamos a falar de cento e tal...

... cento e sessenta e nove.

E fomos ver uma a uma de que forma é que estavam ligados com os nossos objetivos. Depois ainda tivemos uma espécie de uma camada adicional, porque há informação que é mais qualitativa que podia informar ou não esta decisão. O que fizemos foi tomar a decisão em função disto, circulá-la internamente, e até pelas unidades de negócio, para ver se cada uma das unidades se revia ali, ou se tentativamente deveria haver uma alteração. Esse processo interno foi colaborativo, mas não seguiu uma metodologia como algumas consultoras, por exemplo, têm. A questão em torno das prioridades nacionais deixámos para um segundo plano. Ou seja, nós temos as nossas estratégias, essas estratégias têm objetivos, têm metas. Essas metas são por cada uma das unidades, por cada geografia. Se mais à frente houver alguma prioridade nacional que não esteja diretamente coberta aqui, logo veremos. Estamos a ver isto à escala da empresa, a uma escala global e não local, que é uma das questões que os ODS vão trazer.

A EDP também tem essa questão, de estar presente em várias geografias...

Exatamente. Conforme as geografias e a unidade de negócio, eles podem não ser sempre os mesmos.

Eventualmente esse realinhamento com as prioridades do governo pode ser feito depois, considerando as prioridades de cada uma, de cada um dos governos?

Exatamente, em cada uma das geografias. Nós identificámos oito ODS como prioritários na nossa atuação. E o que dizemos é que, do ponto de vista corporativo, estes oito são importantes para que todas as nossas unidades de negócio deem atenção; cada unidade de negócio poderá e deverá utilizar mais algum que, do ponto de vista local, lhe seja relevante.

Dê-me alguns exemplos de alguns ODS ... Os que têm a ver com a área do ambiente, diria que estão a considerar.

A EDP identificou como principais ODS o 7 e o 13, ligados à energia diretamente e às alterações climáticas. O 8 tem a ver com a parte toda social e o trabalho digno. Temos depois o consumo e produção sustentável, no qual a energia é parte base, a base da pirâmide. Cidades sustentáveis, comunidades sustentáveis, muito ligadas não só ao que a eletricidade pode fazer na relação de criar maior sustentabilidade urbana, mas também na relação com as comunidades e nos cuidados com as comunidades do meio envolvente, que devem ser consideradas... Esse era um ODS difícil, foi difícil encontrar esta relação. Não era óbvio, porque essa relação do ponto de vista do Estado está muito pensada nas grandes parcerias muito institucionais e a nossa preocupação é muito também com as comunidades locais, de assegurar a gestão das expectativas das comunidades locais, o envolvimento na tomada de decisão. E isso não se vê enquanto meta.

Têm esse tipo de auscultação das comunidades neste momento?

Temos mecanismos, metodologias internas, e depois o que temos obviamente é uma paleta de importância conforme o que está a acontecer, no terreno: uma nova construção de um aproveitamento hidroelétrico é muito

pesado; a metodologia já está mais simplificada num ativo, numa central que já ali esteja, e que tem pouca gente, *stakeholders* locais pequenos.

A EDP já faz um trabalho enorme na área da sustentabilidade, até pela própria natureza da empresa (de resto, a EDP Renováveis é exemplo disso, diretamente na estratégia de negócio). O que leva uma empresa como a EDP a envolver-se na concretização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável?

Acho que a resposta é um pouco ao contrário. O que aconteceu é que esse trabalho estava a ser feito, havia metas, havia objetivos que tínhamos definidos para tentar caminhar um pouco no sentido de um desenvolvimento mais sustentável, que é estratégico para a EDP, que focou muito o seu crescimento no crescimento das renováveis. Todo esse alinhamento é bastante natural. O que a Agenda 2030 vem fazer é criar um contexto mais sólido, mais claro e fácil de comunicar. A Agenda 2030 tem um processo comunicacional muito forte e bem conseguido com os ODS: cada um com a sua cor, cada um com o seu logo, cada um com o seu número. Isso facilita muito, é muito querido às empresas, que precisam de ter a informação muito clara, transparente, muito assertiva. A Agenda 2030 faz isso muito bem. Aqui nós vemos um contexto que se monta – claro, para comunicar – e percebemos que se torna muito mais fácil alinhar a estratégia a esta agenda. Porque, no fundo, todos estaremos a fazer um caminho semelhante. Portanto, vai ser mais evidente na forma como as empresas se vão posicionando, vão ser mais evidentes as comparações que podem ser feitas, apesar dos referenciais que hoje já existem da sustentabilidade. Do ponto de vista mais operacional, de indicadores, já existem muitos referenciais.

Sobretudo na área do ambiente?

Não, a Global Reporting Initiative, que é um referencial, é um *standard* muito exaustivo de metodologias de *reporting* que permitem às empresas compararem-se do ponto de vista do seu desempenho. Eles existem. O que a Agenda 2030 faz é dar o contexto para justificar estes indicadores e estas métricas e faz isso de uma forma simpática para as empresas.

É útil para as empresas, para lá desta vertente da comunicação, a forma como estão organizados e pensados?

É, porque facilita a comunicação de uma estratégia. No fundo torna-se mais fácil à empresa, em diferentes circunstâncias, comunicar a sua estratégia e o propósito meritório que esta estratégia tem, porque consegue demonstrar que ela está alinhada com a ambição de uma Agenda 2030. E isso tem muita força.

Ao mesmo tempo, a agenda não é demasiado ambiciosa? Verificando aquela lista enorme, as empresas não sentem que...

Elas sentem que são uma parte. Por enquanto, as empresas não estão a sentir que, de repente, a responsabilidade lhes está a cair toda em cima. O que percebem é que têm de ser parte ativa. Os governos, claramente, começam a querer também utilizar a Agenda 2030 para fazer este alinhamento com as empresas e ajudar na definição de prioridades. Julgo que isto vai ajudar. Quando os governos se sentarem e perceberem que nós temos 17, mas sobre os 17 claramente no nosso país temos problemas no 5, no 8 e no 10, isso também vai ajudar na definição das prioridades e no alinhamento. E as empresas sentem-se confortáveis com isso. É uma questão de alinhamento, de contexto, essencialmente, e depois na facilidade que traz clarificar: a nossa agenda é esta, claramente, nós estamos posicionados para o acesso à energia sustentável, eficiente, renovável e isso torna-se muito mais fácil.

Se tentássemos localizar o que leva a EDP a envolver-se na concretização dos ODS, com qual destas frases estaria mais confortável: “O que leva a empresa a envolver-se diretamente na concretização dos ODS será sobretudo um racional normativo, com base nos valores de empresa, cultura e na liderança da organização ou mesmo na gestão das expectativas e das necessidades reais das sociedades e nos contextos em que a empresa se encontra; um racional estratégico, com base na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e na exploração de novas áreas de negócio; ou eminentemente um racional operacional, preocupado com a medição do impacto e com melhorar a performance da empresa em diferentes funções”.

Diria que essencialmente é a segunda. A EDP já consegue utilizar os ODS de ponto de vista estratégico, porque casaram muito bem. A sua estratégia estava definida, e está perfeitamente alinhada. Os ODS vêm reforçar o posicionamento estratégico que a EDP já tinha assumido e com isto ajudar a abrir espaço para que a criação de produtos e serviços e de toda a descarbonização que é necessária se dê, e que é do interesse da EDP que se dê. Claramente é a segunda. A primeira também tem bastante importância, porque nos dá um contexto de confiança, e isso é um ativo que as empresas tentam ganhar.

... a [questão da] reputação, que também foi um pouco abalada nos últimos anos, por um conjunto de circunstâncias em Portugal, decorrentes também da crise financeira.

Sim, sim. O setor privado, de alguma forma, não é o primeiro quando se veem *rankings* internacionais ligados à reputação. O setor privado não está muito bem posicionado, sendo que os governos também não, e isso é que é um pouco assustador.

Sobretudo no Sul da Europa.

No mundo inteiro, os governos não são aqueles para os quais os cidadãos olham se quiserem procurar alguém de confiança, infelizmente.

E, portanto, ainda que exista a procura de legitimação, da própria coerência da atividade, é sobretudo uma via de eficácia naquilo que é a atuação da EDP?

É a eficácia na comunicação, não é eficácia na estratégia.

Não é eficácia na ação?

Na estratégia, não, por enquanto. Eventualmente, numa fase posterior, isso poderá vir a ser conseguido, porque se a declinação destas metas do governo fosse feita de uma forma mais evidente, setorialmente... e se depois, dentro do setor, fosse mais óbvio o papel que cada uma das empresas poderia ter, isso já nos daria instrumentos para medir a eficácia. Por enquanto não, estamos um pouco longe.

Mas é mais uma visão quase...

Institucional, eu acho, de posicionamento da empresa.

Não é também instrumental? Os ODS não podem ser também um instrumento ...

São um instrumento de decisão, de prioridades na área da sustentabilidade. Ajudam a fazer isso. E nós temos processos internos para fazer essa seleção. Mas, mesmo assim, os ODS para já são muito amplos e sobrepõem-se muitíssimo a outros. Do ponto de vista instrumental, real, mais operacional, ainda estão um pouco longe de poder ser muito úteis.

O que seria preciso para serem mais úteis?

Os governos deveriam transformar as metas que existem já, hoje, muito abertas, em metas muito mais concretas e declinar isso para a sua estratégia de sustentabilidade. Se declinarem isso para uma estratégia nacional, que tenha objetivos e metas nacionais, já mais claros e menos sobrepostos, depois ajuda muito. Julgo que estarão a fazer isto.

Tenho ideia que sim. Aliás, que o processo está atrasado... já passaram alguns anos... irá fazer dois anos, mas penso que estará para breve.

Deve estar, sim. Ontem estive cá o António Guterres, numa conferência da OCDE, e um dos temas eram os ODS.

À partida vai marcar a agenda, mais o Acordo de Paris, etc...

Existe uma agenda forte.

Ainda que os Estados Unidos estejam agora um pouco fora do baralho, a agenda deve continuar.

Sim.

E houve mais alguma dificuldade que tenham sentido neste processo de escolha dos ODS?

Sim, o facto de serem 170 ou 160 objetivos complica. É uma dificuldade em si mesma. O facto de, entre o quadradinho, com a frase chave do ODS, e o conteúdo que está lá dentro haver diferenças muito substantivas. E a sobreposição de objetivos, é muito, muito grande. É muito grande e isso atrapalha muito. Porque vamos escolher água ou vida terrestre? Essa discussão foi tida aqui internamente, porque para nós a água é muito importante... mas cuidado porque aqui ou se está a falar de saneamento básico ou de vida marinha, porque a água, em si mesma, está aqui na vida na Terra, porque são águas interiores... E esta discussão é muito complicada porque as coisas estão em todo o lado. Ou estamos a falar de consumo sustentável, e o consumo sustentável está a falar de biodiversidade, recuperação de *habitats*, que está também no 15. Do ponto de vista prático é muito complicado.

Também será normal que essas áreas todas se entrecruzem.

Não, era preciso limpar. No fundo, teria de haver uma Agenda 2030 assim, e agora, ao fim de dois anos, era preciso haver uma revisão que limpasse, para focar. Porque assim as pessoas não se conseguem focar, é muita coisa. E isso era preciso limpar: se a vida na terra está ali, tudo o que é vida na terra nos outros ODS desaparece. Porque está ali. É preciso saber o que é que diferencia um ODS do outro e focar exclusivamente ali, porque se não, a sensação que dá (e eu não sei qual foi o processo por trás) é que se formaram equipas que pensaram num ODS. E pensaram-no na sua totalidade para terem a certeza que não deixavam nada de fora. Só que essas equipas não comunicaram umas com as outras. Alguém achou que aquilo era muito importante e pôs por ali fora, com muito boa vontade. Só que agora aparece em três ou quatro sítios, porque quatro ou cinco equipas se lembraram disto. Uma das grandes desvantagens da sustentabilidade é exatamente esta: vai para todo o lado. Como é muito ampla, cabe tanta coisa lá dentro, as pessoas podem-se dar ao luxo de criatividade, de avançarem em muitas frentes, todas ao mesmo tempo.

Terão feito este exercício de cruzar as várias metas e perceber se as coisas estão alinhadas...

Não me parece que tenham feito isso.

... com um pouco de coerência.

Não, mas eu acho que tem a ver com o processo, é muito difícil. A esperança é que nacionalmente os governos façam essa limpeza. Isso já me parece mais fácil. Pegam ali, declinam, identificam e torna-se muito mais evidente que, para eles, o ODS número 8, trabalho digno, significa quatro ou cinco indicadores que vão ter de controlar, que cobrem a área a, b e c.

E há algum ensinamento que possam já tirar daqui? Aliás, antes disso, quando é que começaram exatamente a olhar para os ODS?

Olhamos para os ODS antes deles saírem, até estávamos ainda no pré-COP 21. A EDP estava muito empenhada em assumir essa posição mais firme e mais pública, de assumir uma estratégia de descarbonização, e o Dr. António Mexia foi às Nações Unidas dar o seu contributo e reconhecer o mérito da iniciativa e dizer que ele, enquanto empresa, assumia publicamente compromissos, no âmbito do ODS 7 e 13. Definimos nessa altura já os compromissos públicos, na área de clima, alinhados com o ODS 7 e 13. Já foi uma manifestação do setor privado, à bondade, no fundo, da Agenda 2030. Fizemos isso logo nessa altura. O trabalho que fizemos depois foi alargar essa visão, era muito *core*... é o setor energético, é o acesso à energia, eficiência energética, renováveis. E agora quais são os outros ODS nos quais direta ou indiretamente nós temos uma influência grande e em que devemos ter um olhar mais atento? Esse foi o trabalho que se fez depois, essencialmente no ano passado, e que terminou este ano. Mas não temos ainda o controlo, o processo de monitorização e de acompanhamento. O que nós sentimos... isto agora até já do ponto de vista muito pessoal... não pensei que a pressão sobre as empresas fosse tão rápida e tão forte. Achei que se ia manter mais ligeira do que aquilo que verifico hoje.

Pressão por parte de quem?

Pressão no bom sentido, envolvimento, no fundo. Agora o que vamos sentir são os governos, são muitas organizações a pedirem que as empresas demonstrem a forma como contribuem para os ODS. Esse alinhamento está a ser mais rápido do que eu antecipava, e poderá vir a ser mais incisivo do que inicialmente os objetivos mostravam. O objetivo é acabar com a fome no mundo. Vai ter as *Monsantos* a dizerem “Eu vou acabar com a fome no mundo”, “vou fazer isto e aquilo e os meus objetivos, as minhas metas pessoais e empresariais vão ser esta e esta”. Se aquilo casa com a intenção de acabar com a fome, como é que faz a relação causa-efeito direta? É um pouco difícil, portanto. Mas parece-me que esse trabalho vai começar a ser feito de forma mais acelerada do que o que eu antevia. Por outro lado, ainda não chegámos a essa fase. Ainda os próprios governos se estão a organizar. Parece-me que os ODS vão começar a ser tratados eles próprios dentro do seu número, do seu tema e quase que individualmente vai haver trabalho em ODS... Vamos dar um exemplo: a educação é essencial para o nosso país, é uma prioridade. Mas nós não somos uma empresa de formação, somos uma empresa do setor elétrico, portanto, o *core*, aquilo que é estratégico nos ODS, não será a educação. Por outro lado, a EDP faz uma série de trabalho meritório, tem imensos projetos de educação, de sensibilização, *awareness*, *advocacy*, tem instrumentos, tem experiência, que pode partilhar. Queríamos-nos focar naquilo que é a nossa estratégia, mas acho que haverá muitas solicitações às empresas sobre variados ODS. Vai ser muito difícil uma empresa dizer: “Nós não decidimos que esse era importante para nós, e portanto não vamos partilhar experiências que temos.” Não vamos fazer isso. Acabará por haver muitas solicitações, mesmo sobre ODS que não são o nosso *core*, mas para o qual nós acabaremos por trabalhar para poder demonstrar o que fazemos, a aprendizagem que temos, o que é que podemos fazer melhor. Penso que vai haver isso, por muito que se tente focar. “Não, não, não posso ir a 17. São muitos, temos de nos concentrar em cinco, em três”. Já acabámos aqui em oito, porque mesmo internamente, por causa das

sobreposições, não conseguimos fechar. De repente, haverá imensas solicitações, seguramente, sobre outros, e nós vamos dizer: "Mas nós temos estes projetos, são tão giros que vale a pena mostrá-los e partilhá-los. Nós não queremos esses, mas, enfim, estão a pedir, e é tão importante". Pelas mais variadas razões, será difícil focarmos-nos.

Será que isso também não é, no final do dia, positivo?

É positivo, isso acho que sim. Agora vamos ver se não é um pouco mais anarca do que aquilo em que estamos todos a trabalhar, para ser focado. Mas desconfio que ainda temos um trabalho grande pela frente.

O que é esse trabalho que agora que preveem? Ou seja, quais são os próximos passos?

Primeiro, temos de comunicar esse alinhamento que fizemos. Internamente já está aprovado, mas não está comunicado de uma forma estruturada. Por isso, há um trabalho agora de comunicação, e uma evidência de que esse contexto está acautelado na nossa estratégia. Esse trabalho tem de ser feito. Depois temos de trabalhar em duas frentes: primeiro os indicadores, claros, de desempenho, que já temos; mas temos de perceber se poderá haver algum pedido adicional, mesmo por parte dos governos nacionais para que as empresas reportem outro tipo de informação. Gostaríamos que não, mas não sabemos.

Mas porquê?

Porque é que gostaríamos que não? Porque já fazemos gestão para aí de 600 indicadores de sustentabilidade. Como calcula, com recursos muito escassos é muito difícil acompanhar isto com uma qualidade que se exige. Já existe um *standard* internacional para o setor privado, mas tem quase 20 anos, com indicadores de sustentabilidade. Se inventam outros por cima daquilo que são *standard* internacionais, é complicado.

Quais usam?

Nós usamos o Global Reporting Initiative. Se agora resolver inventar outros, para nós é muito, muito difícil implementar um indicador, numa empresa grande. É preciso clarificar as definições entre todas as geografias. Saber onde é que a informação pode ser recolhida, como é que pode ser recolhida, quem é que a pode recolher, o esforço de o fazer, como é que é consolidada, em que sistemas. Dá muito, muito trabalho. Nós esperamos que os governos utilizem a informação que hoje em dia já existe.

Em algumas áreas não vai ser preciso criar indicadores novos?

Provavelmente, mas esperamos que não sejam nas nossas. Talvez possa ser algo que já temos por alguma razão, e só dar uma informação diferente, uma roupagem diferente.

Imagino que na área social talvez seja mais complicado.

Pois, é verdade. Haverá alguns indicadores que talvez sejam muitos difíceis.

Por outro lado, definir os indicadores também é importante para se conseguir fazer uma evolução. Se há um objetivo de melhorar aquele indicador, tem de se estabelecer um plano, uma estratégia específica para aquele indicador.

Sim, sim.

O que é que globalmente se pode fazer para que as empresas estejam mais interessadas e percebam a importância dos ODS? O que fazer para que se queiram envolver mais?

Acho que antes dos ODS é mesmo preciso que as empresas reconheçam a importância do desenvolvimento sustentável. E talvez os ODS sejam um instrumento muito importante de clarificação, porque, de facto, há 20 anos que se discute isto. Se formos ao Rio de Janeiro, há mais tempo... E ainda há muitas e muitas empresas a viverem no seu curto prazo, até por razões muito táticas de sobrevivência. E a sustentabilidade não é um tema, nem vai ser tão cedo. Por isso, se a Agenda 2030, pelo menos, lhes desse um contexto de propósito, poderia ser que se sentissem um pouco mais motivadas, de entender que têm um papel importante a desempenhar e que ele se enquadra. Esse trabalho de mostrar às empresas que o trabalho que fazem – algumas, mas bastantes – pode ser útil ... e o contributo é útil para uma agenda maior, que é a Agenda 2030. Se for feita essa ligação, acho que as empresas se sentem muito mais motivadas, e percebem que afinal o que fazemos pode ser útil e também podemos contribuir... só que, para fazermos isto, temos também de fazer agora um caderno de encargos de alguns cuidados adicionais. Mas se as pessoas se sentirem motivadas e virem essa ponte estabelecida, essa motivação ajuda-as a que depois possam ter medidas internas de eficiência energética, de eficiência de reciclagem, de reutilização, cuidado com os seus colaboradores de outra forma, com a sua cadeia de fornecimento, porque já viram a razão de ser da sua empresa. Neste contexto, a Agenda 2030 pode fazer isso.

Isso implica da parte dos governos que haja, por exemplo, algumas mudanças, ou seja, por um lado incentivos e, por outro lado, mudanças na própria regulamentação para apertar um conjunto de indicadores?

Um conjunto de indicadores pode exigir alguma regulamentação, porque as empresas estão de tal forma assoberbadas de indicadores, que se lhes dão mais alguns, vai haver resistência, claramente. Porque nós, muito voluntaristas, já trabalhamos com tantos, que se nos derem mais, vamos queixar-nos, por ser um trabalho enorme. E, por vezes, a criação de um novo indicador que é puro e que, de facto, é conceptualmente melhor para nos dar aquela informação, pode não ser assim tão importante que justifique o esforço, porque dois ou três que já existem mostram-nos a mesma imagem. É preciso haver algum bom senso, por mais que seja uma ambição. Do ponto de vista académico, existe muito isto. Todos nós já estivemos desse lado, de imaginar e de descobrir que aquele indicador era, de facto, perfeito para nos mostrar um determinado caminho. Pois era, mas não existe, e estes dois ou três, que já existem, que já têm séries temporais, servem perfeitamente, mostram-nos se estamos a chegar lá ou não estamos. Às vezes perdemos-nos muito no processo, que é essencial, e depois não na solução. Andamos à volta do indicador, do esforço de pensar e de conseguir perceber como é que vamos monitorizar, e tem sido sempre muito assim, não é? E depois não aplicamos, nunca chegamos lá, não temos tempo, estamos sempre aqui a pensar, e isso eu espero que não aconteça. Gostava que se passasse um pouco mais à ação com que o que já se tem. Se a experiência mostrasse que não dava, que não se conseguia tirar essa informação, que de facto estava muito coxo, então aí cria-se um novo e não o contrário.

E o que é que continua a motivar este trabalho na EDP? Há também, de facto, princípios éticos [envolvidos]...

Sim, e principalmente nas novas gerações, percebe-se. As pessoas querem trabalhar em empresas que de alguma forma se diferenciam na sociedade. E nessa diferenciação hoje, a sustentabilidade faz a diferença. Por isso, mesmo do ponto de vista da retenção de pessoas, e de novos empregados, de novos colaboradores, a sustentabilidade é um tema que lhes é querido. As empresas maiores já perceberam que têm de, do ponto de vista ético, assegurar um

conjunto de valores e de padrões, que é o que lhes é pedido. Se queremos ter as melhores pessoas cá dentro, temos de fazer isto. Do ponto de vista da cultura interna da empresa isto já começa a ser muito evidente, mesmo nas relações com grandes clientes. Não o pequeno cliente, que quer uma eletricidade barata, que somos nós, consumidores domésticos... a sustentabilidade está em quinto lugar nas nossas escolhas. É um tema que aqui não é, de facto, prioritário. O preço é prioritário. Mas nas grandes parcerias que as empresas vão fazendo umas com as outras esse tema já é um tema muito reconhecido, porque a reputação é muito importante, é mesmo um *asset*, no sentido em que é uma mais-valia numa parceria que se quer estabelecer de longo prazo. As pessoas tem de perceber que há padrões que eticamente a empresa procura, níveis elevados éticos e que atua com eles. E isso é muito reconhecido.

Como se faz a gestão de uma área como a da sustentabilidade na EDP? Pergunto isto porque em muitas empresas há um departamento de sustentabilidade, mas na EDP a sustentabilidade está em várias áreas...

Está, de facto. Há uma Direção de Sustentabilidade Corporativa, de apoio ao Conselho de Administração. No fundo, identificamos os contextos, definimos as políticas e as estratégias, algumas direções e prioridades, e depois facilitamos essa implementação junto das unidades de negócios, que têm as suas realidades locais, as suas preocupações e que são responsáveis por pôr a mão na massa, são eles que tem de operacionalizar. Nas unidades de negócio há depois, conforme a empresa, ou um interlocutor que é uma empresa mais pequena ou uma direção, ela própria com responsabilidades muito mais operacionais – de licenciamentos, por exemplo, se estivermos a falar da área ambiental, que é a área que tenho. Muitos licenciamentos, os cumprimentos legais e afins, sistemas de gestão ambiental são eles que operacionalizam, havendo muita gente a trabalhar nestas áreas.

E é mais focado no ambiente ou esse departamento também toca as outras áreas?

A nossa é completamente transversal, nós temos a área social, económico-social, a área ambiental, e temos uma área de saúde e segurança, prevenção e segurança, e ainda uma área transversal que faz o *reporting* de todas as nossas áreas, o controlo de gestão, porque já é muita informação. Depois conforme as empresas vão tendo áreas mais sociais ou áreas mais ambientais ou as duas. Uma EDP Produção tem duas áreas [Ambiente e Relação com as Comunidades]. A área ambiental clássica reporta toda a informação; fazemos também muito um papel de *reporting* para o exterior, de posicionamento, de resposta a investidores. Eles operacionalizam e cumprem os seus objetivos, as suas metas de melhoria de eficiência e de cumprimento legal e projetos de teste e de piloto de novas metodologias... por exemplo, a economia circular (que é um conceito, um novo embrulho para o que se fazia no passado), esta nova forma de pensar obriga a que todos se revejam neste pensamento interno e percebam que com isso se encontram novas formas de agir. Fazemos isso em conjunto, nesta fase. Depois identificam-se projetos muito concretos. Conclui-se que, sim, de facto, podemos trabalhar isto ou aquilo, e aí são as unidades de negócio que depois operacionalizam. E, por outro lado, como tem muita gente no terreno, a EDP Produção também tem uma área muito mais virada para a parte das comunidades, de envolvimento de *stakeholders*, a forma como se relacionam, a gestão das suas expectativas, vai dependendo das unidades de negócios.

E a escolha dos ODS foi feita na articulação entre as unidades?

Corporativamente fez-se uma primeira proposta, contextualizada. Depois foi levada às unidades de negócio, que as analisaram e foram assinalando que para o nosso negócio era importante que este ou aquele ponto ficasse destacado: “propomos em vez deste, aquele (por causa das sobreposições), porque apesar de ambos cobrirem o que é necessário, este torna-se mais evidente ou traduz melhor o nosso negócio”. Depois consolidou-se essa

informação. Foi muito um trabalho de conversa. Não foi estruturado no sentido de seguir uma metodologia matemática.

Perceber aquilo que estrategicamente fazia mais sentido para a empresa.

Sim. Nós fizemos isso no primeiro nível, com um conjunto de pressupostos, e eles com os mesmos pressupostos declinaram para a sua realidade.

Declinaram em termos funcionais ou em termos do que seria também a estratégia naquela unidade de negócio?

Não, eles declinaram do ponto de vista depois da sua subestratégia.

Sendo que depois o passo a seguir será operacionalizar.

Sim, depois será operacionalizar e encontrar o indicador, porque o centro corporativo tem de ir buscar os indicadores locais. Também é muito bom que eles se reconheçam e se revejam ali. Torna o trabalho muito mais fácil. E para lhe dar um exemplo, a produção e consumo sustentável, cidades sustentáveis e comunidades e infraestrutura sobrepõem-se em muitas partes. Tínhamos sugerido no 1 ou 2, mas depois, a EDP Distribuição, talvez por causa das infraestruturas (agora não tenho a certeza de qual foi o processo) disse: “o 9 clarifica logo à cabeça que o investimento nas infraestruturas é muito importante, e, portanto em vez deste, aquele poderá servir melhor o propósito de clarificar esta atividade”. É este tipo de análises.

Isto de alguma forma ajuda a reforçar alguns objetivos ou acha que já eram muito ambiciosos...

Não, eu acho é que dá grande visibilidade a projetos que as empresas já têm e que ganham agora outra visibilidade, mais motivação para serem feitas, mais motivação para se procurar escalar essa informação, e é isso que a Agenda 2030 pode trazer. Porque todas as pessoas se sentem muito mais agradadas com a ideia de estarem a desenvolver um projeto que claramente está alinhado com uma ambição do mundo. Essa motivação é muito importante. As empresas precisam de encontrar motivações não remuneratórias para os seus colaboradores.

Será mais fácil para uma empresa como a EDP que já tem um trabalho amplo nesta área?

Sim, mas eu acho que esse é que é o mote para que as empresas, as outras, comecem a trabalhar nisto. Fazerem esta ligação, que lhes dê a motivação para continuarem a trabalhar aquele projeto ou outro porque ele de facto é relevante, é reconhecido internacionalmente como relevante numa agenda internacional e isso motiva, motiva muito, motiva quem o faz.

E ainda há muito a fazer nessa área.

Há muito, mas eu acho que as empresas têm mais do que aquilo que pensam. Porque também têm muitos defeitos (as empresas têm os dois lados), mas não se podem deixar esmagar por eles. Têm de encontrar o lado otimista. Às vezes é difícil conviver com ambos. Nós sabemos que muitas vezes para valorizar um aspeto mais positivo, o negativo se mantém ali, e que às vezes é muito difícil de ultrapassar. E isto pode gerar internamente algumas dificuldades. Mas, na prática, pelo menos o positivo consegue ser escalado, pelo menos continuamos a trabalhar ali de uma forma muito mais assertiva, focada, direcionada, e isso é positivo. Se as empresas conseguirem fazer isso, a Agenda 2030 tem força por aí.

QUESTÕES ADICIONAIS POR EMAIL

Respostas recebidas a 6 de setembro de 2017

Quanto ao racional deste envolvimento direto da EDP na procura de concretização dos ODS, diria que se trata, sobretudo de (escolher um):

- a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;**
- b) Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer pontes e de legitimação face aos stakeholders;**
- c) Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.**

Justifique e explique melhor.

b. Os ODS são objetivos comuns a toda a humanidade. O envolvimento empresarial visa demonstrar o seu alinhamento e clarificar o seu propósito na sociedade, alinhando-a com alguns destes objetivos comuns.

A integração dos ODS na atuação e estratégias da EDP tem essencialmente um (escolher um):

- a) Enfoque normativo: centrado nos valores, cultura e liderança organizacional, e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;**
- b) Enfoque estratégico: mais focado na estratégia e na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;**
- c) Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.**

Justifique e explique melhor.

b. Visa alinhar e demonstrar uma criação de valor. Deve conseguir facilitar a orientação da inovação. Tem um lado instrumental, sim, mas facilita também um alteração cultural interna e estabelece pontes que facilitam a gestão das expectativas da sociedade (a.)

Empresa: Galp

Entrevistados: Cláudia Montenegro, Gestora de Ambiente e Sustentabilidade, e João Catarino, *Trainee*; Direção Corporativa de Ambiente, Qualidade, Segurança e Energia

Data: 8 de agosto de 2017

Local da entrevista: Sede da GALP, Lisboa

A GALP tem recebido alguma orientação e informação específica do Global Compact Network ou de alguma outra instituição sobre porquê integrar ou como integrar os ODS?

Cláudia Montenegro: Nós não temos uma indicação específica, é mais a nossa vontade de estar e participar para atingir este objetivo. Temos recebido realmente alguma informação, como membros do Global Compact, também através do BCSD, que tem tentado divulgar este tema dos ODS nas empresas. Somos também membros internacionalmente da IOGP, associação para os produtores de petróleo. Através desta organização também recebemos informação, aliás, recentemente a IOGP juntamente com a IPIECA, que também é outro organismo mais focado nas áreas do ambiente e sustentabilidade, fizeram um documento específico (recebi-o na semana passada, há duas semanas no máximo) para o setor do *oil and gas* para ligar todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável à nossa atividade, perceber como é que o setor pode contribuir para o seu desenvolvimento. É um documento que saiu agora, ainda não tive oportunidade de o ler todo, mas recebemos a informação. É um tema recente no setor ainda e, portanto, nós tentamos ver onde é que conseguimos apanhar toda a informação para depois trabalhá-la. Inicialmente até fizemos um *match* do que é que são os nossos compromissos e onde é que podemos contribuir mais para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, de acordo com o nosso modelo de negócio, o setor *oil and gas*. E não só do nosso negócio, mas também onde nós estamos, nas geografias onde temos atividades: temos atividades no Brasil, Moçambique, Angola, São Tomé e Príncipe, Portugal, Espanha, na Suazilândia, na Guiné Bissau, Cabo Verde e Namíbia. Tentamos também perceber, de acordo com os planos de desenvolvimento e dos KPI's, quais são os principais ODS que cada país identificou para desenvolvimento, e tentamos fazer também essa ligação. Ou seja, a nossa responsabilidade não é só com o nosso negócio, mas também naquilo temos maior impacto e como podemos contribuir para desenvolver. Por exemplo, a ação climática é um ODS em que sabemos que podemos contribuir, nem que seja através da melhoria da nossa pegada de carbono e assim contribuir para uma descarbonização da economia com novos modelos de negócio, novos produtos, novos serviços.

Então esse trabalho foi feito cá e depois, localmente, em cada uma das geografias em que estão presentes...

CM: Estamos ainda a fazê-lo internamente, fizemos um *survey* à organização, até porque acho que há um ano atrás não se ouvia falar de ODS. Eu, pelo menos, estava noutra área e não tinha nunca ouvido falar. Talvez a equipa corporativa já tivesse ouvido mais alguma coisa. Nas unidades de negócio poucas pessoas sabiam o que são os ODS.

É tudo muito recente...

CM: É muito recente. Mesmo se perguntar aos meus pais, ou outras pessoas, eles não sabem o que são os ODS. Acho que há pouca divulgação e que o tema dos ODS ainda não é muito falado. As empresas e as organizações

vão começando, principalmente as grandes empresas, e talvez agora as pequenas e médias, vão começando a ouvir mas não é um tema ainda muito falado, em termos nacionais. É a minha perceção.

E da parte do Governo... falei com outras empresas que me disseram que não há uma estratégia nacional definida e que para as elas é complicado perceber como se realinham.

CM: Vou dar-lhe um exemplo: quando começámos a pegar nos ODS, mais ou menos em setembro, quando nós fizemos uma conferência... fizemos um *survey* interno.

João Catarino: Foi um pouco depois, em novembro ou dezembro... Da parte da tarde da conferência tínhamos 14 mesas de discussão, salvo erro, e um dos temas que identificámos como sendo pertinente disseminar dentro da organização foi o dos ODS. Fizemos uma pequena apresentação, publicámos um vídeo que estava no nosso *site*.

CM: Aquele vídeo das Nações Unidas com várias pessoas conhecidas a falar sobre os ODS.

JC: E fizemos um *survey* associado aos ODS, tanto antes das pessoas conhecerem o tema, como depois, para percebermos quais achavam que eram os ODS que deviam ser prioritários na nossa atividade e na nossa empresa. E foi muito curioso aquilo que retirei, é que era um tema que as pessoas não conheciam, mas que absorveram e discutiram simultaneamente com muita facilidade. Ou seja, houve interesse imediato, vontade em discutir de imediato a questão, mas a realidade é que as pessoas não conheciam.

CM: Isto foi a nossa primeira abordagem: tentar identificar aqueles ODS que estão ali representados [na *webpage* referente aos ODS no *site* da Galp]. Foram aqueles que identificámos como sendo os mais relevantes para a nossa atividade.

E esta identificação foi feita no vosso departamento, também recolhendo *inputs* [de outros]?

CM: Também. Não quer dizer que em determinados países [outros ODS], que se calhar não estão ali, façam sentido. Mas nós sabemos que são importantes. Por exemplo, talvez num ODS, em São Tomé, que não está ali, vamos contribuir ou podemos vir a contribuir. Mas os mais relevantes, que identificámos à partida para a nossa atividade, são estes. E muitos deles, sendo trabalhados numa área vão contribuir para outra. Depois deste trabalho, fui a algumas conferências em que se começou a falar dos ODS e eu própria não percebia muito bem como é que o assunto estava a ser representado em termos nacionais, e percebi que também não estava muito claro. Havia pessoas que diziam que estava sob responsabilidade do Instituto Camões, a parte mais institucional, mas que, em tempos, tinha havido uma conferência sobre os ODS – fui pesquisar, e realmente existiu um evento, mas já tinha sido há bastante tempo. E depois percebi que a Global Compact também tinha a parte mais das empresas, mas não o que se estava a fazer. Falei com o BCSD, mas também não...

Isto foi quando?

CM: Talvez em outubro, novembro... Quando começámos a pegar neste tema. Portanto, percebi que não havia ainda muito alinhamento e planeamento da estrutura de *governance* deste tema em termos nacionais.

E de lá para cá, mudou?

CM: Acho que tem havido mais conferências e mais divulgação sobre este tema. Nós, por intermédio, não só em termos nacionais, do BCSD, mas também internacionais, pelas organizações que começam a falar mais sobre este tema... tanto é que há este documento de que eu estava a falar, que foi especificamente publicado para o setor *oil and gas*... nós também muitas vezes fazemos *benchmark* com os nossos pares do setor *oil and gas*, e vejo que quase todos já incorporam os ODS nos seus relatos de sustentabilidade e nos sites. É uma coisa que começa a ser falada, e mesmo quando nós vamos procurar, tentamos fazer, na geografia onde estamos, um *screening* de novas oportunidades e ver como é que podemos contribuir... Agora mesmo em São Tomé, estamos a desenvolver um projeto, tentámos ver como é que associávamos o nosso projeto a investimentos de projetos sociais que queremos desenvolver. Os próprios países já começam a trazer também estes sistemas, quais são os ODS que podem ser mais desenvolvidos.

Da parte do governo não...

CM: Não, não se ouviu nada. Eu não oiço, pelo menos.

JC: Já tentámos discutir essa questão, e não sei até que ponto é que a ideia do governo é fazer o trabalho em relação aos ODS... ou que esse trabalho esteja a ser feito indiretamente pelas Nações Unidas através da Global Compact. Não sei até que ponto é que não existe essa ideia de que fazemos este trabalho de forma indireta e que, por isso, não será necessário, por assim dizer, uma estratégia nacional para além disso...

CM: Mas acho que também devia haver. Não sei quais são os ODS que Portugal identificou para ele próprio.

A questão passará por aí.

CM: Quais são os ODS que Portugal identificou para o desenvolvimento? E como é que Portugal pode até associar projetos a fundos que têm investimentos... e sabemos que há muitas organizações de cooperação através de Portugal e mesmo com os PALOP. Até podia ser por aí, ou seja, Portugal tem muitas parcerias e cooperações e disponibiliza alguns fundos para esses países. Porque não fazer algo mais planeado e estruturado?

Isto podia ajudar-vos também...

CM: ... a perceber, a identificar também como alinharmos-nos e fazermos parcerias. Talvez em maio ou junho, uma colega nossa participou numa conferência em que foram identificados os embaixadores de cada um dos ODS em Portugal. Portanto, já é um bom passo. Também fomos recentemente convidados pela Global Compact – isto é muito recente, ainda não está nada decidido – para uma parceria associada ao ODS 4, para a educação, uma parceria que estão a desenvolver com o Ministério da Educação. E nós recebemos o convite, estamos interessados, mas queremos perceber um pouco melhor o projeto. E daí ainda não temos aceite, porque temos projetos educativos na GALP, a missão UP e Power UP e também temos interesse em divulgar isto e em desenvolver esse tipo de projetos.

Falando então dos ODS, o Global Compact disponibilizou algumas ferramentas e afins... Usaram alguma metodologia?

CM: Praticamente foi ir ao *site* dos próprios ODS – têm uma app que tenho no telemóvel – e temos recolhido lá a informação. É esta a informação que recebemos através destas organizações. Encontrámos há pouco tempo, mas

isto é porque vamos encontrando e disseminando entre nós. Vamos vendo se tem interesse em aplicar ou não aqui na GALP, mas deu algum trabalho a fazer.

Qual é o ponto da situação? Identificaram os ODS e agora já têm um conjunto de ações em cada um, ou como é que estão em termos de organização?

JC: Acho que as nossas ações estão mais endereçadas aos nossos compromissos de sustentabilidade e não diretamente aos ODS. O que fazemos é – lá está, se calhar como a questão do governo e das Nações Unidas –, nós endereçamos os ODS aos nossos compromissos, e os nossos compromissos é que estão endereçados a atividades e a objetivos específicos. Acho que nunca deixamos de ter os ODS em linha de conta, mas não é o nosso *core*, por assim dizer, até porque a nossa estratégia, os nossos objetivos e as nossas metas já vinham de trás, os ODS são algo relativamente recente.

CM: Um dos nossos compromissos é energia e clima, ou seja, minimizar a intensidade de carbono da atividade. Na verdade, cruzamos logo este compromisso com o ODS 13. Agora, o que temos aqui? Temos este compromisso e estes objetivos e depois ações que vão contribuir para este objetivo, e temos projetos e soluções e ações que vão bater, de acordo com o nosso modelo de negócio, na área de refinação onde cada vez mais tentamos ter um processo mais eficiente, entre outros projetos para diminuir a intensidade de carbónica, como os biocombustíveis, através da fábrica de produção de biocombustíveis, a Enerfuel, com projetos de utilização de resíduos de origem animal. Portanto, tudo isto está ligado ao nosso compromisso que, por sua vez, está a contribuir para aquele ODS.

Neste processo tiveram dificuldades? Pergunto isto porque os ODS, primeiro, são imensos, têm 169 metas e depois, muitos deles, cruzam muitas áreas. Portanto, já tinham a vossa lista, mas depois foi fácil fazer este mapeamento?

CM: Fizemos um primeiro cruzamento dos compromissos e ações com os ODS, não especificamente com as 169 metas. Apenas quando queríamos perceber em detalhe o que aquele ODS queria dizer é que tentámos perceber quais são as metas, mas não direcionámos à meta, simplesmente ao ODS como um chapéu, não especificamente à meta do ODS.

JC: Sinceramente, acho que não tivemos assim uma dificuldade por aí além. Em relação àquele *survey* que fizemos, estava agora a lembrar-me, que antes do *survey* tínhamos analisado uma ferramenta da PwC, que nos ajudou... Eles têm uma ferramenta onde ligam os ODS às atividades de cada empresa, tendo em conta o seu setor e a geografia, e foram também um pouco os resultados dessa ferramenta que utilizámos como base para o desenvolvimento de tudo o resto. A primeira coisa que reparámos no *survey* (lá está, depois de as pessoas não conhecerem, de conhecerem muito depressa e identificarem-se rapidamente e quererem discutir o tema), foi que as respostas ao *survey* em relação aos ODS que os nossos colaboradores consideram mais relevantes para o nosso setor de atividade estavam totalmente de acordo com aqueles que tinham sido identificados pela ferramenta. E eles não tinham tido acesso à outra informação.

Quer dizer que para eles também já é claro aquilo que é a estratégia de sustentabilidade da empresa.

JC: Exatamente. E aquilo que cada ODS representa para nós, mas também para todos, por assim dizer.

Houve este alinhamento, este mapeamento. De alguma forma reforçaram alguma destas iniciativas, ou para já não?

CM: Agora, além de termos feito essa análise e publicado essa análise no nosso relatório integrado, esse alinhamento está também disponível no nosso *site*, sobre como é que queremos contribuir. Além de que, quando temos casos de estudo, tentamos logo cruzar o projeto em causa com os ODS. Neste caso [apontando para um caso de estudo no site], foi um projeto estabelecido e desenvolvido nas refinarias relacionado com a ecoeficiência operacional. Tentamos logo identificar para este projeto o que está a contribuir para o compromisso de sustentabilidade da GALP e, também, a que ODS está associado. Tentamos logo fazer isso para todos os nossos projetos e casos de estudo que ajudamos a desenvolver.

Isto, em certa medida, ajuda-vos também a comunicar melhor esta área?

CM: É isso também, acho que sim. Agora acho que ainda há trabalho a fazer, não só pelas empresas, mas também a nível nacional pelas organizações. Precisamos aqui de um pouco mais de comunicação, mais apoio, mais suporte, dar um bocadinho mais de visibilidade, mesmo para as empresas sentirem-se também um bocadinho mais...

JC: Alavancadas. Mais confiantes.

CM: Para dar mais peso. Realmente isto é um caminho, isto é um objetivo que temos, não só as empresas, mas também a sociedade como um todo. Isso é importante, e acho que é isso que falta. Agora, temos trabalho a fazer. Realmente começaram a aparecer mais oportunidades... como estava a dizer, esta parceria é recente. E quando estamos a ver noutras geografias, projetos específicos, tentamos sempre ver quais são e se estamos a contribuir e porquê para os ODS que são importantes para este país. Estamos alinhados de acordo com o nosso modelo de negócio para a criação de valor, queremos criar valor para a empresa, que é importante, mas também para a sociedade, ou seja, é importante para nós obter a licença social para operar e isso tudo só se faz se a empresa criar valor para ela e para a comunidade e conseguir assim ser sustentável.

E indo um pouco aquilo que também é o foco deste trabalho que é: o que é que leva uma empresa como a GALP a procurar alinhar-se ou participar de forma ativa na concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

CM: Acho que é mesmo o motivo que acabei de dizer: é a empresa ter uma atuação responsável e sustentável, porque é importante também para nós ver o valor da empresa, da marca, valor reputacional e sentirmos que estamos a fazer algo para a criação de valor e para a sociedade. Temos que ter todo este balanço, não podemos estar focados só no negócio, negócio, negócio, mas também estar num ambiente em que consigamos prosperar noutros novos modelos de negócio e contribuirmos para a sociedade. Eu vejo assim um bocadinho, não sei se o João tem outra...

JC: Reforçaria esta parte do envolvimento com a comunidade, de ser importante para nós termos a capacidade de nos envolvermos com a comunidade, com os nossos *stakeholders*, perceber o que é que eles querem, fazer aqui um *trade-off* não na perspetiva simplesmente comercial, mas um verdadeiro *trade-off* em termos de valores e necessidades.

CM: Há uma coisa sobre a qual também é importante refletir: ligado às unidades de negócio e ao modelo de negócio também temos uma área na empresa de responsabilidade social. E temos projetos de filantropia, ou seja, temos programas de investimento na comunidade, mesmo pela fundação GALP Energia, resolvemos projetos e fazemos filantropia e doações, temos ações de solidariedade e, portanto, também nessa estratégia da responsabilidade social da empresa, investimento na comunidade, tentamos investir ou ter uma atuação que realmente esteja alinhada com os ODS. Se nós fazemos este cruzamento, estamos nesta geografia e queremos promover aqui uma ação, temos a responsabilidade social de investir, vamos tentar ver quais são as áreas em que podemos contribuir, identificando quais são os ODS que são mais críticos para esse tipo de geografia.

Essa questão dos ODS, diriam que neste momento está mais com o vosso departamento ou também nesse outro departamento? Como é que é feita a articulação?

CM: Apesar da responsabilidade social não estar na nossa área, tentamos articular com eles estas questões porque, na verdade, estão conectadas. A parte da sustentabilidade tem um pilar social e nós articulamos com eles. Portanto, acho que há aí um certo alinhamento e eles também têm consciência disso e tentamos dar essa informação e esse levantamento de quais são os ODS em que podemos atuar.

E em relação à questão do racional por detrás deste envolvimento... Se vos pedisse para se encaixarem numa destas três categorias... Percebo que elas estão diluídas e que não é fácil, sendo todas elas importantes: O que leva a GALP a envolver-se diretamente na procura da concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável será, sobretudo, um racional normativo com base nos valores, cultura e liderança organizacional mas também na gestão das expectativas e das necessidades da sociedade; um racional estratégico mais focado na criação de valor sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio; ou um racional operacional, tendo presente e medindo o impacto e procurando melhorar a performance da empresa em diferentes funções?

CM: É como lhe disse, um bocadinho de tudo, mas se calhar diria mais num... é difícil mas se calhar o racional estratégico seria o mais próximo. Não é, João?

JC: É um pouco de tudo, se tivesse de escolher só uma e aquela que provavelmente teria mais impacto para nós: o racional estratégico.

CM: E até como é que a empresa consegue absorver ou interiorizar um bocadinho mais estes sistemas, ou seja, se for algo estratégico em temas de *governance*, desta área estratégica, porque depois as unidades de negócio também conseguem interiorizar isso de forma diferente. Isto tem de estar intrínseco à estratégia da empresa, de qualquer forma, para conseguirmos atuar de forma mais sustentável.

JC: Além de que, são Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, penso que para nós um objetivo implica necessariamente uma estratégia para chegarmos a esse objetivo, não consigo ver isto propriamente de uma perspetiva operacional, de "vamos fazer isto para ter aquele resultado de forma direta".

CM: A GALP, na verdade, tem uma estratégia a longo prazo. Enquanto algumas empresas têm estratégias mais a médio curto prazo, nós temos uma estratégia de médio, longo prazo.

E sentem que, por exemplo, a área da sustentabilidade já faz parte dessa estratégia de longo prazo?

CM: Queremos pensar que sim. Sim, claro que sim, porque estes são os nossos compromissos e têm de fazer parte da estratégia da empresa, se esta quer continuar. Neste momento, o nosso desafio, sendo uma empresa de petróleo e gás, é o de pensar a longo prazo em sermos sustentáveis. Há um desafio muito grande da descarbonização e, portanto, temos de pensar nessa perspetiva, em como é que nos vamos adaptar a um futuro próximo. Diria que em 2050, com todas as políticas, normativos que andam a ser colocados, nós temos de nos adaptar e estar conscientes de que temos de evoluir, transformarmo-nos e sermos mais eficientes, mais produtivos no nosso negócio.

JC: Acho que a forma como temas como, por exemplo, os ODS são aceites dentro da organização, são facilmente disseminados e a importância que a organização dá a questões de sustentabilidade, como por exemplo a descarbonização de que a Cláudia estava a falar, mostra que estamos claramente comprometidos com o ambiente e com a sustentabilidade. Existem formas diferentes de..., mas o compromisso, pelo menos para mim, é claro.

CM: E não só, estamos aqui a falar apenas de sustentabilidade, mas se houver um ataque de segurança... nós temos programas... também há um ODS que está ligado à saúde e bem-estar. Portanto, já temos programas de segurança para os nossos colaboradores e não só segurança operacional, mas também cibersegurança. Já tínhamos isso, se calhar por termos uma empresa grande essas coisas surgem mais depressa. Estamos no índice Dow Jones, portanto, muitas das políticas, normas, que nós temos interiorizadas, *guidelines*, já estão estabelecidas dentro da organização. Mas mesmo na segurança, temos programas de segurança nas nossas refinarias, por se tratar duma atividade de risco. Há riscos elevados dentro de uma refinaria, processuais, e esses sistemas são muito importantes, relevantes, para a organização. Sabemos que um acidente pode ter um impacto imenso.

Há pouco falavam das questões de divulgação, da importância da divulgação interna da sustentabilidade em si e também de ir um bocadinho ao encontro das perspetivas da sociedade ou das suas necessidades. Açam que este envolvimento nos ODS não tem tanto a ver com esta legitimação de que também falou um pouco, da construção da confiança? Podemos mesmo falar já de uma preocupação com aquilo que é a estratégia da empresa, ou seja, com a integração dos ODS naquilo que é a estratégia numa empresa?

CM: Não consigo fazer esse *link* tão rápido com os ODS. Consigo ver mais com os nossos compromissos de sustentabilidade, que na verdade depois estão ligados aos ODS... É mais por aí. Neste momento, acho que há aqui duas questões. Como estava a dizer, acho que este tema dos ODS tem de ser comunicado de forma diferente a nível nacional, para que as empresas consigam também interiorizar isso de uma forma um bocadinho mais estratégica. E nós, como empresa, como é que nós podemos atuar? É fazer isto, a nossa divulgação interna, tentar cruzar os nossos compromissos com os ODS, tentar procurar onde é que vamos contribuir com os nossos projetos, procurar novas oportunidades e ligar essa questão também aos ODS. Agora, com estes projetos também estamos a contribuir... Por exemplo, temos que desenvolver o nosso negócio na GALP Internacional, têm atividades em Cabo Verde, Guiné Bissau, etc., nós queremos desenvolver os nossos modelos de negócio aí... Na verdade, ao desenvolver modelos de negócio, estamos a contribuir para o acesso a energia, porque aquelas populações não têm acesso à energia. Agora, não temos o ODS a dizer assim: "Ah, nós queremos é este ODS"...

A marcar a decisão. Mas só na medida em que estão já alinhados com aquilo que são os vossos compromissos?

JC: Sim, depois existem alguns casos. Lembrei-me também de algo que tivemos a fazer também há pouco tempo. Temos um comité de sustentabilidade, que é presidido pelo vice presidente do Conselho de Administração e, no âmbito da última reunião do comité, discutiram-se as estratégias ao nível da sustentabilidade com as várias áreas de negócio. E um dos trabalhos que fizemos posteriormente foi alinhar estas estratégias com os nossos compromissos de sustentabilidade e com os ODS, de forma dependente e independente, ao mesmo tempo, ou seja, quais é que são os ODS que estariam ligados a cada compromisso e, simultaneamente, aquela ação estratégica iria contribuir para quais ODS. Ou seja, temos trabalho nesta área e utilizamos, sem dúvida alguma, os ODS. Para mim a questão é muito aquilo que a Cláudia estava a dizer, que é: não sendo um tema totalmente disseminado a nível nacional, utilizamos outras ferramentas, ou temos outras ferramentas, outras formas de perceber as questões, que para nós se traduzem nos compromissos, para também isto não ser totalmente volátil e estarmos dependentes...

CM: Os compromissos estão feitos de forma a que estejam intrínsecos à nossa estratégia da empresa, definindo aqueles compromissos...

E esses compromissos, esses sim, de facto, orientam a estratégia na empresa.

CM: E na verdade, se olharmos para os nossos seis compromissos, são o capital humano, ética e governo, partes interessadas (a parte dos *stakeholders*), a parte de energia e clima, a proteção dos ativos, ambiente e pessoas, inovação e desenvolvimento tecnológico. Estes compromissos são intrínsecos ao nosso modelo de negócio e à nossa estratégia. Depois há a questão de podermos desenvolver ações de filantropia, dentro da responsabilidade social, e aí há uma associação da estratégia da empresa, que são questões de filantropia, por parte da organização, pela Fundação GALP, que desenvolve e promove ações de solidariedade. Claro que tentamos fazer estas ações, onde estamos, onde a GALP tem atividade, associada à nossa atividade.

Também já tinham o trabalho muito extenso feita nesta área? No fundo, parece que vêm quase reforçar esse tipo de atividades...

JC: Sim, eu diria que é isso, reforçar.

CM: Também na tabela GRI respondíamos e depois identificámos quais são os ODS que ligam...

E conseguiram identificar indicadores para todos eles?

CM: Por exemplo, tentamos desenvolver agora também, já deve ter ouvido falar, a economia circular, que é um tema. O tema da economia circular é, na verdade, o que já se fazia, mas tentando-se fazer um bocadinho melhor ainda mais. E internamente tentámos identificar que projetos é que temos atualmente nesta vertente e tentar disseminar isso, promover essa economia circular dentro da nossa organização e depois com parcerias com outras empresas. E, na verdade, consigo ligar essa iniciativa também aos ODS, nem que seja ver qual é o consumo mais sustentável.

Mas diria que eventualmente, para haver até um realinhamento ou um reequacionamento de quais os ODS que estão a ser considerados, precisaria de haver uma definição mais ampla, por exemplo da tal estratégia nacional? E aí sim, voltarem a olhar para eles e perceber que se calhar vamos tentar integrar este também...

CM: Isso e haver um *governance* associado aos ODS nacionalmente estabelecido, porque ainda não percebi quem é que está com o quê, a nível nacional. Vou falar com quem, vou falar com o Instituto Camões? Por exemplo, queria fazer projetos nos PALOP, vou ao Instituto Camões, que tem muitas iniciativas de cooperação na área de educação, por exemplo? Vou ter com eles ou vou ter com o Global Compact? Não percebo muito bem em termos de *governance* como é que isto está estabelecido em termos nacionais, quem são os nossos intervenientes, os nossos pares, para poder estabelecer aqui parcerias ou até com outros países, etc. Ainda não percebi muito bem. Depois é a questão de divulgação mesmo para todos – não são só as empresas que têm que estar a olhar para isto, acho que é a sociedade como um todo – estar a ser orientada, ter o conhecimento, porque isto trata-se de um programa a nível mundial.

JC: Um dos trabalhos que fizemos este ano foi também no preenchimento da nossa tabela GRI, além de identificarmos as questões, associámos cada uma das questões da tabela GRI aos ODS. Acho que isto – reforçando aquilo que há pouco a Cláudia disse –, existindo talvez alguma falta de planeamento, orientação e estratégia a nível nacional sobre o assunto, vamos pegando muito e identificando oportunidades, pesquisando, fazendo o nosso caminho. Há períodos em que temos uma epifania em relação ao tema, por assim dizer, e conseguimos lembrar de alguma coisa mais rápida e mais imediata para ligar o ODS com o que já fazemos. Há outras alturas em que, sinceramente, o tema acaba por não ser dos mais prioritários, porque depende, podemos ter outras coisas em agenda. Mas dentro daquilo que é possível, tentamos sempre endereçar esta questão.

CM: E eu acredito que nós, a área da sustentabilidade, de responsabilidade social, acredito que já temos isto intrínseco na nossa mente, ou seja, quando estou a procurar um novo modelo de negócio, ou uma oportunidade, a fazer um *screening*, ou no desenvolvimento de projetos especiais, o que seja, num determinado país, vou procurar logo saber quais são os ODS que estão sublinhados para esta geografia, quais são as preocupações? Mentalmente já faço esse exercício, mas tenho a certeza que nem toda a gente na empresa faz. Porque trabalhamos estes temas, portanto estamos muito mais alerta para este tema. Agora, tentamos também perceber quais são os ODS que há e tentamos fazer esse caminho. Acredito que há muita coisa ainda a fazer na empresa e a nível internacional também.

Nos compromissos têm metas específicas?

CM: Para alguns sim. Na verdade, onde temos uma atividade cá em Portugal é nas nossas refinarias, a parte do retalho também, mas as refinarias têm um impacto muito grande [na perspetiva das emissões] na nossa atividade, e daí termos estabelecido indicadores de redução das emissões...

No *reporting* conseguiram fazer algum alinhamento disto com metas dos ODS? Metas não, objetivos...

CM: Não especificamente, mas de certeza que deve haver alguma meta que diz para reduzir a intensidade carbónica...

E estão a considerar algo para além dos ODS? Há, por exemplo, a estratégia da Europa 2020, etc., e um conjunto de objetivos que estão definidos a nível europeu... Isso não está a ser considerado?

CM: Isso depois reflete-se – como é que hei-de explicar? – muitas dessas metas depois são diretivas que vêm estabelecer limites... por exemplo, de eficiência energética, há metas de redução e depois os Estados membros fazem a transposição para a legislação nacional. Nós acompanhamos esse tema. Através das nossas organizações, fazemos o acompanhamento, mesmo quando estão a ser delineadas as diretivas. No setor da refinação, temos uma

organização, a Fuels Europe e a Concawe, que fazem esse acompanhamento junto da Comissão Europeia, tentamos dar as nossas exposições do setor de *oil and gas*. E acompanhamos. Por exemplo, agora a nível europeu há um pacote de energia limpa. E, portanto, tentamos perceber o que está a ser desenvolvido e quais as alterações que estão a fazer e quais são as novas metas que estão a ser estabelecidas e tentamos acompanhar esse pacote, e depois ver como é que Portugal vai transpor essas diretivas para a legislação nacional. E temos que estar a acompanhar isso, porque essas metas vão impactar na nossa atividade.

JC: E sempre que possível, até anteciparmos estas questões de possíveis transposições.

CM: Sim, por exemplo há uma muito recente, que é por causa da quantidade de enxofre no *fuel* e, portanto, isso é uma questão, e temos que nos adaptar porque irá ser rotina. Mesmo quando foi a introdução dos biocombustíveis no mercado, a preparação da parte combustível, temos de estar sempre a acompanhar esses temas a nível europeu, neste caso.

E em relação aos ODS, quais é que são os próximos passos? O que têm previsto? Foram identificados...

CM: Por acaso, agora eu própria queria fazer aqui uma pergunta: isto dos ODS é tudo através da ONU, mas em termos europeus também não há assim nada? Não me recordo.

A Comissão Europeia o que disse, o que sei, é que endereçou o tema, mas penso que ia também apresentar um plano. Que saiba ainda não saiu.

CM: Acho que muitas vezes se calhar Portugal e os Estados membros estão muito à espera do que a Comissão Europeia desenvolve para depois também transpor... se calhar é um bocado por isso que Portugal também ainda não tem a tal estratégia nacional.

Os ODS, da forma como estão criados, defendem muito o princípio da subsidiariedade. Portanto, a Comissão Europeia, alinhando-se com isto, devia entregar também um pouco a cada Estado Membro a decisão do que é a sua prioridade na estratégia nacional. Mas a verdade é que nós sabemos que estamos muito dependentes neste momento do que a Comissão Europeia diz.

CM: Também sabemos que atualmente, mesmo a ONU, tem uma série de incentivos e fundos, disponíveis para o desenvolvimento destes ODS. E essas ferramentas financeiras, esses fundos que estão disponíveis, muitas vezes as empresas ou mesmo os Estados membros não estão ainda a aproveitar, porque não há este alinhamento, esta organização, este planeamento a nível europeu, nem nacional. Sei que estão disponíveis montantes elevados, e espero bem que sejam bem utilizados. Mas se não houver uma estratégia é muito difícil que esses fundos sejam conduzidos para quem precisa.

E temos historicamente mau uso de fundos.

CM: É isso. Tem de haver rápido um alinhamento, uma estratégia, porque muitas vezes as empresas também não têm disponibilidade financeira, vão tentar candidatar-se a fundos, mesmo que não seja 100%, ou mecanismos de financiamento mais competitivos do que o normal, para poderem desenvolver este tipo de projetos. Também tem de haver esse interesse e esse alinhamento e isso também pelos estados.

Voltando ao tema... E agora a seguir, têm algum plano definido? Foram identificados os ODS, estão alinhados com os vossos compromissos. E agora, próximos passos?

CM: Próximos passos... diria que é absorver um bocadinho esta informação que está a ser recentemente publicada, por exemplo aquele documento de que lhe falei, eu própria ainda não tive tempo de o ler, que é específico para o setor de *oil and gas*. Perceber o que é que os nossos pares, ou como é que o setor pode contribuir e de que forma. É altura de fazermos o trabalhinho de casa. Procurar novas plataformas, quer através do SDG e procurar novas parcerias, perceber realmente o que se está a fazer a nível nacional. Analisar o convite que nos foi feito pela Global Compact. Perceber o que é que dos outros países também nos pode interessar.... Acho que é por aí.

Começar a explorar as possibilidades...

CM: Olhar para o setor, perceber, acho que é isso.

JC: Acrescentaria talvez apenas a questão de tentarmos comunicar um pouco com base no tema, dentro do possível.

CM: Dentro da organização, para o exterior, através do nosso site. A GALP tem estado sempre disponível para, em parcerias de comunicação, com organismos, entrar numa conferência... acho que é importante e não tem havido também esse convite, essas oportunidades.

JC: Pelo menos sinto que não tem havido suficiente dinamização externa do tema, o que faz um bocadinho com que a dinamização interna também não seja tanta como aquela que algumas organizações gostariam. Mas acho que temos de fazer o nosso trabalho.

Como é que se poderia mobilizar mais empresas para a participação dos ODS? Quem é que deveria fazer esse trabalho e como é que se poderia fazer?

JC: A questão de um planeamento mais estratégico por parte do governo...

CM: ... da Global Compact, que ficou com a chancela de promover o assunto internamente... não sei muito bem como é que eles depois fazem com o Instituto Camões... eles próprios disseminarem mais este envolvimento com o BCSD, não há... fala-se, mas não há assim nada...

JC: As próprias questões de *governance* do tema não são para nós especialmente claras.

CM: E também perceber como é que é o chapéu, como é que este tema é endereçado, como é a ligação. Não sei, para mim ainda é confuso. E, portanto, ficamos perdidos no meio disto, e de certeza que o mesmo deve acontecer noutras empresas... não sei se já teve muitas entrevistas com outras empresas... e, se calhar eles também acham isso, ou têm mais informação que nós, e a nós não nos chega ainda a informação.

JC: Seria muito interessante fazer coisas tão simples como – lembrei-me assim de repente, trabalhei com isto para a minha tese também –, a União Europeia (ou até poderia funcionar a nível nacional), tem guias para a análise de investimento e *guidelines* específicas para a análise de investimento comunitários. Imaginando que estas análises de investimento, nestas *guidelines*, tivesse de estar presente uma análise de que ODS estes investimentos poderiam

endereçar, coisas como, por exemplo, o que nós fazemos em relação aos nossos casos de estudo: este trabalho que estamos a fazer irá contribuir para estes ODS. Fazer o mesmo em relação às políticas comunitárias, aos grandes investimentos comunitários, aos grandes investimentos nacionais. Pequenas questões desse tipo, como apenas e só, fazer uma simples identificação e simultaneamente divulgar através deste tipo de investimentos. Seria ótimo para todos nós, pessoas e empresas, ficarmos um bocado mais à vontade com o tema e passarmos a utilizá-lo.

É mesmo uma mais valia fazer isso? Ou seja, que os ODS têm valor ou que corremos o risco depois de ser só uma operação de cosmética ou de divulgação.

JC: Para mim tem valor do ponto de vista estratégico porque... ok, são 17 objetivos, 169 metas, mas são objetivos e metas que, na minha opinião, são de fácil perceção, o que torna toda esta questão fácil de comunicar. Sendo fácil de comunicar, pode simplificar muitas questões, muitas pontes, muitos mal-entendidos entre governos, empresas, pessoas, etc. E por isso acho que sim, porque em última instância, quer discordemos mais ou menos daquele ODS ou do outro ODS, todos queremos os 17. Não há dúvida nenhuma em relação a isso.

O difícil é estabelecer as prioridades.

JC: Acho que é uma boa ferramenta.

CM: Se olhássemos para os 17 ODS, rapidamente podemos identificar quais são os ODS que, em Portugal, podem ser relevantes de apostar, e acho que isso o próprio governo também não faz... ou seja, nós vemos ali os ODS... (agora já falando um bocadinho fora desta conversa)... mas todos os incêndios que temos em Portugal, quer dizer... é evidente que temos ali muita coisa em que podemos contribuir. Porque é que não podemos ir buscar essa disponibilidade para trazer, porque realmente é algo crítico para o nosso país, temos que ir à luta, com tanto para fazer... e até ir buscar a projetos, fundos, que estejam disponíveis para também conseguirmos contribuir para o desenvolvimento do nosso país. Quando olhamos muito para os ODS, vemos países em desenvolvimento, mas também podemos olhar numa perspetiva nacional, europeia e não só, para os países onde os ODS são muito críticos, que estão ali. É fácil percebermos quais são.

E para os quais as empresas também podem contribuir...

CM: ... Mas que, por outro lado, também há ali muitas coisas que não fazem sentido num país em África e estão mais vocacionados para nós, países mais desenvolvidos... E essa estratégia nacional não há. Falta um bocadinho de planeamento. Da mesma forma como houve o Acordo de Paris relativamente às alterações climáticas, ao aquecimento global, que é o chapéu a nível global, os ODS também funcionam muito assim. Desta forma, até poderia pôr estes ODS acima disto, porque um dos objetivos dos ODS é esse mesmo. Isto tem de estar bem definido, e depois daqui como é que... e isso não há. A ONU, mesmo com a divulgação que fez no *site*, na app, que está um trabalho muito bem conseguido, em termos de comunicação, os vídeos todos que desenvolveram no site, tem informação mesmo para as pessoas retirarem dados, que disponibilizam... Fizeram aqui um trabalho excelente e nós, Portugal, não estamos a olhar para isto de forma... Acredito que há alguns países que estão a trabalhar e que as Nações Unidas estão a trabalhar muito bem este tema, mas que não sei se não fica só ali com determinados países, não sei como é que isto funciona.

Os governos, os países têm ritmos diferentes.

CM: Eu não sei, mas eles têm aqui um trabalho, se olharmos... Eles fazem tanta coisa em muitos países, muitas ações, muitas campanhas, muitas conferências, mas isto fica tudo muito....

Falta, talvez, a compreensão nacional daquilo que são os objetivos nacionais...

CM: É, eles têm coisas tão giras. Depois a coordenação das Nações Unidas, destes ODS com as várias organizações mundiais...

JC: Pessoalmente muitas vezes pergunto-me como é que as outras empresas e como é que as outras organizações tratam este assunto. Porque nós sabemos o que fazemos internamente, mas acho que nós, por vezes até pensamos: ok, será que podíamos fazer melhor ou será que não estamos a fazer da forma mais correta? Como é que as outras empresas fazem, como é que as outras organizações fazem, o que está a faltar? Será que o problema é nosso?

CM: Depois tem que haver algum incentivo para as empresas, até pequenas e médias empresas, não só para as grandes, incentivos para contribuir, não sei, porque senão... é como tudo. Se não houver uma data, incentivos, uma estratégia, não sei. Não me recordo de ver este tema no Telejornal... Se calhar, quando foram publicados, saiu uma notícia, mas depois disso não é tema...

JC: Sim, por exemplo, a Cláudia estava a dizer que o tema cá surgiu connosco, mas a partir de setembro, outubro, que foi mais ou menos quando eu entrei. Antes disso tive cinco anos de faculdade e nunca ouvi falar sobre o tema.

CM: Pergunto-me: será que as universidades, os cursos que têm cadeiras de sustentabilidade, de ambiente, o que seja... é que isto é tão amplo, aspetos económicos, a parte económica, tudo, os cargos sociais, tudo ... se têm conhecimento? Começa um pouco por aí, atenção, porque se não formos nós.... Diria que hoje as crianças, reciclagem, alterações climáticas ainda há ali um bocado, já se começa a ouvir. Mas quando estudei nunca ouvi falar das alterações climáticas, mas isso sou eu que já sou muito velha. Mas não era tema e acho que vai ser um caminho, de educação. Lembro-me que na escola não aprendiam o que era a reciclagem. Hoje em dia os miúdos com cinco anos já vão aprender o que é o ecoponto, azul, amarelo e verde. Na minha altura não.

E isto, como uma agenda até 2030, também é para esses miúdos que neste momento estão...

CM: Não sei se em termos de educação, se está a ouvir-se falar sobre estes temas, porque senão...

JC: A questão de ainda não ser um tema totalmente implementado. Ok, mas foi implementado em 2015 o objetivo é 2030. Daqui a nada estamos em 2020 e ainda estamos a discutir como planear, como definir a estratégia. Faz-me um pouco de confusão essa parte. Apesar de nós sabermos que é um caminho, claro.

QUESTÕES ADICIONAIS POR EMAIL

Respostas recebidas a 4 de setembro de 2017

Quanto ao racional deste envolvimento direto da Galp na procura de concretização dos ODS, diria que se trata, sobretudo de (escolher um):

- a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;**
- b) Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer pontes e de legitimação face aos *stakeholders*;**
- c) Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.**

Justifique e explique melhor.

b. Um racional contextual. Apesar da relevância que o racional económico tem, para nós os *stakeholders* e o envolvimento que temos com estes assumem uma especial relevância em relação aos ODS, dada a necessidade da intervenção de todos e da satisfação das várias vontades e necessidades para atingimos os objetivos.

A integração dos ODS na atuação e estratégias da Galp tem essencialmente um (escolher um):

- a) Enfoque normativo: centrado nos valores, cultura e liderança organizacional, e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;**
- b) Enfoque estratégico: mais focado na estratégia e na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;**
- c) Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.**

Justifique e explique melhor.

b. Enfoque Estratégico. Como reforçámos ao longo da entrevista, vemos os ODS sempre numa perspetiva estratégica de médio e longo-prazo associada às preocupações ambientais, económicas e sociais, à criação de valor e ao desenvolvimento de novos modelos de negócio e oportunidades.

Empresa: Grupo Jerónimo Martins

Entrevistado: Tiago Gama Silva, Especialista em Responsabilidade Corporativa, Grupo Jerónimo Martins

Data: 16 de agosto de 2017

Local da entrevista: Sede do Grupo Jerónimo Martins, Lisboa

A Jerónimo Martins é membro da Global Compact Network Portugal, que está com a responsabilidade de conduzir o contributo do setor empresarial para os ODS em Portugal. Têm recebido deles ou de alguma outra entidade alguma informação em relação aos ODS que tenha sido útil?

Tiago Silva: Temos. Nós fazemos parte do UN Global Compact Network há muitos anos e, aliás, começámos inicialmente até por fazer parte do Global Compact internacional desde 2006. Desde esse momento, temos vindo a fazer o *communication on progress*, que é uma das *guidelines* necessárias para fazermos parte do Global Compact. Juntámo-nos à Rede Portuguesa e somos um membro ativo, somos inclusivamente uma das empresas que faz parte da Comissão Coordenadora da Aliança dos ODS, que é pioneira a nível mundial, algo que também já tem sido transmitido em Nova Iorque, nas Nações Unidas, e está a ter muita projeção. Nós temos tido oportunidade de nos sentarmos no Grupo de Partes Interessadas da Aliança, que tem ali vários quadrantes da sociedade: académicos, ONG, entre outros, e temos discutido aqueles que são os principais objetivos do desenvolvimento para Portugal. Neste âmbito em particular, existem alguns projetos específicos, nos quais temos contribuído de alguma forma com ideias.

Já conseguiram, dentro da Aliança, alinharem-se para perceber o que poderia ser prioritário naquele manancial de metas?

Há a ideia de fazer um website específico para a Aliança dos ODS, em que cada um dos membros consiga contribuir com algum tipo de case sobre a sua actuação no terreno. Em Portugal, o Ministério dos Negócios Estrangeiros é o organismo que está a reportar ou a caracterizar os principais Objetivos para Portugal.

Têm participado na discussão na Aliança e no Global Compact, mas tem saído daí alguma documentação específica?

Sabemos da existência do SDG Compass, na interação com o WBCSD e com o GRI – é uma plataforma feita por eles os dois –, e depois existem um conjunto de alguns documentos explicativos/*guidelines* que emanam das próprias Nações Unidas. Portanto, é quase um disseminar em Portugal.

E em relação ao governo – falava do Ministério dos Negócios Estrangeiros –, é já claro para a Jerónimo Martins o que o governo espera das empresas em geral no que respeita aos ODS?

Das empresas em particular não tem havido, diretamente, nada relacionado com os ODS, esta clareza. Existe, de facto, um documento – e isto é público – do Ministério dos Negócios Estrangeiros, em que faz uma elencagem dos ODS que são, na ótica do Governo, os mais importantes para o país.

[parte de conversa truncada relativa a pesquisa de documento]

O documento orientador para as empresas julgo que não existe ainda, existe sim um reporte voluntário emanado deste Ministério que elenca para as Nações Unidas a contribuição de Portugal para, até 2030, atingir estes

Objetivos. Percebo que não sejam todos, porque nem todos vão ter a materialidade em Portugal que têm, por exemplo, nos países em desenvolvimento.

E também são muitos, portanto, tem de se fazer uma seleção.

Exatamente. São 17, com 169 metas. As empresas têm um acesso a muita informação, e muita dessa informação advém da Aliança dos ODS, vem das várias agências da ONU e também de outros sistemas *multistakeholder*, como o BCSD. O GRI também faz essa disseminação. Hoje em dia, a informação já circula de uma forma muito transversal.

Já estão a começar a integrar os ODS nas estratégias da empresa?

O que é importante para os ODS na estratégia da empresa? Nós temos, já desde há muitos anos, ainda antes de existirem os ODS, uma estratégia focada em cinco grandes pilares: promoção da saúde pela alimentação, essencialmente porque faz parte do nosso *core business*, e, portanto, é aí que nós sentimos que podemos fazer a diferença na sociedade; o respeito pelo ambiente; compras com responsabilidade; a nível das comunidades; e a nível de empregador. Isto tem uma razão de ser. Sentimos que a nossa pegada, entre aspas, em cada um deles é significativa o suficiente para desenvolver uma estratégia. Ou seja, não foi propriamente necessário haver uma orientação internacional, ou um *standard* internacional das Nações Unidas – por exemplo, os Objetivos do Milénio que antecederam –, para criarmos essa estratégia. Aquilo que nós fizemos, e temos feito são análises de materialidade que nos permitem perceber, face à estratégia que nós já temos implementada, o que é mais valorizado pelos nossos vários *stakeholders*. Nós fomos das poucas empresas que, na análise de materialidade, conseguimos integrar no ano passado cerca de 4.900 respostas de diversos grupos de *stakeholders*, incluindo algumas organizações setoriais.

Esse trabalho foi feito cá em Portugal ou também noutras geografias?

Esse trabalho foi feito em Portugal, na Polónia, que são as geografias onde estamos presentes há mais tempo, e foi feito um *desk-based assessment* na Colômbia. Ou seja, utilizámos, por exemplo, os documentos públicos do BCSD e da rede do Global Compact na Colômbia e outros estudos existentes por consultoras. Portanto, fizemos para as três geografias e tentámos perceber o que é mais relevante para cada uma delas. Não obstante, sabemos que isto é um exercício de uma vez, é uma fotografia no tempo, naquele momento, e sabemos que não é representativo daquilo que acontece ao longo de dois, três, quatro, cinco anos. As perceções dos consumidores vão-se alterando, por exemplo. Há uma linha condutora, contudo, que quisemos manter: são estes cinco pilares agregados a mais outro – que é o que a bibliografia também nos diz –, que diz respeito à *governance*, a parte ética, a parte de direitos humanos... Isto está também englobado no Grupo. Quando nós olhámos para os ODS pela primeira vez pensámos: “há aqui muita coisa, e se nós formos ver a narrativa de cada um dos ODS, destes 17 e das suas submetas, tem muito que ver com Governos”. Como é que os Governos, como é que os países podem fazer isto acontecer? As empresas são uma parte importante desses países e do seu desenvolvimento e da dinâmica na sociedade. Lembrome de um em particular, que é aumentar nos países em desenvolvimento o rendimento mínimo por dia para, em vez de ser um dólar por pessoa por dia, que seja mais do que isso. As empresas nem sempre conseguem agir sobre isso... Como é que nós podemos, de uma forma viável economicamente e porque somos uma empresa de distribuição e não produtora – porque também não somos um país que tenha uma economia muito robusta, e assenta essencialmente em serviços e que aposta, acima de tudo, na valorização que damos a um determinado produto – agir sobre isso? Não somos propriamente um país produtor e isso implica uma gestão enorme, uma

dinâmica enorme, juntos destes fornecedores. Daí a necessidade de termos o pilar das compras responsáveis. Quando nós pensamos nestes ODS, há alguns em que faz claramente sentido estarmos envolvidos. Por exemplo: proteção da vida terrestre, da vida marinha, a alimentação e a nutrição, consumo e produção sustentável. Vamos tentando identificar para cada um deles onde podemos contribuir. Às vezes, pode não ser claro para nós (e eu julgo que para a maioria das empresas também é assim), dentro de cada um destes que elegemos como materiais, se respondemos diretamente à narrativa que está num determinado ODS. Não é claro. Quanto muito, nós podemos dizer: “aquilo que nós fazemos neste âmbito é isto e isto”. Promovemos a proteção da biodiversidade, o combate às alterações climáticas, e descrevemos como o fazemos... Portanto, são contributos quase individuais. Conscientes, contudo, de que será a soma destas partes que vai fazer o todo que é o contributo para atingirmos aquele objetivo.

Se houvesse linhas orientadores da parte do governo, isso ajudava nessa triagem? Pelo menos, obrigava a olhar para aquilo que era a triagem inicial?

Neste momento, e face à maturidade em que nos encontramos neste preciso momento – porque começámos a investir já há muitos anos nos temas materiais que identificamos e utilizamos standards internacionais e fazemos *benchmarking* internacional –, sentimos que os ODS são referenciais para um trabalho coletivo. É assim que nós vemos. É um trabalho coletivo, porque muitas empresas, principalmente as cotadas em bolsa são já muito escrutinadas quanto a isto e o caminho delas começou muito antes, motivadas por uma coisa muito prática de nós percebermos: que é a eficiência, por um lado, das suas operações – ou seja, em que medida o facto de eu ter projetos específicos e linhas de orientação internas sobre gestão de água, gestão de energia, gestão de da cadeia de abastecimento, contribui para tornar o negócio mais eficiente. Começou por aí, começou pela visão, começou pela parte operacional, e, hoje em dia, quando nós vemos os ODS surgirem, temos a noção que isto vem corroborar, de certa forma, a visão daquilo em que nós começámos a investir há muitos anos. Um pouco alicerçados pelos Objetivos do Milénio, mas um pouco também por linhas de orientação da própria União Europeia, onde estamos sediados. Julgo que na maior parte das empresas portuguesas – se tiverem operações noutros países, em África, América Latina, Ásia, Oceânia – há uma tentativa de *standardização* das estratégias. Há algumas nuances culturais que têm de ser adaptadas, nuances provavelmente de disponibilidade da oferta nesses mercados. Por exemplo, na Europa, há uma tendência muito grande em investir em energias renováveis. Nestes países, pode ainda não existir esta orientação, e é aquilo que nós temos vindo a observar também nas bibliografias de CSR [*corporate social responsibility*]: como podem as empresas de hoje, que já estão num certo grau de maturidade, promover o desenvolvimento de outras geografias, que ainda estejam a caminhar nesse sentido.

No caso dos ODS, qual é a estratégia? Declinaram nas várias geografias, portanto, têm uma estratégia basilar para o Grupo como um todo e depois há uma declinação nas diferentes geografias? Ou para já têm uma estratégia mais macro?

É uma estratégia mais macro e depois tentamos que cada geografia participe no que, face à sua cultura, face ao seu *modus operandi* e face ao seu mercado, pode acarretar para implementarmos essa estratégia. A Polónia tem determinadas prioridades que Portugal também tem, mas sentimos que no nosso país tem sido extremamente importante a área da nutrição e a Polónia começou esse trajeto recentemente. Para o consumidor polaco isso não era muito relevante e passou a ser relevante perceber como é que as marcas próprias, que é um dos nossos vetores de estratégia comercial, podem contribuir para a alimentação e nutrição. Ou seja, estávamos a fazer esse trajeto, mas sentíamos que o reconhecimento dos clientes ainda era noutro campo. Isto passa por várias etapas. Relativamente aos ODS, existe aqui uma questão macro, que é, no fundo, como é que nós transcrevemos para os

ODS aquilo que já fazemos no nosso dia a dia e aquilo que já é a nossa estratégia há alguns anos. E, de facto, sentimos que em muitos destes ODS já estamos a trabalhar há imenso tempo. Por exemplo, apoiar as comunidades e contribuir para diminuir ou quebrar ciclos de pobreza, de fome e de desnutrição. É uma questão de continuarmos e estar alinhados com aquilo que está a ser dito, que é uma espécie de referencial mundial do que pode ser o mundo em 2030. Isso já está a ser feito. Agora, em termos de áreas de melhoria que vemos nos ODS, por exemplo, sentimos que existe alguma discussão interna que nós temos que fazer sobre o que são cidades sustentáveis e inteligentes. Como podemos adaptar os camiões de entrega à tipologia das nossas lojas? Por exemplo, para aquelas lojas que estão em malha urbana e que são mais pequenas do que outras que têm um *layout* grande e que já estão fora da malha urbana: que tipo de camiões temos para uns e que tipo de camiões temos para outros? E é esta maximização de rotas que está a ser feita. Agora também temos de perceber o que querem os países fazer com os ODS. Em Portugal, sentimos que a nível setorial temos uma orientação muito maior por tema, digamos assim, do que propriamente por ODS. Ou seja, nós fazemos parte da APED [Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição] em Portugal, fazemos parte na Polónia de outras associações setoriais e na Colômbia também, e a questão passa por perceber em que tema podemos participar.

No caso da APED?

No caso da APED, podemos destacar o combate ao desperdício alimentar e a relação do setor com, por exemplo, a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar.

A APED ainda não fez nenhum parecer sobre os ODS ou algum tipo de alinhamento setorial?

Não sou o representante da APED. Julgo que não, e acaba por ser um pouco tema a tema. Imagine: na consulta pública que houve para a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar, e em que o Grupo participou, existem referenciais não só ao nível da União Europeia. A União Europeia tem, sim, um documento sobre a correspondência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tem um documento de *guidelines* e nós vamos discutindo alguns pontos. Por exemplo, o objetivo 12.3 de reduzir até 50% o desperdício alimentar até 2030 é um objetivo dos ODS. E nós sabemos que a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar já o referiu várias vezes. Contudo, algo agregador, que diga: “este é o contributo que vocês, empresas, vão ter que dar no sentido de cumprir os ODS”, sinto alguma dificuldade em dizer que existe dessa forma tão explícita. Provavelmente nos próximos dois, três anos é capaz de acontecer, chamando a atenção que isto entrou em vigor em 2015 e que passaram apenas dois anos, sensivelmente.

Estes processos também podem demorar...

Exatamente. Os processos podem ser muito demorados às vezes a nível governamental e de forma transversal. Normalmente existe uma tomada de posição da União Europeia, começando a verter posteriormente para cada um dos Estados membros. É um pouco assim. Agora, o setor da distribuição em particular já está a agir sobre os ODS há algum tempo, mesmo que não seja sob a nomenclatura dos ODS.

Vinham já trabalhando há muitos anos nessas várias vertentes da sustentabilidade de que fala. Surgindo os ODS, o que vos leva a envolver-se? Qual é o racional por detrás do envolvimento da Jerónimo Martins nos ODS?

O racional é sentirmos que é uma bússola mundial, digamos assim, que está mais aprofundada do que os Objetivos do Milénio. Porque sentimos que também é face a essa aprendizagem dos Objetivos do Milénio que, quando surgem

os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, surgem também um conjunto de materiais que ajudam as empresas a aplicá-los... Por exemplo, no caso do SDG Compass, permite ter vários indicadores. Vamos supor, no combate ao desperdício: há um conjunto de indicadores que se cruzam com aquilo que as empresas já fazem ao nível do protocolo de resíduos. Depois também tem a relação com o GRI. Portanto, está tudo interligado. Até porque o desenvolvimento dos ODS teve a presença forte não só governamental, mas também de setor privado. Faz sentido que haja este *overlapping* de diversos interesses e de diversas materialidades. O nosso racional é precisamente este: a partir do momento em que há 17 ODS, sabemos que há muitos aos quais já estamos a dar resposta e provavelmente há alguns que ainda não estamos a considerar na nossa estratégia. Se assim for, o que podemos fazer para os atingir? Faz sentido considerar sequer? Será que isto é material para o que estamos a fazer? Ou é mais material para uma empresa que esteja noutra setor? No setor energético, no setor das águas, etc? Se calhar não é tanto para nós, mas mais para essas empresas. Ainda assim, podemos fazer algo em concreto? Se nós chegarmos à conclusão que não, vamos continuando a analisar os outros ODS. O nosso racional é a vontade de contribuir para algo que tem uma repercussão a nível mundial. Ou seja, nós podemos ser uma gota neste oceano tão grande de milhões de empresas que existem a nível mundial, mas sabemos que naquilo que nos diz respeito, naquele nosso metro quadrado, por assim dizer, estamos a contribuir de uma forma positiva. Este é o nosso racional.

Se lhe pedisse para fazer esse esforço de tentar localizar a Jerónimo Martins num destes segmentos, diria que o que leva a empresa a envolver-se diretamente na procura de concretização dos ODS será sobretudo: a) um racional normativo com base nos valores, cultura e liderança organizacional, mas também na gestão das expectativas e das necessidades da sociedade; b) um racional mais estratégico focado na criação de valor sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio; c) ou um racional operacional, com base na medição do impacto e em formas de melhorar a performance da empresa em diferentes funções, neste caso, nas suas diferentes geografias?

Na impossibilidade de escolher as três, porque todas elas se adaptam, e umas vão concretizando as outras, vão interligando-se com as outras, diria que é mais um racional operacional. Porquê? Porque decorre dos valores, da cultura organizacional do Grupo e porque sabemos que, quando investimos em algo, sabemos que temos de criar valor, portanto, isto é a resposta a) e b), mas, mesmo no que diz respeito à sustentabilidade, já estamos num estágio diferente de maturidade do que empresas que estejam a começar agora. Portanto, o que pretendemos é investir nesta estratégia. Temos de ter um conjunto de metas e indicadores que nos digam exatamente qual é o nosso *status* até lá chegarmos. Diria que é mais um racional operacional, ou seja, nós medimos o impacto daquelas ações, sabemos o que correu bem e o que correu mal, e naquilo que correu mal vamos continuar a ter um plano de melhoria. Se ao fim de algum tempo, porque nós temos objetivos trianuais, dizemos “nós já investimos aquilo que tínhamos que investir e sabemos que a nível de materialidade para o Grupo continua a ser importante, mas neste momento já só teremos melhorias incrementais”, continuaremos a ter esses objetivos e a medi-los, mas achamos que já não vai ser a nossa prioridade para os próximos anos. Diria que é um racional operacional.

Não é tanto uma questão de base normativa, dos princípios éticos da empresa, mas mais um foco na eficiência...

Não posso dizer que não é um normativo. Ela está intrinsecamente inclusa nos valores da empresa. Porquê? Porque faz parte da nossa estratégia de crescimento o desenvolvimento sustentável, ou seja, por um lado temos um conjunto de filosofias de gestão, porque a sustentabilidade é uma filosofia também de gestão, e que tem que ver

essencialmente com, por um lado, equilíbrio de balanço financeiro, ter capital disponível para investir em várias áreas, mas esse capital nós sabemos que decorre de uma estratégia comercial, de marketing e de sustentabilidade que está interligada. Sustentabilidade é tudo. É transversal. Vamos ser muito concretos, e isto para perceber que a sustentabilidade no Grupo não é tida como uma área à parte de tudo aquilo que acontece. Nós não podemos colocar determinados produtos com perfil nutricional que sabemos que, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (e está na nossa política nutricional), não é positivo para a saúde pública. Ponto 1: tem que haver esse envolvimento do pilar da nutrição. Esse é um. Depois também têm que estar envolvidas as áreas de *security* e *food safety*. De outra forma, não podemos operar no mercado. Isso é *legal*, mas também é uma opção do Grupo ser mais restritivo quanto àquilo que coloca no mercado. Por exemplo, quando vendemos algo ao consumidor de marca própria, sabemos que, por um lado vamos ter de ter a parte da nutrição e segurança alimentar; por outro lado, uma estratégia comercial montada; e depois a parte do marketing que faz o *push* e transmite ao consumidor quais são os atributos principais daquele produto. Tudo está interligado –, e agora imagine para os milhares de referências que nós temos –, para dizemos no fim: “Isto teve valor acrescentado para nós e para o consumidor”. E portanto, isto vai ter valor acrescentado para o acionista, que é quem está a investir. Isto está tudo interligado e nós não podemos falhar num destes blocos, porque terá repercussões no valor final. A energia que gasto numa loja, qual é a repercussão que isso vai ter sobre custos operacionais? Se não for bem gerida, é x. Se for bem gerida, é o x menos y. Para lhe dar alguns exemplos, temos um projeto a decorrer em Portugal já há seis anos... Em seis anos, apenas com mudanças comportamentais de gestão de energia e de água nas lojas e centros de distribuição, temos cerca de três milhões de euros de poupança. Isso é valor acrescentado operacionalmente, que não estava a ser tido em consideração. Mas que vai ter repercussão no fim.

Os ODS vêm também alinhar-se com esta visão, com a melhoria desta visão funcional da empresa?

Funcional, operacional, exatamente. Isso está tudo interligado. Os ODS – e era aquilo que dizia ao início – acabam por corroborar o caminho que começámos a trilhar há mais de 10, 15, 20 anos.

Neste momento, a sustentabilidade está onde? Está na comunicação ou, sendo transversal ao grupo, em termos orgânicos, onde é que ela se encontra?

A área da comunicação tem também a área da responsabilidade e, quer uma quer outra, são estratégicas para o Grupo. Está a falar comigo porque eu sou da *holding*. A minha função é fazer a agregação daquilo que existe nas três geografias. Cada uma das geografias tem pessoas responsáveis pela implementação naquele país, de acordo também com as maturidades que temos em cada uma destas geografias.

Da responsabilidade social?

Da responsabilidade social e também de comunicação. São também os departamentos de comunicação. Num dos casos pode ser de ambiente, porque provavelmente a materialidade ambiental ainda está a crescer assim dessa forma, mas transversalmente nós temos sempre algo a dizer sobre cada um dos pilares em cada uma das geografias, sempre. Também sabemos que o caminho se faz caminhando, isto é, à medida que os anos vão passando e que vamos retendo as lições dos projetos anteriores, também vamos evoluindo nesse sentido. Os ODS acabam por mostrar isso e acabam por também dizer: “Atenção, nós temos vindo a fazer este caminho e, em complementaridade aos Objetivos do Milénio, existe agora uma nova orientação mais robusta”.

Já tinham seguido os Objetivos do Milénio ou tinham tentado de alguma forma...?

Sim, mas lá está, não de uma forma absolutamente declarada.

Também a agenda era declaradamente mais para governos do que empresas, o que não acontece aqui, em que se envolve no setor privado.

Exatamente. Aquilo que nós sentimos com os Objetivos do Milénio... por exemplo, diziam-nos assim: “reduzir a fome e a pobreza”. E nós pensamos: o que é que nós conseguimos fazer sobre isto, que é um pouco também o que acontece hoje com aqueles dois, três primeiros ODS? O que fazemos hoje? Temos uma política já implementada de preferência por comprar a fornecedores locais, são fornecedores portugueses, polacos e colombianos, neste caso. De certa forma, também são importantes para a economia deles, portanto, podemos comprar localmente. É isso que nós vamos continuar a fazer. Vamos estabelecer objetivos específicos, e não estava escrito em lado nenhum: a partir de agora vamos comprar pelo menos 80% daquilo que vendemos a fornecedores locais. E hoje em dia cumprimos isso, mais de 90% daquilo que compramos em cada uma das geografias – e em alguns casos chega quase aos 100% –, é comprado a fornecedores que estão naquelas geografias. Tem de haver alguma dinâmica económica naquele país, e comercial. Como é que nos envolvemos a nível das comunidades? O que posso fazer para quebrar ciclos de fome?

Os ODS, ao contrário dos Objetivos do Milénio, vêm mais ao encontro também... ou seja, dão mais margem de atuação para a empresa. Ao mesmo tempo nem todos eles, como dizia há pouco, são aplicáveis.

Há muitos que não são aplicáveis. Lá está, volto à questão: no combate ao desperdício alimentar, quando falamos no 12º ODS – que é, se não me engano, produção e consumo responsável –, um deles, o 12.3, tem que ver com a redução até 50% do desperdício. Isso para nós faz sentido, porque somos uma empresa alimentar. Para uma empresa de energia não faz sentido nenhum, parece-me.

Como é que foi esta metodologia? Como é que vocês fizeram isto? Olharam para todos...?

Olhámos para todos, identificámos para todos aqueles em que já tínhamos projetos desenvolvidos, e depois há outros para os quais dizemos: “Bom, aqui, se calhar não temos ainda com a narrativa do ODS, mas podemos contribuir nesse sentido, pensar até 2030, para cumprirmos o objetivo”.

Usaram alguma ferramenta específica ou fizeram um mapeamento com a vossa atividade, na equipa?

Está a perguntar se nós fizemos alguma consultoria externa?

Se usaram alguma ferramenta, por exemplo, online há ferramentas que poderiam ser úteis ...

Fomos ver essencialmente o SDG Compass, porque, como fazemos parte do BCSD Portugal, também seguimos muito e estamos a implementar internamente já há alguns anos o GRI. E o GRI também já dá (lá está, outra vez: como resulta numa plataforma *multistakeholder* de várias empresas e de outras organizações, quando desenvolvem indicadores específicos para determinadas áreas), já está interligado com os ODS. Os ODS também tiveram a participação das empresas, do GRI, do BCSD. Há todo um acervo filosófico, digamos assim, e um conjunto de indicadores que podem ser adicionados. É por isso que quando visitamos o SDG Compass, temos já um mapeamento: o 12.3 é do combate ao desperdício. Daquilo que já faço, em que é que isto se repercute? Ora bem, pode ser do GRI este indicador. Pode ser dos resíduos este indicador. Ou seja, isto facilita a vida das empresas. E eu explico-lhe porque é tão importante haver mais concretização do que aquilo que os Objetivos do Milénio davam ... e isto vai bater um bocadinho ao facto de estarmos na comunicação e de ser mais fácil também utilizarmos as

competências da comunicação para transmitirmos isto, se queremos criar alguma mudança também é preciso ter esta valência... que é nós sermos escrutinados. Nós, as empresas cotadas – e provavelmente já lhe referiram isso –, somos escrutinados frequentemente por dezenas de analistas. E analistas que não olham apenas para o *bottom line* financeiro. Esses são os analistas *mainstream*, que veem quanto é que invisto e quanto é que ganho. E depois têm um conjunto de critérios de robustez financeira. Há um conjunto de analistas, que são os analistas ESG (*Environmental, Social and Governance*), que têm vindo a crescer nos últimos anos. E neste momento já representam alguns triliões de dólares de investimento. Estamos a falar de fundos de pensões, estamos a falar às vezes de fundos religiosos também, e que querem investir em empresas que, por exemplo, não investem em armas, setor de armamento. Não investem no setor da pornografia. Não investem, por exemplo, em determinadas *commodities*, porque entendem que têm um risco muito grande associado a nível de direitos humanos, ao nível ambiental, pegada de água, pegada de carbono, por aí fora. E são muito específicos quanto à informação que precisam. Esse também tem sido um caminho em paralelo que temos feito com eles: percebermos que, naquilo que nos pedem, e que provavelmente não estaríamos a considerar à primeira vista, faz sentido começarmos a investir para percebermos o que pode dar-nos em termos de KPI. Porque quer este analista saber como é produzido um alimento ou que ingredientes estou a utilizar – quando isto é legalmente aceite pela União Europeia –, porque está a perguntar isto? Estamos a falar de analistas que estão, por exemplo, nos Estados Unidos, que nos perguntam isto. Porquê? Se calhar, faz sentido pesquisarmos mais sobre o tema e percebermos se faz sentido começarmos a desmaterializarmo-nos desse ingrediente, por exemplo. Porque mais cedo ou mais tarde vai chegar à Europa, e vão chegar essas necessidades à Europa e aí deixa de ser voluntário e passa a ser normativo. Conseguimos antecipar também essa movimentação de mercado. Concretamente nos analistas, até hoje, não houve nenhum que tenha referido os ODS. Eles percebem, por exemplo, que nós estamos comprometidos com os dez princípios do Global Compact. Para eles é mais importante como um chapéu ético, normativo, que queiramos utilizar para gerir as nossas atividades, naqueles dez princípios. E perceber se nós fazemos a comunicação anual desse progresso, que hoje em dia, por exemplo, já está perfeitamente alinhada com aquilo que são os relatórios de sustentabilidade. E ao ter um relatório de sustentabilidade, já estamos a responder ao *communication on progress*.

Já estão a alinhar com os ODS também os vossos relatórios? Já de alguma forma integraram ou não?

Eu sei que existem *guidelines* europeias sobre a Agenda 2030, que não estamos a seguir *per si*. Voltamos ao mesmo tema: não estamos a fazê-lo de uma forma declaradamente sobre os ODS. Porque a nossa narrativa já responde aos ODS. O próximo *step* (não tivemos até ao momento essa necessidade, nem de analistas, nem do governo) caso haja essa necessidade, aquilo que vamos fazer, que é o mais prático para as empresas, é dizer o que fazemos e identificar os ODS: isto corresponde ao ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6... Isso já temos mapeado internamente.

Ainda não estão a comunicar?

Ainda não estamos a comunicar porque não sentimos que seja... como é que eu hei de explicar? O valor acrescentado disso, para aquilo que são não só os nossos leitores como as necessidades de muitos dos nossos analistas, não está aí. Eles querem saber em concreto o que é que estamos a fazer. Nós até podemos falar que estamos a seguir a nomenclatura *xpto*, os protocolos y, z... e eles, “certo, ainda bem... mas quais são os resultados daquilo que estão a fazer?” São muito mais específicos neste racional operacional e procuram perceber em que estamos a contribuir e em que medida isso se repercute no negócio.

Qual é a vantagem dos ODS para as empresas? A criação desse referencial?

A criação desse referencial; é obviamente importante a necessidade de ter várias metas, porque aí percebe-se em vez de estar tudo no etéreo. Dezassete objetivos não querem dizer nada, mas 17 objetivos com 169 metas é mais prático para perceber o que se quer dizer e o que se quer atingir. E, decorre muito também daquilo que é experiência das empresas, que é um racional operacional. Não há nenhum objetivo que façamos que não tenha algum indicador específico e alguma meta específica para atingir. O que conseguimos fazer em cada um deles? Por exemplo: vamos reduzir em 20%, 30% ou 50% o nosso *food waste*. Com isso vamos conseguir investir, por exemplo, em projetos comunitários, e depois cada empresa há de conseguir adaptar-se a cada um deles.

E neste processo tiveram alguma dificuldade em perceber quais se poderiam alinhar melhor convosco? Há pouco falava-me da narrativa nem sempre ser clara. Isso é um problema, por exemplo? A amplitude também não é uma questão, ou acha que é uma vantagem?

A amplitude das narrativas dos ODS, é isso que está a dizer?

De serem tantos.

Para as empresas, acho que o grande desafio está ao nível governamental, porque eu diria que não há nenhum ODS que não seja suficientemente universal para se aplicar a todos os países. Provavelmente existe algum subobjetivo que seja muito direcionado para países em desenvolvimento. Por exemplo, algum tipo de doença ou epidemias que sejam muito frequentes em determinadas geografias, que não são, por exemplo, na Europa. Não sei. As empresas são muito mais pragmáticas porque têm um setor de negócio, é este, não é outro. Há aqui coisas que fazem sentido ir vertendo internamente... Se calhar os objetivos que temos internamente ou a estratégia faz sentido começar a integrar aqui algumas das outras coisas que os ODS nos dizem.... isso é um projeto que é *ongoing*, não conseguimos fazer isso em dois anos... face àquilo que já é a nossa estratégia, e tentar integrar algumas nuances que estejam nos ODS. Mas há outros em que se calhar nós não vamos conseguir dizer nada, não faz sentido aplicarmos porque, das duas uma: isto não tem relevância para o nosso *core business*, ou não há nada que nós possamos adicionar. Vou dar um exemplo: no caso da água, água potável para toda a gente. De facto, vendemos água, que já é sujeita a um conjunto de critérios de qualidade e segurança alimentar, que até decorre da lei. Aí é um normativo. Não sei como é que poderíamos adicionar mais, porque nós nem sequer temos operações, por exemplo, em África e na Ásia. E na Colômbia também existe uma malha de água potável muito grande, e só trabalhamos em malhas urbanas. É um bocado difícil dizer o que é que eu consigo fazer. As coisas têm de obedecer a algum tipo de racional em que, digamos assim: estas são as suas mais-valias, é isto que consigo fazer nestas comunidades, já tenho um património cultural que me permite perceber aquilo que está ali a acontecer, e eu já sei quais são os pontos principais que tenho de tocar para fazer a diferença aqui.

E no caso dos ODS, quais são os planos de ação para os próximos tempos?

Sentimos que, por exemplo, em determinadas geografias em que compramos e que sejam materiais onde compramos – e aqui já estamos a falar mais de produtos como alguns frescos que possam não existir em Portugal, ou na Polónia, em que a procura é muito grande em relação aquilo que nós conseguimos oferecer. A nossa ideia é conseguirmos juntar aqui mais um objetivo, o 17, que é do poder das ações coletivas para conseguirmos lá chegar. Ou seja, conseguimos juntar a alguma ONG que perceba, de facto, do assunto, e que esteja a trabalhar neste assunto para perceber o que é que eu consigo concretizar nestes países. Isso é uma das coisas. As outras têm que ver essencialmente com a nutrição. Como conseguimos desenvolver isto nos próximos três anos? Temos objetivos trianuais e isto permite-nos que até 2030 vamos mapeando o *status*, com maior frequência. Quando os ODS

surgiram, já tínhamos um plano implementado e também a maior parte do que lá estava casava facilmente com aquilo que eram os ODS. Estamos a falar de nutrição, de alterações climáticas, de resíduos, neste caso o *food waste*, que é muito importante, e percebemos que os ODS davam grande força a isso. E a União Europeia aproveitou também esse *empowerment* universal para o fazer, tanto que estão a rever algumas políticas neste momento, nomeadamente dos resíduos, da economia circular... Sabemos também ao nível da vida terrestre – porque utilizamos muito a produção agropecuária, que é muito importante para nós, para os nossos frescos – que tipo de impactos é que isto pode ter ao nível das biodiversidades terrestres e dos ecossistemas, mas também ao nível marinho, para proteger a vida marinha. Vão ser estes os nossos principais focos. Por outro lado, sabemos também que são cada vez mais importantes (e é uma zona muito ampla a nível dos ODS) os direitos humanos, que podem ser tudo e mais alguma coisa. No nosso caso, sabemos que a nível de operações internas há todo um normativo criado a nível mundial que já permite muitos destes alinhamentos, e o Grupo por si cumpre com tudo. Agora, o grande desafio é ao nível de *sourcing*, a nível da cadeia de abastecimento. Imagine, nós estamos a falar de frescos, não estamos a falar de pequenos ingredientes que entram nos produtos compostos, e aí o desafio é enorme. Vai ser para as empresas de uma forma geral que vendem aquilo que nós vendemos. No nosso caso em particular, estamos a falar de milhares de referências e em todo o tipo de produtos, quer *food*, produtos alimentares, quer não *food*. Eletrónicos, eléctricos, por aí fora. É todo um manancial destes desafios. Aquilo que sentimos é que, de uma forma geral, a própria cadeia está consciente de que isto está a tornar-se cada vez mais um requisito, já é um requisito do Grupo. Temos uma política de compras e também temos um código de conduta para fornecedores – e que já vai identificar todos estes aspetos de uma forma geral –, mas sabemos que eles próprios percebem que a nível mundial está a ser cada vez mais uma condição *sine qua non* para estabelecerem contactos comerciais. No nosso caso já estão incluídos nos contratos comerciais, mas eles sentem que está cada vez mais a ser o requisito a nível mundial.

Para fechar, como é que acha que é possível mobilizar mais empresas para se envolverem na concretização dos ODS?

Isto é a minha opinião, pode não ter que ver com a opinião do Grupo, mas diria que é praticamente aquilo que nós sentimos. Sentimos que tem que haver uma campanha mais agregadora em Portugal em torno da Aliança dos ODS, por exemplo. Mas sentimos que tem de haver uma... como hei de explicar... a baliza temporal é muito grande, até 2030 estamos a falar de 15 anos que vão decorrer. O que acontece? Acontece que facilmente a atenção se perde na sociedade, nos media. Sabemos que isto não é um tema sexy para os media, normalmente os temas muito positivos acabam por ser temas pouco sexy porque não despoletam interesse. Há interesses específicos, mas não é aquele interesse massificado. Acho que quanto mais empresas e organizações não governamentais se juntarem à Aliança será melhor, mas também será melhor ter uma presença de media regular. Pelo menos, nestes primeiros cinco anos, para explicar como é que isto pode ser transcrito para a sociedade portuguesa, para as empresas, para os governos e dizer assim: “agora temos dez anos, estes primeiros cinco e depois dez anos, para ir implementando e para ir monitorizando”. Porque depois a atenção vai passar a centrar-se noutras coisas. Por exemplo, de ano a ano haver grandes campanhas – isto aqui já são ideias –, que devem estar agregadas a uma maior relação com os ODS. Estou a falar de grandes campanhas de massas, de festivais, da política do governo, planos do governo até 2030, mas até podia ser quase um decalque da Agenda 2030, daquilo que são as *guidelines* europeias para a implementação da Agenda 2030. Algo que não seja normativo... porque normalmente acho que as pessoas não reagem bem às normas assim impostas, principalmente este tipo de ODS que são ODS muito amplos... mas que sejam voluntário, mas com uma grande motivação do governo. Sinto que o governo também precisa de dar uma

imagem clara do que é que pretende atingir e, afinal de contas, o significam os ODS para Portugal. Vamos ter aqui alguma ponte específica para os atingir? Vamos ter alguma plataforma para começarmos? É isto que interessa também, porque, até agora, nós temos vindo a juntarmo-nos ao BCSD, a outras ONG e nós falamos nos ODS, vamos marcando presença em conferências, mas sentimos que também faz falta a parte governamental. As empresas já fazem o seu papel, porque está muito embebido, está muito alinhado com as estratégias das empresas. O que falta é perceber – e eu sei que é um desafio muito grande –, o que é que o governo português, o que é que o governo polaco, o que é que o governo colombiano, pode traduzir dos ODS e da Agenda 2030. E a partir daí, o que podemos fazer em conjunto com as empresas, ONG, da sociedade civil e por aí fora. Acho que é isto, porque eu diria que algumas empresas... vai encontrar de certeza empresas que nunca ouviram falar dos ODS – acho difícil, mas até pode acontecer; empresas que já ouviram, mas que ainda não sabem bem o que vão fazer; e empresas que já ouviram falar, que já têm estratégias implementadas, e que, aos poucos vão fazendo algumas afinações. Para estas duas primeiras fases, envolvê-las passa muito pelo ir à empresa e demonstrar, alguém específico que consiga falar. Mas depois também é preciso alguma sustentação superior, o que é que o governo está a fazer e quais é que são os planos do governo. Penso que seja isto.

QUESTÕES ADICIONAIS POR EMAIL

Respostas recebidas a 25 de agosto de 2017

Quanto ao racional deste envolvimento direto da Jerónimo Martins na procura de concretização dos ODS, diria que se trata, sobretudo de (escolher um):

- a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;**
- b) Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer pontes e de legitimação face aos *stakeholders*;**
- c) Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.**

Justifique e explique melhor.

a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança; Devido ao facto do Grupo Jerónimo Martins ter já uma estratégia consolidada de negócio que assenta na criação de valor económico, partilhável com acionistas e demais partes interessadas, e alinhada numa perspetiva de desenvolvimento sustentável a curto, médio e longo-prazo pode claramente dizer-se que está relacionado com os valores e cultura da empresa. Na impossibilidade de escolher-se mais que uma hipótese, pois todas estão interligadas, o racional pode ser primeiramente identificado como ético.

A integração dos ODS na atuação e estratégias do Grupo Jerónimo Martins tem essencialmente um (escolher um):

- a) Enfoque normativo: centrado nos valores, cultura e liderança organizacional, e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;**

b) Enfoque estratégico: mais focado na estratégia e na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;

c) Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Justifique e explique melhor.

c) Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

Em quaisquer objetivos assumidos pelo Grupo Jerónimo Martins, são criadas estratégias de implementação para os atingir e indicadores de desempenho que possam medir, ao longo do tempo, a eficácia e impacto das mesmas e explorar, se necessário, alternativas que melhor alinham as várias atividades do Grupo para o cumprimento dos mesmos.

Empresa: Millennium BCP

Entrevistado: Paulo Neves, Responsável da Direção de Comunicação - Área de Sustentabilidade

Data: Entrega por email de respostas a 6 de setembro de 2017

1. O Millennium BCP é membro da rede Global Compact Network Portugal, que tem o mandato para conduzir o contributo do setor empresarial para a concretização dos ODS. Têm recebido alguma orientação e informação desta ou de outra entidade em relação aos ODS?

O Millennium bcp é, enquanto subscritor dos Princípios do Global Compact das Nações Unidas – na sequência da adesão formalizada em 2005 –, membro da sua rede local em Portugal.

Assim, no contexto dos ODS –Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o Banco tem recebido do UN GCNP – United Nations Global Compact Network Portugal, numa base regular, informação e documentação de suporte sobre os Objetivos e sobre o seu enquadramento.

Também o BCSD Portugal, organização da qual o Millennium bcp é sócio fundador, partilha com os seus associados informação atualizada sobre os ODS.

2. É claro ou não para o Millennium BCP o que o governo espera das empresas em relação aos ODS?

No âmbito dos ODS, em Portugal – onde foi já aprovada uma estratégia governamental com vista à sua operacionalização –, a relação com entidades públicas faz-se essencialmente através de organizações como o UN GCNP ou o BCSD Portugal. Estas associações, que no exercício do seu mandato representativo auscultam os associados sempre que necessário, constituem veículos privilegiados de partilha de informação útil (e relevante) sobre estas matérias.

3. Estão já a integrar os ODS nas estratégias da empresa?

A estratégia, as políticas e as práticas do Millennium bcp há muito que incorporam e endereçam as matérias de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa agora incluídas nos ODS aprovados pela ONU.

No entanto, a Agenda 2030, com os seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as suas 169 metas, constituem uma oportunidade renovada para o aprofundamento do papel das empresas neste processo global.

4. Se sim, como exatamente? Alguns exemplos do que estarão a fazer.

A título de exemplo – numa informação que pode ser detalhada no Relatório de Sustentabilidade de 2016 do Millennium Group recentemente publicado –, destacamos o forte compromisso do Millennium bcp com a atividade de Microcrédito, cuja proposta de valor continua a ser reconhecida como uma alternativa viável de financiamento, incentivo e viabilização do empreendedorismo, o que lhe permite desempenhar um papel de relevo enquanto instrumento eficaz de combate ao desemprego, à pobreza e à exclusão social.

Neste sentido, o Banco mantém, em Portugal, a rede autónoma de Microcrédito criada em 2005 com o objetivo de assegurar a divulgação deste modelo de financiamento, a gestão integrada dos créditos aprovados e o acompanhamento próximo dos projetos viabilizados. Ao longo destes 11 anos, são já 5.817 os novos postos de trabalho atribuíveis a estes projetos.

O Microcrédito Millennium bcp constitui assim um exemplo continuado do contributo do Banco para a persecução do ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), mas também do ODS 1 (Erradicar a Pobreza).

Também a Fundação Millennium bcp, inserida no contexto das políticas de responsabilidade social e de mecenato cultural institucional, se assume como agente de criação de valor na sociedade nas suas áreas de intervenção preferencial, que são a Cultura, a Educação/Investigação e a Solidariedade Social.

A atividade desenvolvida pela Fundação Millennium bcp, uma das mais relevantes fundações corporativas em Portugal, é outro exemplo de como o Banco, através de uma cidadania coletiva consequente e com capacidade para acrescentar valor social contribui, entre outros, para os ODS 1 (Erradicar a Pobreza) e 4 (Educação de Qualidade).

Refira-se, a este propósito, reconhecendo o Banco a importância dos ODS, que o Relatório de Sustentabilidade de 2016 do Millennium Group – numa prática iniciada em 2015 – identifica, ao longo do documento, os ODS para os quais a atividade do Banco nas diferentes geografias (Portugal, Moçambique, Polónia e Suíça) mais contribui.

5. Gostaríamos de perceber em particular com qual destas opções se identifica mais. O que leva a empresa a envolver-se diretamente na procura de concretização dos ODS será sobretudo...

- a) Um racional ético, de pendor normativo, relacionado com os valores e a cultura da empresa, bem como dos cargos de liderança;**
- b) Um racional contextual, tendo presente a necessidade de estabelecer pontes e de legitimação face aos *stakeholders*;**
- c) Um racional económico, tendo em vista ganhos económicos e uma maior competitividade, com base em princípios de inovação e na procura da liderança setorial.**

A justificação para o envolvimento direto do Millennium bcp na concretização dos ODS deve ser procurada, antes de mais, na matriz do Banco, em particular na sua relação de proximidade com as Pessoas e capacidade para acrescentar valor social, mas também na procura de produtos e canais de distribuição inovadores e inclusivos e no espírito de serviço ao Cliente.

Já quanto ao racional subjacente, dir-se-ia que estão presentes as três alternativas sugeridas, sendo possível perceber, numa atividade holística e pluridisciplinar como a desenvolvida pelo Grupo BCP (ver Relatório de Sustentabilidade 2016), a existência de elementos que podem e devem ser valorados à luz de um racional ético, com outros que traduzem racionais contextuais ou económicos.

Assim, no âmbito de um processo progressivo e paulatino, este é o momento em que se procura estabelecer a relação – e identificar os pontos de convergência – entre a atividade do Banco, os seus valores e cultura de empresa, e o agora preconizado pelos ODS.

É o momento de identificar e caracterizar, com base neste novo enquadramento, o atual contributo do Banco para a concretização dos objetivos e a forma como estamos a adequar a nossa proposta de valor nas diferentes geografias às necessidades e expectativas das partes interessadas, sendo também uma oportunidade para reavaliar impactos, antecipar tendências e projetar evoluções futuras. Dito isto, nesta fase, o racional prevalecente para o envolvimento do Banco será o ético.

6. A integração dos ODS na atuação e estratégias do Millenium BCP tem essencialmente um:

- a) Enfoque normativo: centrado nos valores, cultura e liderança organizacional, e na legitimação e gestão das expectativas da sociedade;**
- b) Enfoque estratégico: mais focado na estratégia e na criação de valor, sobretudo através da inovação de novos produtos e da exploração de novas áreas de negócio, de modo eficaz, numa perspetiva eminentemente instrumental;**

c) Enfoque operacional: em que se privilegiam as questões operacionais e a medição de impacto e melhorias da performance da empresa em diferentes funções, para uma maior eficiência global.

O Grupo BCP prossegue estratégias dinâmicas e ajustadas aos novos desafios impostos pelas várias partes interessadas com que se relaciona. O principal objetivo das políticas de sustentabilidade adotadas, que fomentam uma cultura de Responsabilidade Social, tem sido influenciar positivamente a proposta de valor da organização a longo prazo, em equilíbrio com o bem-estar das pessoas, da empresa e das comunidades em que está inserida e com a preservação dos recursos naturais, do clima e do meio ambiente.

Neste contexto, é possível dividir a intervenção do Banco em três grandes dimensões: Envolvimento com a comunidade externa e com a comunidade interna; Oferta de produtos e serviços que incorporam princípios sociais e ambientais; Partilha dos princípios de sustentabilidade.

O Millennium bcp assume assim, como parte integrante do seu modelo de negócio, o compromisso de criar valor social, desenvolvendo ações para – e com – os vários grupos de *Stakeholders* com o objetivo de, direta e indiretamente, contribuir para o desenvolvimento dos países em que opera.

É com este quadro de referência que o Millennium bcp, um banco de Pessoas para as Pessoas, que está ao lado das Famílias, das Empresas e do desenvolvimento económico, se posiciona na sociedade e relaciona com as partes interessadas.

É ainda neste contexto que se deverá entender o esforço do Banco para, nas diferentes geografias onde está presente, viabilizar soluções, disponibilizar produtos e serviços, apoiar projetos e promover iniciativas que contribuam para o desígnio coletivo de transformar o mundo num local mais justo, equilibrado e seguro.

Quanto à integração dos ODS na estratégia da empresa, dir-se-ia, mais uma vez, que a realidade do Banco permite identificar políticas, processos, práticas, produtos e serviços que podem integrar as três tipologias de caracterização propostas. No entanto, nesta fase do processo de implementação/adaptação aos ODS, o enfoque prioritário será o normativo, ou seja, uma abordagem centrada nos valores, cultura e liderança organizacional e gestão das expectativas da sociedade.

De qualquer forma, exemplos como o serviço bancário “Já Já” do Millennium bim, em Moçambique, que permite através do uso de POS (*Point Of Sale*) e de Agentes Bancários (lojas, postos de correios, etc.) prover a população das zonas rurais de serviços bancários, no que constitui um contributo consequente para a inclusão financeira da sociedade moçambicana – enfoque estratégico – ou os ganhos de eficiência e qualidade obtidos pelo processo de digitalização da relação comercial com os Clientes em curso em todas as operações do Banco – enfoque operacional – não permitem uma resposta taxativa.

7. Poderia explicar um pouco melhor quais os pressupostos deste envolvimento?

A integração dos ODS na estratégia das empresas e na sua cadeia de valor é um processo faseado. No caso do Millennium, a abordagem proposta passa pela identificação do atual contributo do Banco para a concretização dos ODS e o mapeamento das áreas de impacto.

Numa fase subsequente, far-se-á a seleção de indicadores e a recolha de dados que permitam definir prioridades de atuação. Com base nesta informação, serão escolhidos (ou confirmados) os objetivos (até oito) aos quais possamos acrescentar mais valor e definidas as metas a alcançar e os processos de medição/monitorização dos indicadores (KPI) a implementar ou ajustar.

Este processo – que pode beneficiar de adaptações à realidade de cada uma das operações do Millennium Group – resultará num compromisso estratégico do Banco com os ODS selecionados.

(Neste contexto, o Bank Millennium, na Polónia, assinou recentemente um Memorando de Entendimento com vista ao estabelecimento de uma parceria para a concretização dos ODS, numa plataforma local que reúne já mais de 50 empresas, entidades públicas e Organizações Não Governamentais (ONG).)

8. Com base nesse racional, como escolheram os objetivos e as metas a alinhar ou a integrar com a estratégia da empresa?

Embora o processo de definição (final) dos ODS e das respetivas metas esteja em curso, os ODS a selecionar/confirmar traduzirão o alinhamento da estratégia do Banco com estes novos objetivos globais.

Nesta fase, da atividade desenvolvida pelo Grupo nas suas diferentes valências e geografias, temos um levantamento que aponta como áreas de atuação prioritárias as previstas nos ODS 1 (Erradicar a Pobreza), 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Género), 7 (Energias Renováveis e Acessíveis), 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), 10 (Reduzir as Desigualdades), 13 (Ação Climática) e 15 (Proteger a Vida Terrestre).

Assim, com base na interpretação que fazemos das necessidades e expectativas dos nossos Colaboradores, Clientes, Acionistas e restantes *Stakeholders*, prosseguiremos uma estratégia que continue a repercutir na cadeia de valor os interesses das Pessoas, das famílias, das empresas e da sociedade em geral, sabendo que, desta forma, estaremos a contribuir para um desenvolvimento sustentável, justo, ético e adaptado a um mundo em transformação.

9. Usaram ou estão neste processo a usar alguma ferramenta ou metodologia que vos tenha sido disponibilizada, que já usassem ou que tenham adaptado?

Para a realização desta análise no Grupo BCP, foi efetuada, como base de trabalho, a avaliação *As-Is* de todas as metas propostas e identificadas, quando necessário, oportunidades de evolução. Para a adaptação aos ODS, é proposta a utilização do SGD Compass, guia elaborado pelo WBCSD.

10. Tiveram alguma dificuldade em particular neste processo que possam partilhar?

O processo de mapeamento e avaliação exaustiva das metas (169) e dos indicadores (304) propostos no âmbito dos ODS pode revelar-se complexo.

11. Quais são os próximos passos neste caminho de integração dos ODS nas estratégias da empresa?

Conhecidas as áreas de impacto da atividade desenvolvida pelo Banco nos ODS, dar-se-á continuidade ao processo paulatino de identificação de oportunidades de melhoria e aprofundamento da proposta de valor (processos, produtos, serviços, etc.) com vista à prossecução dos objetivos eleitos como prioritários.

12. Como se poderão mobilizar mais empresas para a adoção dos ODS?

Os temas da ética empresarial, do negócio responsável, da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa são hoje indissociáveis da vida das empresas e estão já presentes na estratégia, nas políticas, nas práticas e nas propostas de valor de muitas empresas. Neste contexto, sabendo-se que as empresas de maior dimensão e capacidade de intervenção, mas também as associações empresariais e as entidades públicas estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável – e com os ODS –, o estabelecimento de parcerias e de plataformas de divulgação e de apoio aos processos de valorização e integração dos ODS nas empresas aderentes pode constituir um contributo (e uma partilha) consequente e com impacto.