

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Municípios e Responsabilidade Social, Estudo de Caso: Programa Oeiras Solidária

Beatriz de Abreu de Carvalho

Mestrado em Políticas Públicas

Orientadores:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Municípios e Responsabilidade Social,
Estudo de Caso: Programa Oeiras Solidária**

Beatriz de Abreu de Carvalho

Mestrado em Políticas Públicas

Orientadores:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Agradecimentos

Agradeço antes de mais à minha família, pelo amor, pelo apoio incondicional e interminável motivação que me carregaram durante o último ano. Em especial à minha Mãe pelo eterno orgulho que me motiva, palavras de conforto e de reafirmação e ao Viki pela constante preocupação e proteção.

Agradeço às minhas orientadoras, Prof. Ana Patrícia Duarte e Prof. Ana Simaens, por acreditarem em mim e na minha ideia, pela sabedoria, foco e disponibilidade, sem as quais este documento não existiria. Agradeço o quanto respeitaram o meu tempo sem nunca deixar de me incentivar.

Agradeço à Isabel e à Vanessa do Programa Oeiras Solidária pela amizade, pelo suporte e entusiasmo infinito, vocês foram indispensáveis a este projeto e uma constante alegria no processo.

Agradeço aos meus amigos, por todas as vezes que ouviram queixas, desaforos e lamentos, pelas vezes que rejeitei saídas e deixei de responder a mensagens, pela persistência sem fim e sobretudo pelo carinho, risos, gargalhadas e colo. Tornaram todos os dias deste projeto um pouco mais leves e fizeram-me esquecer os momentos de menor entusiasmo sem esforço e com muito bem-querer.

Agradeço aos meus colegas e amigos da Bayer pela inspiração, pelo aplauso e pela confiança! Todos os dias me ensinaram algo importante e todos os dias me incentivaram. Encontrei em todos vós, amigos para a vida.

Quero por último, mas não menos importante, mencionar e agradecer a todos os envolvidos neste projeto, aceitando ser entrevistados sem nunca faltar um sorriso e uma palavra de ânimo, foram fundamentais para a existência deste documento.

As minhas conquistas são igualmente vossas, obrigado!

Resumo

A presente dissertação tem como tema o papel do poder local, especificamente dos municípios, na responsabilidade social das organizações. Pretende-se dar destaque não só ao papel das políticas públicas na responsabilidade social das organizações, como ao papel das redes na implementação destas políticas. Para tal pesquisa foi escolhido o estudo de caso: Programa Oeiras Solidária (POS), um programa da Câmara Municipal de Oeiras centrado na Rede POS. A rede junta empresas, entidades da economia social, universidades e várias organizações com interesse ou trabalho desenvolvido no âmbito da responsabilidade social com o propósito comum de dinamizar projetos e atividades em Oeiras. Foram realizadas e posteriormente analisadas 14 entrevistas a *stakeholders* chave da rede. Estes *stakeholders* englobaram representantes da Câmara Municipal de Oeiras, do POS, de empresas membros da rede, de instituições beneficiárias da rede e de entidades parceiras da rede. A análise da informação recolhida permitiu concluir que as políticas públicas têm um papel manifesto de incentivo e sensibilização na responsabilidade social das organizações e que os municípios têm uma posição importante neste sentido. Conclui-se ainda que as redes são um veículo significativo na sua implementação, olhando em especial para os modelos de governação como exemplos de redes constituídas localmente e com ligação ao setor público.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações, Políticas Públicas, Municípios, Redes, Modelos de Governação.

Códigos JEL:

Abstract

The present dissertation focuses on the role of local power, specifically municipalities, in corporate social responsibility. It is intended to highlight not only the role of public policies in corporate social responsibility, but also the role of networks in the implementation of these policies. The case study chosen for this research is Programa Oeiras Solidária (POS), a program of the Municipality of Oeiras centered on the POS Network. The network brings together companies, social economy entities, universities and various organizations with interest or work developed within the scope of social responsibility with the common purpose of promoting projects and activities in Oeiras. Fourteen interviews were made and subsequently analyzed to key stakeholders of the network. These stakeholders included representatives from the Municipality of Oeiras, from the POS, companies that are members of the network, institutions that benefit from the network and entities that are partners of the network. The analysis of the collected information allowed the conclusion of public policies having a clear role of encouraging and raising awareness in corporate social responsibility and that municipalities hold an important position in this regard. It is also concluded that networks are a significant vehicle in their implementation, looking especially at modes of governance as examples of networks constituted locally and linked to the public sector.

Key words: Corporate Social Responsibility, Public Policy, Municipalities, Networks, Modes of Governance.

JEL codes:

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Responsabilidade Social das Organizações	3
1.2. Políticas Públicas e Responsabilidade Social	5
1.2.1. Políticas Internacionais	6
1.2.2. Políticas Nacionais	7
1.3. Redes e Modelos de Governance	10
1.4. Pergunta de Investigação e Objetivos	14
Capítulo II – Metodologia	15
2.1. Método	15
2.2. Alvo do estudo de caso: Programa Oeiras Solidária	17
Capítulo III – Resultados e discussão	21
3.1. Políticas públicas à visão dos stakeholders	21
3.1.1. Internacionais	21
3.1.2. Nacionais	23
3.1.3. Municipais	25
3.2. Rede POS	27
3.2.1. Modelo de Governance	31
3.3. A rede aos olhos dos stakeholders	32
3.3.1. Visão Interna	32
3.3.2. Visão Externa	34
3.3.3. Visão Integrada	36
3.3.4. Perceções sobre a possibilidade de replicar o POS	38
Capítulo IV – Conclusão	43
Fontes	47
Bibliografia	47
Anexos	49
Anexo A	49
Anexo B	51
Anexo C	53
Anexo D	55

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo relacional para análise de políticas públicas em RSO adaptado de Albareda, Lozano e Ysa	9
Figura 1.2. Tabela de modelos de ação governamental no desenvolvimento de políticas públicas que promovem RSO em 15 países da União Europeia.	9
Figura 1.3. Quadro explicativo de modelos de governance em redes	12
Figura 1.4. Quadro explicativo das condições de contingências levando a efeitos positivos de governance roles na performance da rede	13
Figura 2.1. Quadro de Entrevistados com duração da entrevista, número de representantes por instituição e respetivos cargos	16
Figura 3.1. Diagrama representativo de principais <i>stakeholders</i> do POS	28
Figura 3.2. Quadro resumo dos bloqueios de acordo com as visões dos entrevistados ...	40
Figura 3.3. Quadro resumo dos bloqueios de acordo com as visões dos entrevistados ...	41

Glossário de Siglas

CE – Comissão Europeia;

CMO – Câmara Municipal de Oeiras;

NAO – *Networks Administrative Organization*;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;

POS – Programa Oeiras Solidária;

RSO – Responsabilidade Social das Organizações.

Introdução

O tema da responsabilidade social das organizações (RSO) tem vindo a crescer e expandir dentro das mais variadas áreas. No início do século XXI, a União Europeia lançou um importante documento de orientação onde se referia ao tema como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.” (Comissão Europeia, 2001, pág.4). Mas sabemos que desde então a ideia de responsabilidade social tem evoluído tornando-se mais abrangente na sua conceptualização e aplicabilidade. Na verdade, todo o tipo de organizações deve nortear a sua atividade por princípios de responsabilidade social, não apenas as empresas. Nesse sentido, em 2011 a Comissão Europeia (CE) volta a lançar um documento em que reafirma os contributos europeus através das suas políticas: “A Comissão tem sido pioneira no desenvolvimento das políticas públicas destinadas a promover a responsabilidade social das empresas desde a publicação do seu Livro Verde de 2001” (Comissão Europeia, 2011, pág.5).

Assim se tornam relevantes as políticas públicas em uníssono com a RSO. Cada vez mais os Estados apostam em políticas pensadas no sentido de promover este tema. Não só de forma externa como nas suas próprias organizações. Confirma-se a ideia de que o setor público não é exceção ao desenvolvimento da responsabilidade social, segundo a CE,

“as autoridades públicas devem desempenhar um papel de suporte através de uma combinação inteligente de medidas de carácter voluntário e, se for caso disso, de regulamentação complementar para, por exemplo, promover a transparência, criar incentivos de mercado a um comportamento responsável das empresas e garantir a responsabilização das mesmas” (Comissão Europeia, 2011, pág.9).

Ao mesmo tempo, é dado enfoque à necessidade dos Estados-membros se envolverem também nestes comportamentos responsáveis, na medida em que “as autoridades públicas (...) devem comportar-se de forma socialmente responsável, mormente nas suas relações com empresas” (Comissão Europeia, 2011, pág.9).

É também no setor público que encontramos uma interessante vertente na dinamização de redes como forma de relacionar os mais variados *stakeholders*. Entenda-se por *stakeholders*, “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, pág.46). Como identificado por O’Toole (1997, pág.45) “a administração pública ocorre cada vez mais em cenários do ator em rede”. A ideia tem vindo a ganhar forma e importância ao longo do tempo e tem-se centrado muito em redes que se formam com um objetivo comum traçado pelos seus intervenientes – *goal-directed networks* – com maior prevalência nos setores público e sem fins lucrativos (Provan e Lemaire, 2012).

É através do cruzamento destes três grandes temas - RSO, políticas públicas e redes - que surge o interesse em compreender o Programa Oeiras Solidária (POS) enquanto estudo de caso. A Câmara Municipal de Oeiras prevê na sua atuação a área da responsabilidade social, estando a mesma atribuída

a um dos seus vereadores. Apesar de estar sob a responsabilidade de um vereador, o POS apresenta continuidade ao longo de diferentes mandatos, existindo desde 2004.

Procura-se através desta dissertação analisar o caso POS enquanto exemplar da sua espécie em Portugal. Um Programa que trabalha a RSO através da criação de uma rede em que se inserem as várias partes interessadas. Ao mesmo tempo, procura-se através da dissertação, explorar o papel das políticas públicas na RSO e como este pode abranger os mais diferentes tipos de formatos.

Assim, a presente dissertação organiza-se em quatro partes distintas. No Capítulo I é apresentada uma contextualização dos temas a serem abordados ao longo da dissertação, bem como uma revisão da literatura, dando-se a conhecer os debates e ideias de vários autores e ao mesmo tempo a forma como estes se encontram e desencontram nas suas opiniões. Ainda neste capítulo são definidas as questões de investigação tal como os objetivos da dissertação. No Capítulo II é explicada a metodologia aplicada à pesquisa, sendo apresentado o estudo de caso e a descrição da estratégia de investigação escolhida para a recolha e análise de dados. No Capítulo III tratam-se os dados recolhidos, que são apresentados e analisados possibilitando assim ir ao encontro dos objetivos traçados para a investigação e que permitem responder às questões de pesquisa. Por fim, no Capítulo IV são apresentadas as principais conclusões, limitações e pistas para pesquisa futura.

Capítulo I – Revisão de Literatura

Neste capítulo será providenciado um enquadramento teórico dos principais temas a serem tratados ao longo da dissertação. Inicialmente define-se o conceito de responsabilidade social das organizações e como o mesmo evoluiu indo ao encontro do setor público. Em seguida são revistas as ideias e opiniões de vários autores sobre a ligação entre políticas públicas e a RSO. Por fim, são enquadradas as redes no setor público, tendo em conta os modelos de redes possíveis e como estas funcionam em uníssono com os *stakeholders* envolvidos.

1.1. Responsabilidade Social das Organizações

É já extenso o debate que encontramos aquando de uma pesquisa sobre RSO, tal como são várias as ideias que dentro desta pesquisa se enquadram. A responsabilidade social começa por ser uma resposta às expectativas que a sociedade projeta no empresário (Carroll, 1991). Ao longo do tempo, o debate evoluiu com as mais variadas ideias e opiniões, apoiantes ou opostas à sua ideia chave de responsabilidade por parte das organizações para com a sociedade. Para o efeito desta dissertação, não se justifica o uso de responsabilidade social das empresas ou responsabilidade social corporativa, mas sim um título mais abrangente e atual – responsabilidade social das organizações - na medida em que se considera que todo o tipo de organizações existentes, e não apenas as empresas, se devem responsabilizar pelos seus impactos na sociedade, ao encontro do já defendido por Acar et al (2001).

Um dos primeiros grandes contributos para o desenvolvimento do conceito de RSO prevê a ideia de que os empresários têm obrigação de seguir políticas, tomar decisões ou de “seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, pág.6). Isto significa que a responsabilidade social começou por ser vista como uma obrigação do empresário para com a sociedade em que opera. Esta obrigação estender-se-ia por todas as dimensões da sua empresa. Uma das bases para os contributos que mais tarde surgiram, a ideia de que existiriam várias dimensões para as responsabilidades de uma empresa e de que estas seriam ditadas pelas expectativas da sociedade (Carroll, 1979). Esta responsabilidade deve enquadrar então todas as dimensões de negócio, assim delineando quatro tipos de responsabilidades: económica, legal, ética e discricionária/filantrópica (Carroll, 1979, 1991), sendo que a dimensão discricionária/filantrópica pode também ser vista como uma dimensão de voluntariedade (Carroll, 1983). Esta estrutura de quatro dimensões providencia categorias para as várias responsabilidades que a sociedade espera que os negócios assumam (Carroll, 1979).

No fundo, o foco mantém-se na ideia de que as organizações se dedicam a práticas de responsabilidade social tendo em conta um sentido de dever para com a criação de impacto e valor na sociedade e ambiente, indo além das suas obrigações legais (Comissão Europeia, 2011). Assim verificamos que na maioria dos contributos a RSO é mencionada como um conjunto de ações, práticas ou políticas que a organização/empresa leva a cabo, para além dos seus deveres para com o governo

(legais). Um posicionamento ativo das organizações em “fazer a coisa certa” que se estende independentemente da estrutura, missão e tamanho da propriedade (Aguinis, 2010).

Tendo em conta que estas mesmas práticas são influenciadas e implementadas por vários stakeholders (Aguinis e Glavas, 2012), verifica-se um consenso na literatura de que o envolvimento de *stakeholders* é crucial em todo o conceito de RSO. É um ponto marcadamente presente, por serem partes interessadas que transmitem expectativas de naturezas várias (Carroll, 1979). Isto significa que todos os stakeholders se podem envolver nas atividades de RSO, podendo surgir de vários contextos, seja dentro ou fora da organização (Aguinis e Glavas, 2017). Traduzindo-se exatamente na condução de políticas de RSO tanto externa como internamente, sendo que “as iniciativas de responsabilidade organizacional não ocorrem apenas de maneira reativa como consequências de forças externas, mas também de maneira proativa como consequências das expectativas de partes interessadas internas e externas” (Aguinis, 2010, pág.858). Deve, portanto, ser considerado um investimento e não um encargo, por ser através deste processo que a empresa gere relações com os seus *stakeholders* e, no reverso, é influenciado o seu funcionamento e eventualmente sucesso (Comissão Europeia, 2001).

As dimensões económica, social e ambiental são uma parte fundamental do conceito, surgindo em variados momentos da literatura. Estas dimensões são acompanhadas da ideia de *triple bottom line*, uma expansão da ideia mais tradicional de reportar de modo a que este considere além do desempenho financeiro, os desempenhos social e ambiental (Elkington, 2004). Discutida por vários autores e um ponto importante na definição de responsabilidade social das organizações, por existirem “numerosos exemplos que ilustram o que parecem ser incompatibilidades entre estes três tipos de *performance*” (Aguinis, 2010, pág.858). Os autores mais céticos sobre esta mesma ideia, mencionam não ser possível maximizar todos estes eixos de forma simultânea, olhando também para a RSO como algo que as empresas fazem com maior interesse numa boa imagem pública e reputação (Aguinis, 2010).

Não obstante, ao olhar cada uma destas dimensões individualmente, autores elaboram como cada uma se torna importante para o conceito de RSO. A dimensão social é em vários momentos colocada na mesma linha que os *stakeholders* (Carroll, 1999). Já a dimensão económica é provavelmente a mais unanimemente referenciada, sendo que é vista como ponto fulcral: “As instituições de negócios são a unidade económica básica na nossa sociedade. Como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro.” (Carroll, 1979, pág.500). Mais tarde mencionada também, de modo mais visual, como a base de todas as práticas e ações de RSO: “A pirâmide de RSO retrata a categoria da economia como base (a base sobre a qual todas as outras repousam) e depois construiu-se através das categorias legal, ética e filantrópica” (Carroll, 1991, pág.42). O que se torna importante retirar desta ideia é que o principal objetivo é que tudo aconteça ao mesmo tempo, que a empresa seja capaz de produzir lucro enquanto segue diretrizes legais, valores éticos e se apresenta como um bom cidadão corporativo (Carroll, 1991).

Reparamos que de forma consistente, as várias ideias espelhadas referem-se a cinco dimensões do conceito, embora explicando-o de formas diversas. São estas dimensões: voluntariedade, *stakeholders*,

social, ambiental e económica. Isto significa que a maioria dos autores têm uma visão congruente da definição em causa (Dahlsrud, 2008). Vários autores e organizações defendem então uma definição alargada de RSO em que todas estas dimensões estão claramente presentes (Carroll, 1999; Fox, Ward e Howard, 2002; Aguinis, 2010).

Definindo a responsabilidade social das organizações de modo muito acessível, compacto e agregador de todas estas dimensões, sugere-se a proposta apresentada pela Comissão Europeia, em que se afirma que a responsabilidade social das organizações é “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão Europeia, 2001, pág.4). Esta definição, com foco nestas cinco dimensões e substituindo a ideia limitada de empresas por organizações, é a que guiará todas as ideias seguidamente descritas e discutidas nesta dissertação quando mencionada responsabilidade social das organizações. Em 2011 é complementada com a ideia de que a RSO é de interesse para as empresas - ao ser encarada de uma perspectiva estratégica - por possibilitar criação de valor através de várias contrapartidas positivas no próprio funcionamento. Além disto, este comportamento responsável contribui para a mitigação de inúmeros impactos negativos e nesse sentido proporciona a construção de uma sociedade e economia mais coesas e sustentáveis (Comissão Europeia, 2011).

Neste sentido, avançamos agora para a forma como o setor público se envolve neste conceito e se debruça sobre o mesmo em termos políticos. Sabendo que é um tema abordado por imponentes organizações internacionais como a Comissão Europeia, que envolve vários *stakeholders* e consequentemente absorve algum tipo de *input* de cada um deles.

1.2. Políticas Públicas e Responsabilidade Social

A responsabilidade social das organizações é, como vimos, um conceito crescentemente presente no nosso dia-a-dia e cada vez mais pensado por vários autores. É certo que o nome parece impor alguma exclusividade ao setor corporativo. No entanto, é um conceito também já muito estudado no setor público e pensado como parte das políticas que ditam as sociedades desenvolvidas e em desenvolvimento. Inclusive pode ser até visto como um novo campo político: “muitos governos europeus assumiram um papel cada vez mais ativo na formação e promoção da RSO nos últimos anos, nos quais o efeito foi o surgimento de uma nova área temática de atividade política, isto é, um campo político distinto” (Steurer, 2010, pág.2). O envolvimento de governos e organizações públicas no tema é cada vez mais proeminente e esperado, tanto pelos cidadãos como pelas empresas e organizações nacionais e internacionais.

Na verdade, a relevância sociopolítica do tema surge muitas vezes a par com o já famoso e amplamente aceite desenvolvimento sustentável. As Nações Unidas têm tido um importante papel neste assunto, através da identificação dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável. Não obstante da sua frequente parceria, os temas merecem uma distinção clara sendo que cada um surge de orientações distintas. A responsabilidade proveniente da pesquisa sobre ética e bem-estar numa era em que

académicos questionavam o capitalismo sem restrições. A sustentabilidade proveniente da preocupação ou reação à pressão existente sobre os recursos naturais por parte de um desenfreado desenvolvimento económico (Bansal e Song, 2017).

Podemos então ligar as políticas públicas de RSO a tentativas do governo em vincular da melhor forma possível a RSO ao desenvolvimento sustentável, sendo isso muitas vezes feito por meio de novas formas de *governance* (corporativa e pública) (Steurer, 2010). Sem esquecer que, uma ação dos Estados neste sentido, poderá incentivar as empresas a adotar planos de RSO, “certas medidas regulamentares podem criar condições mais propícias a que as empresas assumam voluntariamente essa responsabilidade” (Comissão Europeia, 2011, pág.4). Este envolvimento entre setor público e organizações pode ser visto como um desafio em identificar prioridades e incentivos que causem algum impacto no contexto local e nacional (Fox, Ward e Howard, 2002). Certos autores focam-se numa ideia mais global ao analisar as ligações entre políticas públicas no âmbito da RSO e alguns desafios sociais e ambientais provenientes de um contexto económico globalizado (Albareda et al., 2008). Outros autores pesquisam a construção por parte dos governos em unísono com iniciativas e atividades já existentes, aproveitando o entusiasmo que tem vindo a crescer desde o início do século XXI (Fox, Ward e Howard, 2002).

Assim, a implementação de políticas públicas na área da responsabilidade social, é importante e benéfica também para as empresas que, segundo alguns autores devem agora considerar os governos como principais partes interessadas de suas estruturas operacionais e tornar-se mais conscientes dos esforços do setor público para promover a RSO (Ascoli e Benzaken, 2009). Além disto, com o envolvimento em RSO promovido pelo país em que se situam, as empresas poderão apoiar no desenvolvimento deste país e ao mesmo tempo garantir sucesso a longo prazo das suas operações, ver maior impacto nos seus esforços e alavancar os seus investimentos (Ascoli e Benzaken, 2009). Compreende-se através do contributo destes autores que estender as ações nesta mesma área, trará resultados positivos em todos os setores. Como referido por Fox et al. (2002), a agenda de responsabilidade social traz um novo foco para a necessidade de manter condições equitativas de padrões ambientais e sociais mínimos, para que o mercado possa recompensar padrões e inovação mais altos.

Torna-se assim importante referir que a literatura também distingue a atuação pública em diferentes níveis regionais, isto é, que o envolvimento do setor público na RSO poderá estender-se mais amplamente (através de uma atuação internacional) ou mais restritamente (através de uma atuação mais localizada).

1.2.1. Políticas Internacionais

No início dos anos 2000, as iniciativas governamentais afluíam com as ações de diferentes organizações internacionais como o *Global Compact* e a Comissão Europeia. Reconhecendo que o papel da administração pública e das políticas públicas eram importantes para encorajar um maior sentido de

RSO (Albareda et al., 2008). Estas iniciativas foram, de facto, um enorme ponto de partida para o que assistimos hoje no âmbito da RSO. Um exemplo de um importante contributo, é o documento da OCDE “*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*”, publicado em 2011. No mesmo, a organização faz variadas recomendações a empresas que mantenham negócios nos países membros. E embora seja direccionado ao setor privado, aponta ideias interessantes sobre a atuação dos seus estados-membros, “Os governos que aderem às Diretrizes irão implementá-las e encorajar o seu uso. Eles estabelecerão Pontos de Contacto Nacionais que promovem as Diretrizes e atuam como um fórum de discussão de todos os assuntos relacionados às Diretrizes.” (OCDE, 2011, pág.8).

Outro contributo extremamente importante já mencionado é o da Comissão Europeia, devido à sua já incisiva pesquisa na área da RSO através de documentos como o Livro Verde, entre outros. Embora a maioria destas publicações sejam muito focadas no setor empresarial, a CE tem vindo a apostar no envolvimento público no tema. “As autoridades públicas devem desempenhar um papel de suporte através de uma combinação inteligente de medidas de carácter voluntário e, se for caso disso, de regulamentação complementar” (Comissão Europeia, 2011, pág.9). Em 2014, a Comissão Europeia lança através do seu departamento para Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, um Compêndio de nome “*Corporate Social Responsibility, National Public Policies in the European Union*”. Neste manual, a Comissão reúne e analisa os mais variados formatos de políticas públicas a serem aplicadas dentro dos seus estados-membros.

Este tipo de documentos de incentivo e partilha de boas práticas na área da RSO são prova de que as organizações internacionais pretendem ver maior atividade generalizada na área. Esta vontade estende-se a todas as entidades e em muitos momentos foca-se na ação do setor privado como já tivemos oportunidade de ver. Não obstante, é interessante agora olhar para o tipo de envolvimento que as entidades públicas nacionais poderão ter.

1.2.2. Políticas Nacionais

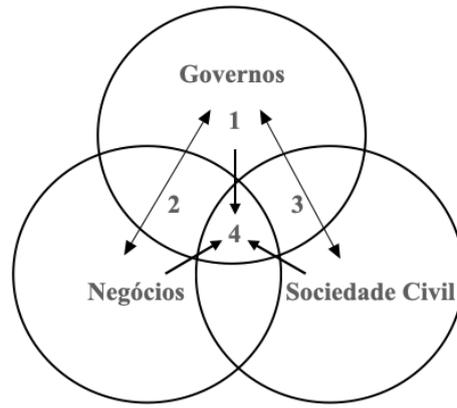
Depois de reconhecer a importância destas políticas internacionais no acréscimo de valor do envolvimento governamental no âmbito da RSO, faz agora sentido espelhar o que vários autores analisaram sobre a forma como os governos desenvolvem e implementam políticas ‘em casa’, ou seja, nacionalmente.

Começaremos por mencionar algumas das pesquisas que se focam no cruzar entre políticas coercitivas (na forma de obrigações legais) e políticas que tendem a ser mais flexíveis (diretrizes/*guidelines*, instrumentos de lei suave/*soft law*). Não obstante a clara diferença entre elas, alguns autores chamam a atenção para o facto de que isto não significa que os temas de RSO não sejam adequados a uma regulação mais rígida e vinculativa (Steurer, 2010). Simplesmente exprime que as políticas convencionais “limitam o âmbito das políticas mais flexíveis de RSO, e não o contrário” (...) os governos geralmente enfatizam que as suas políticas de responsabilidade social das organizações complementam a lei existente” (Steurer, 2010, pág.7). Outros autores demarcam um padrão traçado

pelos governos, padrões que “vão desde diretrizes voluntárias amplas e sugestões de RSO a padrões mais formais e juridicamente vinculativos” (Ascoli e Benzaken, 2009, pág.2). Quanto às voluntárias, funcionam como incentivos ou prescrições; já as vinculativas, funcionam pela sua natureza contratual com mínimos obrigatórios e procedimentos ou mecanismos de garantia, seja garantia de qualidade, garantia de cumprimento, entre outras (Ascoli e Benzaken, 2009; Steurer, 2010). Neste sentido, encontramos ao longo da literatura, menção a ambas as possibilidades de regulamentação dentro do tema.

Estes padrões são recorrentes, embora com diferenças na forma como são abordados. Certos autores apontam papéis ou funções que o setor público poderá adotar: mandato, facilitação, parceria e patrocínio (Fox, Ward e Howard, 2002). No papel de mandato, cabe a definição de “padrões mínimos para o desempenho dos negócios incorporados na estrutura legal” (Fox, Ward e Howard, 2002, pág.3). Este papel cabe facilmente no padrão vinculativo. No papel de facilitador, cabe o incentivo às empresas em abordar e envolver-se com a agenda de RSO. Isto aconteceria através do desenvolvimento de ferramentas, parâmetros e diretrizes que estimulassem os *stakeholders* chave, um papel que poderá encaixar em ambos os padrões. Tal como no papel de parceiro que prevê a criação de relações com o setor privado, quer sejam estas de participação, organização ou facilitação de atividades ou objetivos; promoveria contribuições e habilitações ao encontro de respostas para os mais variados problemas. Por fim um papel de patrocínio, novamente mais vinculativo sendo que prevê o setor público a incentivar à RSO com uma função mais premiadora, com o reconhecimento destas empresas através de contratação pública ou ações mais diretas como “menções honrosas” ou outros (Fox, Ward e Howard, 2002, pág.6). Todas estas ações se cruzam com a ideia de que ao dedicar-se, mesmo que apenas a um destes papéis, o Estado/Governo estaria a apostar em políticas públicas na área. Na verdade, é mencionado que para que as mesmas tenham eficácia, “devem fazer parte de uma iniciativa pública maior que inclua consciencialização, adesão do setor, assistência à implementação e no caso de padrões vinculativos, execução” (Ascoli e Benzaken, 2009, pág.3).

Alguns autores dedicaram-se a pesquisas mais empíricas, como a recolha e análise de evidências em vários países, especialmente europeus. Por exemplo, com o objetivo de compreender a abordagem e perspetiva dos governos em desenhar e implementar políticas públicas de RSO: analisando as relações, colaboração e parceria entre os diferentes atores: governos, negócios e *stakeholders* da sociedade civil e os contextos e estruturas políticas dos países em análise. Além disto, foram analisados os contextos e estruturas políticas para descobrir como as políticas de RSO estavam a ser assimiladas pelas estruturas governamentais. Isto tornou possível observar os três agentes sociais de governos, empresas e *stakeholders* da sociedade civil como agentes que colaboram numa área inter-relacionada (Figura 1.1.) Como resultado foi possível compreender que as políticas são adotadas tendo em conta os diferenciados *stakeholders*, estando as políticas mais significativas nas relações entre o setor público e o empresarial/corporativo (Albareda, Lozano e Ysa, 2007).



1. RSE nos governos
2. RSE nos governos - relações com negócios
3. RSE nos governos - relações com sociedade civil
4. RSE nos governos - relações entre negócios e sociedade

Figura 1.1. Modelo relacional para análise de políticas públicas em RSO

Fonte: adaptado de Albareda, Lozano e Ysa (2007, pág.395).

O principal objetivo dos governos seria liderar pelo exemplo – os autores propõem um modelo tipológico de quatro-ideais. O primeiro é o *partnership model* que prevê as parcerias como a principal estratégia entre setores, de modo a superar desafios. O segundo é o *‘business in the community’ model*, em que se recorre a *soft law* (diretrizes, etc.) de modo a encorajar o envolvimento das empresas. O terceiro é o *sustainability and citizenship model* com foco numa estratégia de desenvolvimento sustentável. E por fim, o *Agora model* em que se recorre a grupos de discussão para que os diferentes atores sociais atinjam consenso no tema da RSO. Este último modelo foi o atribuído a Portugal (Figura 1.2.) (Albareda, Lozano e Ysa, 2007).

Modelos de ação governamental no desenvolvimento de políticas públicas defensoras de RSE em 15 países da UE

Modelo	Características	Países
Parceria	Parcerias como estratégia partilhada entre setores de modo a ir ao encontro de desafios de sócio-emprego	Dinamarca, Finlândia, Holanda, Suécia
Negócio na comunidade	Políticas de intervenção soft de modo a encorajar o envolvimento de companhias nos desafios de governação que afetam a comunidade (empreendedorismo e serviço voluntário)	Irlanda, Reino Unido
Sustentabilidade e cidadania	Versão atualizada do acordo social existente com ênfase na estratégia de desenvolvimento sustentável Regulatório	Alemanha, Áustria, Bélgica, Luxemburgo
Agora	Criação de grupos de discussão para que os diferentes atores sociais atinjam consenso em RSE	França, Itália, Espanha, Grécia, Portugal

Figura 1.2. Tabela de modelos de ação governamental no desenvolvimento de políticas públicas que promovem RSO em 15 países da União Europeia

Fonte: adaptada de Albareda, Lozano and Ysa (2007, pág.401).

Uma outra ideia que surge no sentido de analisar diretamente iniciativas políticas desenvolvidas por governos, foca na pesquisa dos diferentes papéis que o governo pode adotar e o desenvolvimento de uma estrutura política e implementação de políticas públicas através do estudo de três casos europeus: Itália, Reino Unido e Noruega (Albareda et al., 2008).

Compreendemos assim que vários países parecem estar a implementar estas ideias, ao promulgar políticas mais focadas em programas e atividades no âmbito da RSO. Resta agora compreender que papel as redes poderão ter neste envolvimento do setor público na agenda de RSO.

1.3. Redes e Modelos de Governance

Este crescer do interesse do setor público pela RSO, como vimos, tem em todo o seu desenvolvimento uma próxima e marcante relação com os seus *stakeholders*. Os agentes envolvidos neste percurso são também base dele e por isso torna-se importante compreender como estes se relacionam sendo que, como já mencionado, “a administração pública ocorre cada vez mais em cenários do ator em rede” (O’Toole, 1997, pág.45). É neste sentido que se pretende compreender como funcionam as redes no âmbito da administração pública.

A literatura sobre redes é extensa, podendo ser direcionada nas mais diversas vertentes de estudo. O estudo da rede faz com que seja possível entender questões como a evolução da mesma, a sua administração e até como resultados coletivos podem ser gerados (Provan, Fish e Sydow, 2007). As redes são vistas como um grupo de três ou mais organizações autónomas em ligação, materializando-se esta junção com vista a um interesse ou objetivo comum (Provan e Kenis, 2008; Kenis e Provan, 2009). Podem envolver uma variedade de *stakeholders*, desde o setor privado, público ou até o terceiro setor (de organizações ou instituições sem fins lucrativos). O tema tem conhecido um grande número de conceitos e definições distintas. No entanto, todas elas se referem a certos temas em comum, como relacionamentos de interação social, conexão, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação (Provan, Fish e Sydow, 2007). Desde o século XX que a literatura sobre redes se estende dando a conhecer exemplos de redes que não desenvolviam uma identidade coletiva e outras redes que se juntavam conscientemente por um objetivo, conhecidas por *goal-directed networks*. Este segundo tipo será segundo alguns autores, o tipo de redes que dominarão o século XXI e consolidarão uma sociedade de redes (Kenis e Raab, 2009).

Os membros das redes podem vincular-se de várias formas, providenciando ou partilhando informações, materiais, recursos, serviços e/ou algum tipo de apoio. A relação que criam entre eles é sempre benéfica de alguma forma, pois “quando as organizações formam laços, estão de algum modo a beneficiar destes mesmos laços que providenciam informação, recursos, apoio e muitas outras coisas” (Provan e Lemaire, 2012, pág.639). Estas ligações podem ser então informais, à base da confiança ou mais vinculativas como ligações contratuais (Provan, Fish e Sydow, 2007). As redes podem ainda ser “auto iniciadas pelos próprios membros da rede ou podem ser mandatadas ou contratadas, como costuma

ser o caso no setor público” (Provan e Kenis, 2008, pág.3). Estes processos podem acontecer e ser afetados tanto de cima para baixo - *top-down* - ou de baixo para cima - *bottom-up* - ou até em momentos incluindo características de ambos (Agranoff e McGuire, 2001; Provan e Lemaire, 2012).

Olhando para as entidades do setor público, estas têm por base um maior foco na ação coletiva. Ainda assim não estando imunes aos seus próprios interesses e ao traçar de uma agenda que as beneficie de alguma forma. A literatura sobre redes mais destinada à gestão pública é por isto mais direcionada a “objetivos ou metas ‘inteiras’ ou ‘num todo’” (Provan e Lemaire, 2012, pág.639). Estas chamadas *goal-directed networks* são então organizações envolvidas em “relacionamentos interorganizacionais multilaterais em torno de uma meta comum e universalmente reconhecida” (Provan e Lemaire, 2012, pág.640). Estas redes são administradas sem benefícios ou hierarquias e os seus participantes têm normalmente pouca responsabilização formal sobre os objetivos, sendo que as regras e procedimentos previstos são apenas voluntários (Provan e Kenis, 2008). Nesse sentido, é importante referir que o comprometimento com tais objetivos pode variar consideravelmente entre os participantes (Provan e Lemaire, 2012).

Alguns autores defendem que embora em todas as redes exista uma variedade de interações entre os participantes, ao focar na *governance* as redes deverão alocar os seus recursos unanimemente, como se fossem uma só. Considera-se assim que as redes variam em relação aos seus padrões estruturais de relações (Provan e Kenis, 2008) sendo este um ponto de partida para compreender as redes e os seus modelos de *governance*. Ao focar o estudo de redes nesta direção, surgem uma série de novos fatores com um importante papel no debate. Sabendo que as redes existem em diferentes formatos, os autores que se debruçam sobre o tema, procuram assim identificar o que dita realmente a diferença entre redes, como o tipo de *stakeholders* envolvidos, os limites que impõem, a presença ou ausência de vários formatos de ligações. Alguns afirmaram que “a estrutura de uma rede tem consequências para o que a mesma poderá atingir” (Kenis e Provan, 2009, pág.446), isto significa que em diferentes contextos, diferentes tipos de *governance* vão mostrar-se mais eficazes (Span et al., 2012).

Olhamos assim duas dimensões pelas quais alguns autores reconhecem a desconstrução e categorização destes modelos. Uma primeira dimensão seria o nível de intermediação da *governance* da rede. Ou seja, num extremo se a rede é totalmente administrada pelos membros que a compõem, não tendo intermediários nas suas ligações. Noutro extremo se a rede é totalmente administrada por uma organização central/líder, existindo uma forte intermediação das ligações entre membros. A meio destes dois opostos, um nível de intermediação médio em que existe uma organização central que se encarrega de certas atividades, no entanto, permite ligação entre os membros da rede e a sua participação direta. Partindo desta ideia, surge a segunda dimensão de categorização destes modelos, que a intermediação das redes pode ser feita interna ou externamente. Isto significa que no caso da rede ser intermediada por uma organização central/líder, esta organização poderá ser um dos membros que compõe a rede (interna) ou uma organização completamente externa à rede que apenas surge na posição de intermediária, não participando nas atividades (Kenis e Provan, 2009).

Na literatura encontramos uma categorização simples e desconstruída dos modelos de *governance* possíveis (Figura 1.3.). As redes podem ser distinguidas entre: *shared governance form*; *lead organization form*; *network administrative organization form* (também conhecida como NAO) (Kenis e Provan, 2009)

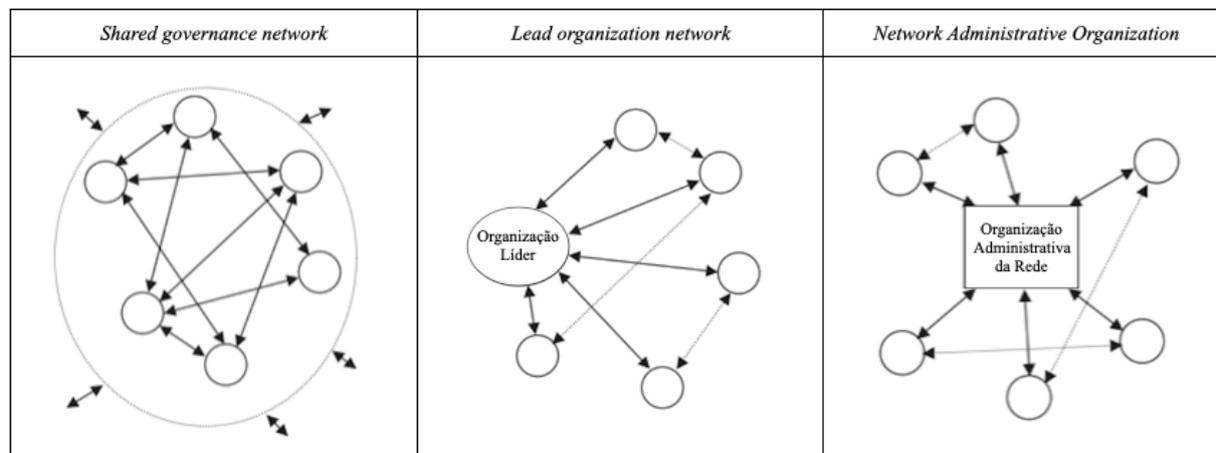


Figura 1.3. – Quadro explicativo de modelos de *governance* em redes

Fonte: adaptado de Kenis e Provan (2009, pág.447).

A primeira rede de *shared governance form* prevê a inclusão de todos os participantes da rede e uma especial flexibilidade e resposta às suas necessidades. Não obstante mostra-se fraca no sentido em que é ineficiente, apenas resultando em redes geograficamente concentradas onde uma participação próxima e presencial é possível (Kenis e Provan, 2009).

No segundo tipo de rede apresentado, o *lead organization form*, todos os membros partilham de algum tipo de propósito comum e todas as atividades/decisões são controladas por um membro que age como organização líder; é um modelo eficiente e com legitimidade. No entanto, a organização líder poderá ter a sua agenda própria e assim dominar os outros membros causando um mau estar na rede, além de um desinteresse (Kenis e Provan, 2009).

Por fim, o modelo NAO prevê uma entidade não membro cujo o único propósito é administrar a rede, é um modelo sustentável e com legitimidade mas passível de adotar processos demasiado burocráticos e dos seus membros se apoiarem muito na entidade administrante; é um modelo inclusive mencionado pelos autores enquanto uma rede presente no setor público:

“NAOs administrados por governos são geralmente configurados (por mandato) quando a rede se forma pela primeira vez, a fim de estimular o seu crescimento por meio de financiamento direcionado e/ou facilitação da rede, e para garantir que os objetivos da rede sejam alcançados” (Kenis e Provan, 2009, pág.448).

Uma ideia importante a abordar é a proximidade dos governos locais às necessidades do seu território e por isso capaz de melhor compreender e melhor administrar este tipo de redes. Focando nas redes públicas locais, McGuire (2003) observou um tipo de rede interorganizacional constituída em torno de um órgão governamental. Alguns autores pensaram nesta questão em conjunto com a ideia de

governance roles e procuraram apresentar uma análise sobre o tipo de *governance* que melhor funciona aliada a certas condições. Propondo também um modelo (Figura 1.4.) para ajudar a explicar porque é que o desempenho está a um nível específico e como pode ser melhorado.

Que papel de governança dos governos locais melhor resulta sob condições de contingência?

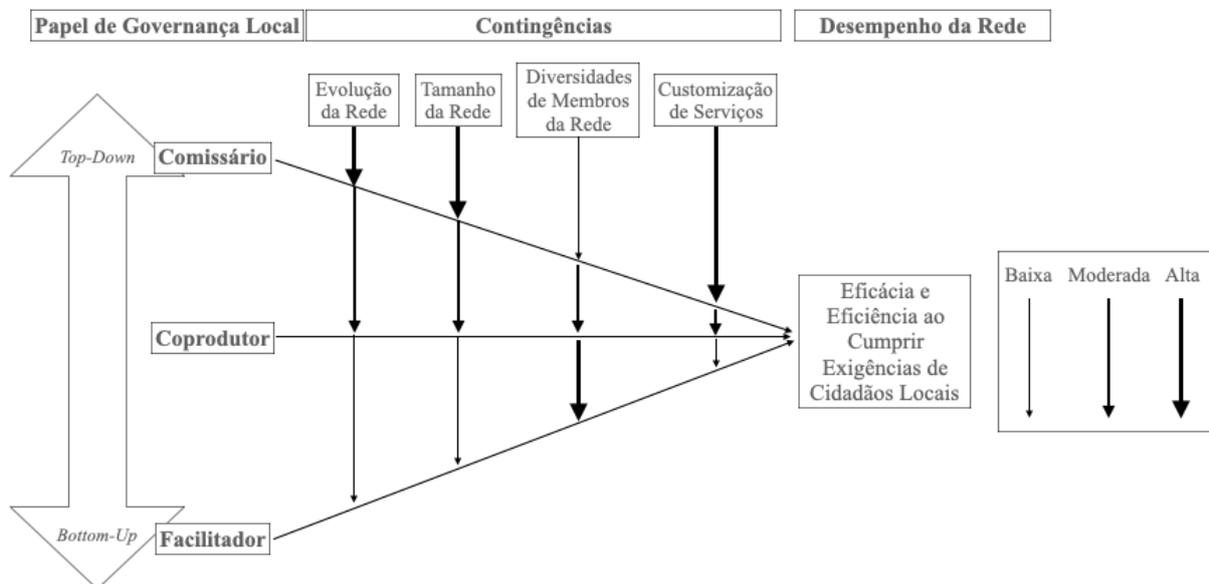


Figura 1.4. Quadro explicativo das condições de contingências levando a efeitos positivos de papéis de governança na performance da rede

Fonte: adaptado de Span et al. (2012, pág.12).

Neste modelo são propostos diferentes contextos para redes públicas locais onde os governos locais podem ter papéis de: comissário (*top-down*), coprodutor (*intermédio*) ou facilitador (*bottom-up*). São apresentadas também as diferentes contingências que em coexistência determinam a estabilidade e complexidade da rede (a evolução da rede, dimensão da rede, diversidade em membros e adaptação dos serviços) (Span et al., 2012).

Mais recentemente, alguns autores partiram destas ideias e modelos em busca de compreender como se aplicavam na realidade. Um exemplo interessante é o estudo de redes públicas sem fins lucrativos administradas por organizações líderes, desenvolvido por Raeymaeckers et al (2017). Um dos principais pontos a retirar deste estudo é a visão da procura de consenso na rede como um desafio marcante, tendo em conta a ideia de que cada organização terá os seus próprios objetivos e que não prestar a devida atenção a estes objetivos, criará algumas tensões. Os autores apresentam como o consenso de objetivos pode ser alcançado em três casos específicos do modelo de *lead organization*, apoiando-se no papel do coordenador e em que momentos o mesmo é ou não benéfico a todo o processo (Raeymaeckers et al., 2017).

Quanto à literatura portuguesa, ainda é pouca a pesquisa levada a cabo sobre redes e modelos de *governance* ou até à sua aplicação em território português. Alguns autores debruçaram-se sobre o

assunto, verificando exatamente a necessidade na pesquisa de casos de sucesso e insucesso em Portugal (Mota e Bittencourt, 2019).

1.4. Pergunta de investigação e Objetivos

Após espelhada a literatura existente sobre os temas que serão abordados e assim relevantes para a construção desta dissertação, avançamos para a definição das perguntas de investigação que a guiam. As questões são assim as seguintes:

Q¹: Qual o papel das políticas públicas na responsabilidade social das organizações?

Q²: Qual o papel das redes na implementação de políticas públicas no âmbito da responsabilidade social das organizações?

Para a primeira questão é importante compreender que tipo de políticas públicas existem e além disso, como estas se traduzem a um nível mais localizado, surgindo os seguintes objetivos:

O¹: Analisar o impacto de políticas públicas no âmbito da RSO ao nível internacional, europeu e nacional;

O²: Analisar a implementação de políticas públicas no âmbito da RSO ao nível autárquico através do caso de estudo: Programa Oeiras Solidária;

A segunda questão deriva da ligação entre redes e o setor público e de acordo com a mesma, surgem os seguintes objetivos:

O³: Analisar o tipo de redes e modelos de *governance* escolhidos no âmbito da RSO, através do caso de estudo: Programa Oeiras Solidária;

O⁴: Analisar os benefícios e bloqueios da utilização de redes no setor público no âmbito da RSO, através do caso de estudo: Programa Oeiras Solidária.

Torna-se assim importante, compreender a metodologia escolhida para resultar numa recolha de informação que responda a estas questões e objetivos propostos.

Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo será definida a metodologia a ser utilizada tendo em conta o foco num estudo de caso específico – Programa Oeiras Solidária – que é seguidamente introduzido.

2.1. Método

A metodologia selecionada para a presente investigação prende-se ao foco no estudo de caso em questão e na recolha de dados necessária para o mesmo. Segundo Yin, um estudo de caso é “um método empírico que investiga um fenómeno contemporâneo aprofundadamente e dentro do seu contexto do mundo real, em especial quando os limites entre fenómenos e contexto não são claramente evidentes” (2018, pág.50). Neste sentido, é clara a pertinência do Programa Oeiras Solidária enquanto estudo de caso. Inicialmente por ser um programa incluído no setor público e mais precisamente numa Câmara Municipal. Depois, pelo Programa ser uma rede, temática igualmente importante. Por fim, pela sua continuidade em termos temporários e processo evolutivo crescente em termos de membros, parceiros e entidades beneficiárias. É assim possível considerar o Programa Oeiras Solidária um modelo exemplar entre os seus similares (Yin, 2018).

Consequentemente foi selecionado o método qualitativo por permitir uma recolha mais extensa e aprofundada dos dados. O método qualitativo permite, por exemplo, uma interpretação dos eventos a ser estudados através dos olhos do entrevistado e ao mesmo tempo permite maior detalhe nas informações que são partilhadas, isto tendo em conta a flexibilidade que confere (Bryman, 2001). De acordo com este método, o instrumento de recolha pelo qual se optou foram as entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevista permite aprofundar, como mencionado, os temas abordados, potenciando a possibilidade de obtenção de respostas ricas, pois não há rigidez na ordem de abordagem de cada tema incluído no guião de entrevista. O ponto de vista do entrevistado é o mais importante e, por isso, permite-se o ajuste na ordem de colocação das questões incluídas no guião da entrevista conforme a direção da conversa (Bryman, 2001). Além destes dados primários, foram igualmente analisados dados secundários, num total de 10 outros documentos do POS: 1 regulamento, 8 relatórios anuais de atividades e 1 análise de benefícios realizada pela Stone Soup Consulting.

Foram realizadas no total 14 entrevistas a *stakeholders* da rede POS. Foi pedido aos entrevistados o consentimento (Anexo A) em relação à entrevista, gravação e transcrição das respostas dadas, o mesmo foi dado por todos para ambas as situações sem restrições. Algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente, no entanto, a maioria foi realizada através de plataformas de videoconferência (Zoom) tendo em conta a pandemia de covid-19. A duração das entrevistas variou bastante de acordo com o entrevistado, as mais curtas tiveram cerca de 20 minutos, enquanto as mais longas tiveram até 1 hora e meia de duração que perfaz uma média de 35 minutos por entrevista. Procurou-se obter um grupo de entrevistados diversificado e que incluísse todos os principais *stakeholders* da rede. A escolha dos entrevistados foi auxiliada pelas técnicas do POS que estabeleceram um primeiro contacto. Inicialmente foram contactadas 16 entidades (8 empresas, 6 associações/fundações e 2 parceiros estratégicos), para

além das técnicas e vereadora do POS. Aquando da resposta positiva das entidades à possibilidade para entrevista, as técnicas cederam a informação de contacto para poder ser agendada a entrevista. Mais tarde surgiu a oportunidade de entrevistar o Vice-Presidente, também através das técnicas do POS. O convite inicial para entrevista incluía um pequeno resumo dos temas a abordar e um documento de consentimento a ser assinado pelo entrevistado. Foram então entrevistados: 2 representantes da CMO; 2 representantes do POS; e 10 entidades tidas pelo POS como parceiros estratégicos, membros da rede e entidades beneficiárias. O maior volume de entrevistas foi realizado a representantes das entidades envolvidas na rede, contando com empresas, fundações e associações (Figura 2.1).

Entrevistas

nº	Instituição	Cargo	Duração (min.)
4	CMO	Vice Presidente da Camara Municipal de Oeiras	27
		Coordenadora do Programa Oeiras Solidária	60
		Técnica do Programa Oeiras Solidária	27
		Vereadora para Responsabilidade Social e POS	15
1	HP INC	Representante	40
1	Cisco	Representante	44
1	Outcome	Representante	26
1	Fundação Ageas	Secretária-Geral	20
1	Rotary Club de Oeiras	Representante	50
1	APAR	Secretário-Geral	33
1	Vitamimos	Fundadora	39
2	Fundação Altice	Diretora e Responsável Área de Cidadania Empresarial	40
1	GRACE	Voluntário	37
1	ISCSP	Professora	83

Figura 2.1. Quadro de Entrevistados com duração da entrevista, número de representantes por instituição e respetivos cargos (caso aplicável).

A entrevista dividiu-se em dois grandes temas: políticas públicas e rede POS. O principal objetivo da entrevista foi compreender como cada instituição, enquanto *stakeholder* da Rede POS, vê e desenvolve a temática da RSO, tendo como pontos chave a visão sobre políticas públicas no âmbito da RSO e o papel da Rede POS neste sentido. Para o efeito foram redigidos dois guiões de entrevista, um direcionado aos representantes da CMO e POS e o outro direcionados aos restantes entrevistados (Anexos B e C).

Para a transcrição de entrevistas e análise dos dados foi utilizado o programa MAXQDA. Recorreu-se ao sistema de códigos (Anexo D) de modo a categorizar a informação obtida por temas e assim melhor aproveitar as respostas dadas pelos entrevistados de acordo com o que se pretendia estudar. Procurou-se compreender, de acordo com o previsto através das questões colocadas, as perceções dos entrevistados em relação a várias variáveis dentro de cada tema. No caso das políticas públicas, as

respostas foram subcodificadas entre internacionais, nacionais e municipais. Já no caso da Rede POS, recorreu-se a um maior número de subcódigos, e procurou-se analisar as relações dentro da rede, os objetivos, as perceções sobre o formato, a formalidade e uma possível replicação do mesmo e ainda as visões sobre que benefícios e bloqueios os entrevistados encontram na rede. Assim, foi possível obter informação mais detalhada e realizar uma análise muito mais frutuosa.

Como já mencionado, o estudo de caso escolhido para responder às questões de investigação colocadas foi o Programa Oeiras Solidária, um programa sob a alçada da Câmara Municipal de Oeiras. Seguidamente, é descrita resumidamente a história e evolução do programa, assim tornando clara a escolha do mesmo enquanto caso de interesse no estudo de políticas públicas no âmbito da responsabilidade social das organizações e mais ainda o papel das redes neste mesmo estudo.

2.2. Alvo do estudo de caso: Programa Oeiras Solidária

O Programa Oeiras Solidária é, segundo informação disponibilizada no seu *website*, “uma plataforma de *networking*, de iniciativa municipal, inovadora e inédita a nível nacional, que promove e agiliza a colaboração entre organizações dos vários setores”¹. Nasce em 2004, na divisão de assuntos sociais, da colaboração entre o Município de Oeiras e 15 empresas multinacionais sediadas no território. Na altura inicia-se pela mão de dois técnicos, através do Protocolo de Colaboração assinado entre partes e desenvolve-se com o objetivo de incorporar a temática da responsabilidade social na relação com o município e empresas localizadas no mesmo. Na verdade, Oeiras já se mostrava um terreno fértil para um programa desta natureza tendo em conta a sua constante aposta em atrair empresas multinacionais para a área.

A presença destas empresas manifestou-se numa crescente procura em melhor conhecer e contribuir a favor da comunidade em que se inseriam, vontade a que a Câmara Municipal de Oeiras (CMO) respondeu através da gradual alocação de recursos ao Programa. Inicialmente, como já mencionado através de um Protocolo de Colaboração e mais tarde, conforme novas entidades se juntaram à rede, uma Declaração de Adesão. O foco passava pelo apoio a projetos que procurassem de certo modo colmatar algumas das necessidades locais (Câmara Municipal de Oeiras, 2013). Nos seus primeiros anos de vida recebeu algumas distinções, uma delas em 2010 quando foi considerado estudo de caso pelo projeto *INCLUDE – Pathways to Community Investment*, um projeto financiado pela União Europeia, assim integrando o Kit de Boas Práticas da UE (Programa Oeiras Solidária, 2020). O autor do projeto *INCLUDE* considerou a iniciativa da CMO um exemplo de como o governo local se poderá posicionar enquanto intermediário ao reconhecer o potencial estratégico do investimento na comunidade corporativa e investindo recursos na sua implementação (Kromminga, 2010).

¹Câmara Municipal de Oeiras (2020). Composição. Disponível em: <http://www.cm-oeiras.pt/pt/municipio/camara-municipal/composicao>, consultado em 5 de maio de 2020;

Publicam o seu primeiro relatório público em 2012, na mesma altura em que consideram iniciar uma nova fase:

“concretizada através de um modelo mais cooperativo em que o Município enquadra a parceria e transmite a sua visão estratégica dos problemas e necessidades concelhias, e procura garantir um maior equilíbrio na distribuição dos apoios e um maior impacto dos mesmos para o desenvolvimento da região”².

No relatório é afirmada a importância do projeto POS, “tem permitido suportar não só a atuação camarária, através do apoio ao desenvolvimento de projetos, como tem representado um apoio efetivo a necessidades e iniciativas da responsabilidade de entidades locais.” (Câmara Municipal de Oeiras, 2012, pág. 2). Importância confirmada através de vários esforços para a evolução do programa, procurando maior eficácia e eficiência nos seus processos. O município mantém-se enquanto ‘interlocutor/mediador’, acrescentando um papel de ‘garante’ dos projetos a ser apoiados “é solicitado ao Município que se pronuncie relativamente às entidades a selecionar (...) O conhecimento técnico das instituições e análise macro das necessidades permite efetuar um trabalho de priorização que garante às empresas uma adequada distribuição dos seus recursos” (Câmara Municipal de Oeiras, 2013, pág.4). Em 2013 começam a compreender o seu foco unicamente empresarial como impeditivo de um trabalho transversal e concordante com as necessidades do município: “foi diagnosticado outro constrangimento relacionado com o facto do programa se circunscrever à atuação das empresas, o que coloca em causa a participação de outras entidades, com naturezas jurídicas diferenciadas e políticas de responsabilidade social consistentes” (Câmara Municipal de Oeiras, 2013, pág.23). A sua evolução mostrou-se proporcional ao seu crescimento em dimensão e necessidades expostas.

Em 2014, aquando da celebração dos 10 anos e novo mandato na CMO, é feita a sua afetação ao Gabinete da Presidência e é alargado o próprio projeto, até à data mais centrado na área social. Isto acontece de modo a obter um olhar mais amplo das necessidades presentes no município e da mesma forma possibilitar a inclusão de um maior número de diferentes serviços municipais (Câmara Municipal de Oeiras, 2015).

Em 2015, é reforçada em relatório a ideia de que o POS é essencialmente um elemento de mediação de uma rede, “trata-se de uma plataforma colaborativa que promove a colaboração entre as organizações, através da partilha de experiências, saberes e recursos” (Câmara Municipal de Oeiras, 2015, pág.2). Além disto, o programa assume uma mudança de estratégia, passando a dar prioridade a projetos de maior continuidade: “promoção do desenvolvimento de projetos, que difundam ações, alinhados com a estratégia do Município, em detrimento de medidas assistencialistas” (Câmara Municipal de Oeiras, 2015, pág.2). São também iniciadas avaliações anuais do programa, demonstrantes do desenvolvimento do mesmo e da satisfação das variadas entidades envolvidas.

²Câmara Municipal de Oeiras (2020). Composição. Disponível em: <http://www.cm-oeiras.pt/pt/municipio/camara-municipal/composicao>, consultado em 5 de maio de 2020;

Em 2016 é dado destaque aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), demonstrando assim uma preocupação por parte da CMO em incluir na sua ação objetivos mais globais. O mesmo é feito através de uma revista lançada nesse ano, em que segundo os mesmos “foram apresentados projetos que estão a ser desenvolvidos no território de Oeiras, alinhados com cada ODS, por parte dos serviços municipais, empresas e entidades da economia social, mostrando o trabalho desenvolvido em parceria” (Câmara Municipal de Oeiras, 2016, pág.8).

Em 2017, é aprovado o Regulamento do programa, um passo verdadeiramente diferenciador sendo que é a partir da existência deste documento que passa a ser possível a adesão de qualquer entidade, independentemente da sua forma jurídica, à rede colaborativa POS. No mesmo são apresentados os objetivos do programa, a sua área de intervenção, tal como a existência de novos tipos de parceiros: os parceiros estratégicos e operacionais. Nesse ano, realiza-se também uma Análise de Benefícios ao POS através da consultora Stone Soup em que se examina não só a experiência acumulada da CMO como ainda é comparada a iniciativa com outras do género, “iniciativas de responsabilidade social e de colaboração intersectorial em Portugal e no estrangeiro” (Stone Soup Consulting, 2017, pág.5). Esta comparação mostrou-se diferenciadamente positiva para o POS,

“a maioria das iniciativas não apresentam quatro dos elementos caracterizadores e diferenciadores do Programa ‘Oeiras Solidária’ apontados (...) a maioria não foca a coesão social e o desenvolvimento sustentável de um território em particular, nem está totalmente aberta à participação livre e gratuita de diferentes agentes locais, nem conta com um protagonismo similar nem com a dimensão de meios que são alocados pelo Município de Oeiras ao Programa ‘Oeiras Solidária’”(Stone Soup Consulting, 2017, pág.19).

No seguinte ano de 2018, o Programa é distinguido com o prémio “Melhores Municípios para Viver 2018” no domínio social. Além disto, inicia um processo de renovação e adaptação dos seus eixos estratégicos, tendo em conta a mudança de mandato 2017-2021, saindo do Gabinete da Presidência e ficando sob a tutela da Vereadora para a Responsabilidade Social Teresa Bacelar (Câmara Municipal de Oeiras, 2019).

O último relatório público à data desta pesquisa é o de 2019, ano em que celebrou 15 anos de existência. Nesse ano o POS passa a focar-se em temáticas mais a nível nacional e até internacional, não esquecendo os interesses municipais e da rede. Segundo o mesmo: “começou a procurar participar de forma mais sistemática em temáticas que extravasem o âmbito municipal, a um nível nacional (...) E de âmbito internacional, a temática dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, abordada em 2016” (Câmara Municipal de Oeiras, 2019, pág. 21). Não obstante estes objetivos, o curso estratégico do programa acabou por ter de se adaptar à realidade de 2020³.

³ A 11 de Março de 2020 a Organização Mundial de Saúde declarou a doença Covid-19 como pandemia. Poucos dias depois, a 19 do mesmo mês o Presidente da República declara estado de emergência em Portugal.

Tendo em conta a informação apresentada, é possível compreender como o POS foi evoluindo enquanto programa e enquanto rede. Inicialmente como produto do interesse do setor empresarial local e da CMO em unir forças para colmatar as necessidades da comunidade circundante. Passando por variadíssimas transformações na sua estratégia e inclusive formato, estendendo-se em número e tipo de membros, projetos e parcerias. Mostrando a sua importância e relevância durante todo o processo. Deste modo e por todas as questões já mencionadas, é de interesse claro o estudo deste caso em específico, também pela sua longevidade e comprovada continuidade.

Capítulo III – Resultados e discussão

Neste capítulo são analisados em primeiro lugar os resultados relativos à percepção dos *stakeholders* da Rede POS sobre as políticas públicas no âmbito da RSO e em segundo lugar é analisada a Rede POS quanto ao seu modelo e a visão dos *stakeholders* sobre a mesma. Assim, obter-se-á informação de modo a discutir os resultados alcançados através desta análise, com as ideias mencionadas na revisão da literatura.

Inicialmente procura-se saber sobre os vários níveis de políticas públicas para responder à primeira questão de investigação colocada: “*Qual o papel das políticas públicas na responsabilidade social das organizações?*”. Deste modo indo ao encontro dos objetivos mencionados na metodologia. Saber que percepção sobre o impacto de políticas públicas no âmbito da RSO ao nível internacional, europeu e nacional e além disto, analisar a implementação destas políticas ao nível autárquico através do caso de estudo. Seguidamente, procura-se responder à segunda questão de investigação colocada: “*Qual o papel das redes na implementação de políticas públicas no âmbito da responsabilidade social das organizações?*”. Indo igualmente ao encontro dos objetivos relacionados com esta questão que passam por analisar o tipo de redes e modelos de governance escolhidos no âmbito da RSO e ao mesmo tempo, analisar os benefícios e bloqueios da utilização de redes no setor público no âmbito da RSO.

3.1. Políticas públicas à visão dos *stakeholders*

À semelhança da organização feita previamente na revisão de literatura, a análise da visão dos *stakeholders* da Rede POS sobre as políticas públicas no âmbito da RSO passará inicialmente pelas internacionais, passando pelas nacionais, mas desta vez terminando nas municipais.

3.1.1. Internacionais

Um dos principais pontos a apontar nas percepções sobre políticas internacionais de RSO é o pouco envolvimento ou até interesse ou compreensão que delas têm os entrevistados. Em alguns exemplos, por sentirem que as diretrizes internacionais seguem modas e não necessariamente um comprometimento sério desde sempre. Este sentimento é notado em entidades com um já longo historial de empenhamento na RSO e diversas atividades iniciadas ainda antes de um incentivo sério internacional.

“A CISCO não faz nada contrário a essas indicações, mas não depende necessariamente delas, sendo uma empresa com um forte cariz social ou com um forte foco na área da responsabilidade social desde sempre. Não esteve necessariamente à espera desta moda que existe desde há uns anos para cá da RS.” (Representante CISCO, Entrevista).

Por outro lado, algumas das entidades entrevistadas sentem uma espécie de distanciamento destas diretrizes devido à sua natureza enquanto entidade, como o seguinte exemplo: “*Nós não nos apoiamos muito nessas diretrizes para dizer a verdade. Sabemos que há. Essas diretrizes impõem um conjunto de restrições e imposições que os clubes rotários de uma maneira geral não têm condições de satisfazer.*” (Representante Rotary Club Oeiras, Entrevista).

Existe também uma ideia manifestada de desacreditação nas iniciativas internacionais, talvez pelo facto da sua distância não permitir um contacto direto e imediato com as entidades e por isso ser necessária a existência de vários intermediários, como mencionado por um entrevistado, “*Essas iniciativas são praticamente inexistentes. Muitas vezes o poder usa a comunidade europeia para conseguir algumas verbas para alguns cursos de formação, mas tendo sempre mais em conta tirar daí algum dinheiro do que a formação propriamente dita.*” (Representante A PAR, Entrevista).

São mencionadas por exemplo as iniciativas europeias, no caso de instituições de solidariedade social, por mostrarem uma maior acessibilidade e proximidade, podendo inspirar. Embora sejam frequentemente mencionados os intermediários em aspetos mais físicos ou monetários.

“*O que eu conheço mais é a nível europeu por ser o que para nós está mais acessível. (...) Nunca trabalhamos diretamente com nenhum organismo europeu, mas através de intermediários portugueses, estruturas organizacionais representativas e que fazem gestão destes fundos.*” (Representante Vitamimos, Entrevista).

O pouco conhecimento das várias diretrizes existentes é transversal nas diversas entrevistas. Não obstante, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas são sem dúvida a iniciativa internacional mais mencionada.

“*Acompanho apenas pelo que se vê na comunicação social algumas coisas, mas não temos propriamente grande envolvimento a não ser com a agenda dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Aí sim temos grande envolvimento e já trabalhamos 8 dos 17 ODS.*” (Representante Fundação AGEAS, Entrevista).

O segundo principal ponto a mencionar é o facto dos ODS serem uma forma simplificada e fácil de aplicar diretrizes internacionais e globalmente compreendidas, às iniciativas que as empresas já levam a cabo, ou até de avançar com novas atividades. Embora este facto não seja de conhecimento/entendimento geral.

“*Em relação às Nações Unidas o que está a ser feito como orientação é de facto procurar e realmente, apesar de haver muitas multinacionais, nós apercebemo-nos que de facto ainda para muitas empresas, algumas desconhecem os ODS não é assim tão óbvio.*” (Coordenadora POS, Entrevista).

Surge com eles também um entendimento de reporte, uma noção de que aderir a estes ODS significa também uma responsabilidade em manter certos níveis de RSO como mencionado por um entrevistado “*Eu acho que há uma grande sensibilização para implementação destes objetivos e um grande esforço em que as empresas possam ser obrigadas a reportar o que fazem em termos de sustentabilidade e acho que o caminho é por aqui*” (Representante GRACE, Entrevista).

É assim possível discutir as perceções dos entrevistados à luz da revisão da literatura sobre políticas públicas internacionais. Inicialmente retornando à ideia da Comissão Europeia (2011) de que certas medidas regulamentares poderão criar condições para que as empresas assumam uma posição no âmbito da RSO. A verdade é que o pouco envolvimento ou até compreensão dos entrevistados sobre estas

políticas demonstra uma situação diferente. Existe, como vimos, um distanciamento e até desacreditação destas diretrizes e iniciativas. Contrariando a ideia de que uma larga afluência de ações por parte de diversas organizações são importantes no encorajamento de políticas públicas no âmbito da RSO (Albareda et al., 2008). A existência de intermediários neste processo é que acaba por fazer chegar tais iniciativas às entidades. Não obstante, acabam por ficar mais num patamar de inspiração do que real aplicação das suas diretrizes como vimos no exemplo dos ODS. Este envolvimento mostra-se assim um desafio na identificação de prioridade e incentivos que tenham real impacto no contexto local e nacional (Fox, Ward e Howard, 2002).

Faz agora sentido compreender de que modo são vistas pelos entrevistados as políticas nacionais no âmbito da responsabilidade social das organizações.

3.1.2. Nacionais

A nível nacional a visão dos entrevistados altera-se para respostas mais informadas. Não obstante, quase todos explanam experiências maioritariamente negativas, e sentem uma falta na área das políticas públicas.

“Em termos de RS como sabemos não existe grandes diretrizes, quer dizer podemos ter assim uma análise um bocadinho mais lata de certas diretrizes que vão surgindo, mas de responsabilidade social, não existem ou pelo menos não estão assim muito claras.” (Técnica POS, Entrevista).

Alguns entrevistados mencionam que esta falta está essencialmente na sensibilização. Porque embora consigam apontar políticas públicas neste âmbito, admitem também a sua desatualização.

“Eu acho que a nível das políticas públicas se calhar nos falta uma maior sensibilização na questão da responsabilidade social e do papel das empresas nesta área. Falta este maior comprometimento das políticas com o alinhamento daquilo que são as preocupações com a responsabilidade social (...) Posso dar um exemplo muito específico de uma lei até que está relacionado com a lei do voluntariado, uma lei de 1998 e que é uma lei que ainda não contempla o voluntariado corporativo (...) ficou estagnada por exemplo. E como esta haverá outras na área da responsabilidade social que acabam por não ter tido grande atualização ou grande incentivo.” (Representante GRACE, Entrevista).

São mencionados inclusive momentos em que existiu de facto este incentivo e esta sensibilização, mas que, no entanto, com o passar do tempo e talvez uma alteração nas atenções pelo setor público, foram esquecidas.

“Eu acho que ainda são insuficientes, acho que deveriam apostar mais até acho que a questão da lei do mecenato devia ser mais explorada e bem mais desenvolvida. Houve aí uma altura, acho que nos anos 90, que a lei do mecenato estava no seu auge, as empresas todas recorriam à lei do mecenato para donativos, etc. Hoje em dia já não é por aí, são iniciativas privadas e não com

apoios estatais que as empresas trabalham a responsabilidade social.” (Vereadora CMO, Entrevista).

Existe a concordância em muitos momentos que estas políticas têm vindo a evoluir, embora o seu percurso tenha sido lento e espaçado. Muito incentivado pelas conjunturas que se foram apresentando ao longo do tempo e a pressão que as próprias empresas sentem em dar passos neste sentido.

“Eu acho que foi evoluindo também porque há uma conjuntura mais favorável a nível nacional ou de políticas que já preveem um bocadinho mais também o envolvimento das empresas com a comunidade, não será só mérito do programa. Elas próprias também já se sentem mais pressionadas a olhar para fora, eu acho que foi também a conjuntura que ajudou a que crescesse.” (Coordenadora POS, Entrevista).

Não obstante esta evolução, a ideia geral é que continuam a ser insuficientes os esforços feitos neste sentido. Mais que isso, alguns entrevistados compõem uma visão pessimista de como o Estado ainda olha para a RSO e de como constrói estas políticas, mencionando que este olhar está longe dos avanços do setor privado nesta área.

“Eu acho que não suficientes e acho que são dirigidas ao mesmo tipo de entendimento, diferente daquele que está a ser seguido pela área fundacional (...) Continuamos a achar, ou a perceber, que as políticas que existem não querem retirar as associações das suas condições de beneficiários de donativos em dinheiro. Há de certa forma uma perpetuação do assistencialismo (...) Não é a inexistência de políticas públicas, é a quem elas se dirigem, a forma como são tratadas e como são recebidas.” (Representante Fundação Altice, Entrevista)

Uma perceção em vários momentos mencionada vem exatamente desta ideia de que o setor público ainda não foi capaz de evoluir a sua visão sobre a RSO. Assim, ‘socorrendo-se’ de mecanismos já existentes e que vão resultando, de modo a não estender as preocupações.

“As políticas que o Estado desenvolve, devem ser trabalhadas por todos. O que sucede muitas vezes é que o Estado apoia-se muitas vezes e bem, nas instituições que trabalham no terreno para desenvolver este trabalho (...) o Estado não se deve esquecer dos compromissos para com estas instituições porque muitas vezes fazem o trabalho que o mesmo não pode fazer (...) O que vejo é que as políticas públicas têm de ser responsáveis no sentido de perceber que se não conseguem chegar a determinadas situações, deverão fazê-lo através destas instituições que deverão ajudar e não esquecer de salvaguardar que têm de honrar compromissos com as mesmas.” (Representante HPInc, Entrevista)

Esta ideia é complementada por alguns dos entrevistados com a visão de que são estes mecanismos que conseguem colmatar as questões mais prementes, por estarem mais perto da comunidade. Não obstante, existe a crença de que o Estado central não se pode esquecer que ao apoiar-se nestes mecanismos, tem também de lhes dar formas de subsistência tendo em conta que muitos deles não são sustentáveis, um problema igualmente apontado.

“A nível geral da solidariedade social, o estado sempre acabou por se socorrer noutras instituições como as IPSS sejam elas corporativas ou ligadas à igreja, o estado sempre se socorreu um pouco por aí. Nalgumas vertentes acho que as políticas públicas deviam ser um pouco mais cooperantes.” (Representante Fundação AGEAS, Entrevista)

Por fim, é importante referir que nem todos os entrevistados concordaram que as políticas públicas dentro desta temática são insuficientes. Na verdade, surgiu uma ideia interessante exatamente da falta de políticas públicas a nível nacional. A ideia já anteriormente falada de incentivo, embora neste caso este seja o principal ponto. Incentivar e não penalizar, forçando a algum tipo de atividades na área da RSO.

“Não existe uma lei ou regulamentação sobre RS e posso dizer que na minha opinião isso é positivo. Tudo o que seja regulamentação de RS sou um pouco cética, acredito que possa haver alguma atenção, mas sempre numa perspetiva de incentivar e não de a constrianger ou penalizar. Sou sempre a favor de uma lógica positiva de incentivo e não repressiva. Mas também sou a favor de uma lógica ativa (...) pode existir que a RS deve ser um princípio de atuação nas organizações em geral e não apenas nas empresas que é outro erro.” (Representante ISCSP, Entrevista)

Uma lógica de incentivo pode então acabar por trazer mais benefícios, por trazer a possibilidade de se disseminar pelas várias organizações e não ficar regulamentado apenas ao setor privado como temos visto.

Retomando a revisão da literatura, é possível compreender que o entusiasmo demonstrado por maioria dos autores sobre políticas públicas ao nível nacional, não traduz de igual forma para a realidade aqui analisada. As experiências mencionadas são maioritariamente negativas e a percepção é de falta de sensibilização e atualização neste campo. Os entrevistados aludem a algumas políticas de incentivo que hoje estão esquecidas. É assim possível enquadrar as políticas públicas nacionais num âmbito mais flexível e de incentivo, dentro da *soft law* e concordar com a ideia de que estas políticas são acima de tudo complementares à lei existente (Ascoli e Benzaken, 2009; Steurer, 2010). Alguns entrevistados falam inclusive de um Estado estagnado na sua visão sobre RSO e que nesse sentido se continua a ‘socorrer’ de mecanismos já existentes como as IPSS e com uma evolução francamente lenta a nível nacional. Restando assim as políticas municipais, para as quais faz agora sentido olhar e analisar.

3.1.3. Municipais

Quanto às políticas municipais, são as mais conhecidas dos entrevistados. São também as que suscitaram mais opiniões e visões, todas num sentido positivo e de boas práticas. Ainda mais, olhando para os recursos que as câmaras municipais têm disponíveis ao estar tão perto da comunidade, devem inclusive ser um veículo de comunicação com o governo central sobre o qual como vimos os entrevistados não têm a mesma visão positiva.

“É a câmara que tem o conhecimento e que tem a legitimidade política e social para de certa forma articular aquilo que são as necessidades globais da comunidade, mas também o que são

os recursos das próprias organizações (...) os municípios muitas vezes conseguindo chegar mais facilmente à administração central podem ser o veículo de articulação entre aquilo que são as necessidades de uma comunidade e recursos e a própria conceção, implementação e avaliação das políticas sociais.” (Representante ISCSP, Entrevista).

São também mencionadas as freguesias enquanto veículos importantes de proximidade para com a comunidade, etc. Promovem deste modo um diagnóstico muito mais real e consistente com as necessidades apresentadas no território.

“Na minha opinião os municípios são fundamentais, a meu ver parceiros muito relevantes porque têm os meios, recursos e são governos locais com autonomia e responsabilidades nesta área e estão muito próximos das empresas, dos munícipes e ainda têm outras células importantes que são as freguesias com ainda maior proximidade. Eu diria que é fundamental nos municípios haver estas políticas bem definidas e baseadas num diagnóstico nas necessidades para que correspondam, vão de encontro ou possam desenvolver aquilo que é mais premente para aquela comunidade.” (Representante Vitamimos, Entrevista).

Não esquecendo que estas boas práticas poderão não se estender por todo o país, tendo em conta também que os concelhos são principalmente motivados pelo seu contexto e por isso o seu foco nem sempre vai ao encontro da RSO.

“Eu acho que os municípios estão cada vez com maior necessidade de responder a determinados problemas. Não só a nível das comunidades, pessoas, mas também a nível da própria cidade, da forma como se organiza, como havemos de ser mais sustentáveis. (...) Acho que estamos muito no início ainda e há poucos projetos com substância suficiente para responder às necessidades. Embora haja cada vez mais pessoas com necessidades e desfavorecidas, ainda não há resposta. Nem todos os municípios respondem da mesma forma, com o mesmo conhecimento, mas estamos a chegar lá” (Representante Fundação Altice, Entrevista).

Também outro tema que surge neste contexto é as verbas que o município disponível tem para levar a cabo este tipo de políticas públicas que em muitos momentos podem envolver programas e atividades que necessitam de dotação orçamental. Neste caso Oeiras aparece, como já mencionado anteriormente, como um concelho privilegiado neste sentido.

“Acreditamos mais no poder local porque conhecem mais esta realidade do que o poder central, mas há um problema que é os municípios não terem também dinheiro. Não tendo o que podem fazer? A Câmara de Oeiras é uma exceção, em primeiro porque tem dinheiro e segundo porque tem um autarca com muita atenção à problemática social.” (Representante A PAR, Entrevista).

Além disto, a liderança política da CMO é apontada várias vezes como um dos pontos-chave da preocupação que o município mantém em investir em políticas públicas no âmbito da coesão social e da RSO.

“O município de Oeiras é conhecido pelas suas empresas e pela riqueza que gera. Mas toda a riqueza que gera tem preocupação de justiça social e coesão social. (...) Isto representa a nossa

preocupação com os mais fragilizados, toda a nossa política pública tem a ver com a criação de riqueza para sua redistribuição a seguir. A riqueza criada pelo estado apenas serve para criar justiça social e criar igualdade de direitos nos cidadãos; nós partimos desse pressuposto, tendo como pano de fundo sempre a dignidade da pessoa humana.” (Vice-Presidente CMO, Entrevista).

É importante referir ainda que ao longo das entrevistas e dos elogios prestados ao papel dos municípios nas políticas públicas no âmbito da RSO, são mencionados várias vezes ainda outros concelhos além do de Oeiras - Cascais, Lisboa, Porto, Maia e Viseu como exemplos no âmbito.

Conclui-se assim que é no campo municipal que os entrevistados mais elogiaram em termos de boas práticas e consequentemente políticas públicas no âmbito da RSO. Os governos locais são vistos como os mais capazes neste sentido, devido à sua proximidade à comunidade/beneficiários destas políticas. É sugerido inclusive que devem ser os governos locais o veículo de comunicação com o governo central neste âmbito. Não obstante, é importante mencionar a ideia de que as boas práticas acabam por não ser uniformes a todo o país, sendo que diferentes contextos motivam diferentes realidades. Neste caso Oeiras aparece, como já mencionado anteriormente, como um concelho privilegiado, com políticas significativas na relação entre o setor público e o empresarial/corporativo (Ascoli e Benzaken, 2009; Steurer, 2010). Podendo assim mencionar a liderança pelo exemplo, ao encaixar a sua ação em diferentes papéis/modelos, pela sua preferência por parcerias, ao criar relações e enquanto facilitador por encorajar ao envolvimento do setor empresarial e até mesmo criando um espaço de discussão para os vários stakeholders (Albareda et al., 2007; Fox et al., 2002). Este papel é possível e concretizado através do Programa Oeiras Solidária e consequentemente a Rede POS, sobre a qual os entrevistados foram igualmente questionados.

3.2. Rede POS

De acordo com a informação já revista sobre o Programa Oeiras Solidária, a Rede deste mesmo programa é totalmente inerente ao mesmo. Isto significa que nascem em conjunto e na evolução de um vemos o desenvolvimento do outro, não sendo assim possível separar os dois. Não obstante, é possível distinguir um formato de rede tendo em conta as suas características e inserindo o caso dentro dos modelos de *governance* mencionados na revisão da literatura (Provan e Kenis, 2008; Kenis e Provan, 2009).

O primeiro ponto a esclarecer é de que forma a rede preenche as características presentes na literatura e então perceber que tipo de rede é ou em que formato a poderemos encaixar. Importa compreender qual o processo de iniciação da rede, se esta é auto iniciada ou de alguma forma mandatada (Provan e Kenis, 2008); importa também conhecer como se vinculam os membros à rede e ainda qual a formalidade deste vínculo (Provan, Fish e Sydow, 2007). Quanto à sua iniciação podemos recorrer ao exposto aquando do resumo sobre o programa em si. O Programa Oeiras Solidária afirma-se como “uma rede de ação territorial que aposta numa metodologia participativa e na construção de uma parceria

efetiva” (Stone Soup Consulting, 2017), parceria esta que conta com vários *stakeholders* envolvidos (Figura 3.1.).



Figura 3.1. Diagrama representativo de principais stakeholders do POS

Fonte: (Stone Soup Consulting, 2017, pág.10)

O Programa surge como um juntar de forças entre a CMO e algumas empresas sediadas localmente, nesse sentido não se inclui na ideia inerente às redes públicas (normalmente mandatadas), podendo vê-la como auto iniciada à sua medida (Provan e Kenis, 2008). Seguindo esta linha, observamos membros ativos na iniciação da rede, especialmente interessados na sua existência e, por isso, com um vínculo à partida forte (Provan, Fish e Sydow, 2007). Como se traduz este vínculo que liga não só os membros, como ainda os parceiros e beneficiários à rede?

“Faz a ponte entre as necessidades dos munícipes que beneficiam do apoio de determinadas instituições locais e faz a ponte com as empresas. As empresas por si mesmas provavelmente não teriam a capacidade de identificar estas populações que precisam de apoio a diversos níveis. A Câmara Municipal faz esse trabalho, comunica connosco e solicita a nossa intervenção quando se justifica, quando é considerado adequado.” (Representante CISCO, Entrevista).

Das entrevistas, retira-se a perceção de uma relação *win-win*. Isto é, em que as partes acabam sempre por retirar algo desta mesma relação, seja informação sobre o território, uma ponte para *networking*, entre outras. Nas palavras de um dos entrevistados, “São sempre relações de *win-win*. Nós podemos perceber se nos municípios há oportunidades das quais queremos entrar e também os municípios e outros podem ter conhecimento dos programas que os podem beneficiar a eles.” (Representante Fundação Altice, Entrevista).

A perceção dos envolvidos é predominantemente positiva, inclusive comprova-se aquando da avaliação anual da rede, regularmente com resultados assertivos.

“Nós costumamos fazer um inquérito de satisfação no final do ano em que realmente a maioria delas diz que está satisfeita com a sua presença na rede e por acaso se recomendariam a rede a outra entidade: a resposta é sempre 100%.” (Coordenadora POS, Entrevista).

Quanto à formalidade desta rede, já foi previamente mencionada a assinatura de protocolos prevista a todos os membros e parceiros da rede. Segundo os testemunhos recolhidos, existe sempre um primeiro contacto mais envolto em formalidades:

“Existe o formulário de adesão e a ficha de caracterização do membro da rede (...) é explicado de forma resumida o que é o programa e como é que funciona e remete para o regulamento - para eles poderem ir ao regulamento que está no portal e verificarem do que é que se trata, objetivos, princípios, tudo isso. (...) A pessoa que assina é que fica a ser o interlocutor connosco (...) geralmente, é um técnico ou dois que são designados para fazer parte da nossa base de contactos e é através deles que depois nós mandamos todas as informações.” (Coordenadora POS, Entrevista).

Alguns parceiros não escondem a importância desta formalidade, tendo em conta que é segundo eles, um ponto de partida necessário para que a rede funcione da melhor maneira:

“O POS começou desta relação informal e para ser estratégico tem de haver um compromisso assumido. Isso para mim está claramente presente, é formal, há compromissos, há objetivos comuns, há um crer comum quando se subscreve e aí claramente há essa tentativa e para mim positiva.” (Representante ISCSP, Entrevista).

Não obstante, esta formalidade não se mantém restrita ou intacta ao longo da permanência na rede, como diz um representante de associação, *“Acho que pela forma como é coordenado e gerido há uma facilidade de aceder e de ser acessível (...) o formalismo necessário, mas sem ser demasiado rigoroso, sem que as pessoas se sintam pouco à vontade.”* (Representante Vitamimos, Entrevista).

De forma praticamente unânime, aquando da questão sobre a formalidade da rede, existiu um claro sentimento de confiança e abertura acima de tudo (Provan, Fish e Sydow, 2007).

“É uma relação essencialmente baseada na confiança entre as partes e na excelente relação de comprometimento entre as partes que já existe há muito tempo. É uma relação de grande transparência e abertura, em que todas as partes querem ajudar.” (Representante HPInc, Entrevista).

A flexibilidade acaba por ser um ponto que distingue a rede enquanto um instrumento concebido por uma entidade pública, conhecidas normalmente pelo contrário.

“É muito flexível. É muito mais flexível do que o normal da administração pública, basta ver a comunicação normal de ofícios de um lado para o outro e a dureza de procedimentos. E comparar com a inexistência quase de rigidez de procedimentos do POS e da informalidade com que o POS trata com os departamentos com quem fala nas empresas.” (Vice-Presidente CMO, Entrevista)

Por fim, e antes de focar nas questões de *governance*, é preciso compreender se podemos considerar a rede uma *goal-directed network*, ou seja, com um objetivo comum (Provan e Lemaire, 2012). Como

referido anteriormente, os objetivos da rede são explícitos aos membros aquando da sua assinatura de protocolo. Para muitos esta ideia mantém-se presente na sua relação com a rede. Um dos entrevistados refere mesmo que *“O principal é ter presença local a nível da responsabilidade social. Como estava a dizer, é objetivo da empresa contribuir para benefício do local em que se encontra e o local onde nos encontramos é o concelho de Oeiras.”* (Representante CISCO, Entrevista). Nesta mesma linha, outro entrevistado corporativo refere que:

“Eu sinto sempre e isso é uma coisa que sempre me cativou... que as pessoas que estão neste projeto são genuínas, estão genuinamente a tentar colaborar positivamente para uma sociedade e comunidade melhor. Não sinto aquela perceção que às vezes dá que há organizações que às vezes se juntam para tirar partido ou usufruir, não sinto mesmo.” (Representante OUTCOME, Entrevista).

Não obstante, a perceção dos entrevistados não é 100% concordante de que todos os membros entram com o mesmo objetivo ou que apoiam nesse mesmo sentido (Provan e Lemaire, 2012).

“Acho que em termos de solidariedade social, não sei, há 3 ou 4 instituições que de facto dão bastante apoio... as outras, dá-me ideia de que dão apoio pontualmente. Mas eu também não sei até que ponto também as coisas estão relacionadas com as dificuldades que têm surgido ou se é uma questão de vontade. Estou-me a referir sobretudo às empresas.” (Representante Rotary Club Oeiras, Entrevista).

A verdade é que existe muitas vezes uma ideia comum que move a rede e isso é sempre aplicável. No entanto, tanto os membros como a própria CMO não estão imunes aos seus interesses pessoais, embora não seja visto como totalmente negativo.

“Eu penso que o programa pode de facto procurar criar uma cultura comum. E tem isso definido no acordo que é assinado, quais são os objetivos. Penso que parte dos objetivos são partilhados, por vezes não são formalizados, ditos como tal. Haverá uma outra parte que é diferente e decorre de motivações diversas das várias organizações e se calhar isso é positivo, não negativo (...) Nestas redes, não particularizando o POS, existem sempre organizações que se podem juntar com uma motivação de comunicação, sem efetiva prática de RS, há esse risco naturalmente” (Representante ISCSP, Entrevista).

À luz do conceito de *goal-directed networks* (Kenis e Raab, 2009), conclui-se que este caso em particular configura nesse tipo de redes constituídas por organizações envolvidas num em relacionamentos ‘interorganizacionais’ multilaterais em torno de um objetivo comum e conhecido por todos (Provan e Lemaire, 2012). Observam-se membros ativos com um vínculo forte (Provan, Fish e Sydow, 2007), numa rede não totalmente formal mas também não completamente informal. Existe um protocolo que prevê algum tipo de responsabilização, não obstante um sentimento de confiança e flexibilidade por parte dos entrevistados (Provan, Fish e Sydow, 2007). Assim sendo, interessa profundar o tipo de modelo de *governance* com o qual a Rede POS mais se assemelha tendo em conta as suas características (Kenis e Provan, 2009).

3.2.1. Modelo de *Governance*

Olhando agora para os modelos de *governance* já conhecidos (Kenis e Provan, 2009), avança-se para a forma como esta rede pode ser eventualmente integrada num destes modelos, ou se pelo contrário, se afasta deste entendimento. Para o efeito, interessa saber o nível de intermediação da rede e consequentemente perceber se esta intermediação é interna ou externa. Inicialmente compreendendo que papel tem a CMO e qual o seu objetivo. Nas palavras da coordenação, “É fomentar este espírito de relação e de colaboração entre agentes, agentes locais (empresas e outros) criando condições para que essa colaboração aconteça.” (Coordenadora POS, Entrevista).

A palavra-chave para a participação da CMO é mediação e esse é o principal objetivo das pessoas que o levam a cabo todos os dias e que administram a rede, providenciando um apoio enquanto entidade externa.

“Nós notamos que por vezes é preciso uma entidade mediadora, que já exista relação de confiança, para promover outras relações de confiança. Eu acho que é um bocadinho por aí, na base da confiança nós conseguimos melhorar a relação mesmo connosco. Quanto melhor a relação for connosco, melhor vai ser a relação com outras entidades.” (Técnica POS, Entrevista).

O facto desta administração ser externa e da CMO não se envolver enquanto participante nas atividades ou ações, como já vimos, tem resultados positivos na rede.

“Nós não estamos a aproveitar-nos do envolvimento e da responsabilidade social das empresas. Estamos a promover que elas o façam de modo positivo, pelo envolvimento e para conseguir resultados. Não estamos nós a retirar resultados políticos disso e isso permite muito melhor a articulação de quem trabalha no Oeiras Solidária com as empresas e o trabalho em rede. As empresas não desconfiam que nos estamos a aproveitar delas, as empresas sentem-se confortáveis, creio eu.” (Vice-Presidente CMO, Entrevista).

Assim, e de acordo com toda a informação analisada, pode deduzir-se que a Rede POS se assemelha ao formato de *Network Administrative Organization* (NAO) (Kenis e Provan, 2009). Isto porque prevê uma entidade não membro na administração da rede, neste caso representada pela CMO. De acordo com o visto previamente na revisão da literatura, este é um modelo benéfico no sentido em que é sustentável e tem um alto nível de legitimidade (Kenis e Provan, 2009), o que podemos verificar ao rever a satisfação demonstrada pelos entrevistados sobre a ação do POS enquanto administrador. Em vários momentos é mencionada a sua eficácia, eficiência e a confiança que têm no mesmo. Por outro lado, pode reconhecer-se o bloqueio numa burocracia excessiva (Kenis e Provan, 2009), algo não diretamente comentado pelos entrevistados mas que fica subentendido através da ideia de que não existe clara coesão entre a CMO e o POS. Aponta-se o facto deste ser um modelo normalmente escolhido do setor público (Kenis e Provan, 2009), o que se confirma neste caso de estudo.

3.3. A rede aos olhos dos *stakeholders*

Torna-se importante incluir a visão dos *stakeholders* sobre a rede que integram. Deste modo, será possível esclarecer que tipo de benefícios e bloqueios são encontrados aquando de uma reflexão feita sobre a utilização de uma rede no âmbito da RSO. Neste sentido, foi compreendido que a análise deverá ser organizada e dividida de forma interna, externa e integrada.

3.3.1. Visão Interna

À visão interna estão agregadas as perceções e opiniões dos elementos representantes da Câmara Municipal de Oeiras. Isto inclui o Vice-Presidente, a Vereadora para a Responsabilidade Social, a Coordenadora e a Técnica do Programa Oeiras Solidária.

Existe o entendimento de que o facto de ser o município a entidade administradora da rede é extremamente benéfico para os seus membros. Tendo em conta o objetivo da rede de alavancar a responsabilidade social no território e consequentemente apoiar a comunidade, os conhecimentos e experiência do município fazem com que seja uma mais valia enquanto administrador. Como refere a coordenadora, *“Contam connosco para darmos a conhecer e acreditam que nós quando damos informação sobre uma necessidade que é uma necessidade de facto.”* (Coordenadora POS, Entrevista).

O facto de os beneficiários das atividades da rede estarem também inerentes ao município, significa que a administração terá sempre os seus interesses inteiramente alinhados com os interesses e objetivos da rede.

“Eu acho que é uma mais valia porque nós estamos a falar do município, portanto se há entidade que tem informação fidedigna e relações de confiança já estabelecidas previamente, são os municípios (...) a única coisa que tem de fazer, a sua missão, é servir o público, não tem outros interesses. Todas as suas indicações, todos os seus diagnósticos, todos os seus conhecimentos sobre aquele território hão de ser sempre o mais fidedigno possível.” (Técnica POS, Entrevista)

O facto de conseguir chegar a providenciar recursos que os membros da rede provavelmente teriam maior dificuldades e menor eficácia a alcançar sozinhos. Por exemplo, *“Para os membros é muito benéfica porque a nível das empresas consegue responder a essa vontade de participar e de responsabilidade social. A nível das instituições dá muitas respostas que as mesmas não conseguiriam sozinhas.”* (Vereadora CMO, Entrevista).

Por outro lado, para o município é igualmente benéfico no sentido em que consegue uma relação muito mais próxima do seu tecido empresarial.

“O que o POS consegue fazer, consegue ser um intermediário importantíssimo entre as empresas do concelho e alguma da responsabilidade social que eles fazem. Com isso o que é nós conseguimos? Fazer a tal ligação com o tecido empresarial e envolver o tecido empresarial com a Câmara e com o modelo de desenvolvimento da Câmara. E trazer as empresas às nossas preocupações sociais e isso para nós é muito importante.” (Vice-Presidente CMO, Entrevista).

Um outro ponto benéfico que mencionam, são os momentos de *networking* conseguidos através da rede e providenciados pela CMO enquanto administrador. No fundo, *“O programa está para pôr as pessoas a falar umas com as outras, para fazer funcionar (...)”* (Vice-Presidente CMO, Entrevista).

Nos documentos oficiais lançados pelo Programa é também possível encontrar várias questões que mostram o quão benéfica é a rede para os seus *stakeholders*. O funcionamento da rede, significa também resultados positivos para a comunidade no território.

“O Programa funciona como uma alavanca transformadora do Concelho, influenciando um novo modelo de desenvolvimento local, seja ao sensibilizar o setor privado para a implementação de uma responsabilidade social consciente e concertada, seja pela promoção da sustentabilidade das entidades locais, através do apoio material, do voluntariado e dos conhecimentos especializados” (Câmara Municipal de Oeiras, 2017, pág.6).

Chega assim o momento de compreender que bloqueios a rede encontra no seu funcionamento e com os seus *stakeholders*. Uma das questões mais mencionadas é a inatividade de alguns membros, uma preocupação constante para os administradores.

“existem alguns membros (como em todas as redes) que não são tão ativos, tentar envolver, ativar. Eu diria que o meu sonho é ter 100% dos membros ativos. Acho que se tivesse que dizer o grande objetivo era eu poder dizer que no fim de um ano de atividade, todos os membros estiveram envolvidos em atividades” (Técnica POS, Entrevista).

Mais, é uma questão persistente a falta de seguimento de alguns projetos porque os membros ou as entidades beneficiárias acabam por não dar esse feedback à CMO.

“Houve algum trabalho que foi feito a falar e a pôr as pessoas em contacto e é engraçado que nós muitas vezes não temos feedback de coisas interessantíssimas que aconteceram. Porque nem as instituições, nem as empresas acabam por nos relatar” (Coordenadora POS, Entrevista).

Novamente recorrendo aos documentos oficiais, é perceptível que a não formalização de adesão através do protocolo e procedimentos oficiais, é igualmente um problema que a CMO enfrenta. Aqui o bloqueio não está na falta de atividade dos membros, mas sim na falta de integração oficial, um passo importante na entrada para a rede. Ainda assim, não se mostra um impedimento para a participação destas mesmas entidades: *“algumas destas entidades, muito embora colaborem ativamente no Programa, ainda não formalizaram a sua adesão (...) sendo, no entanto, incluídas na rede de contactos, recebendo assim todas as comunicações”* (Câmara Municipal de Oeiras, 2018, pág.18). Além disto, encontramos a dificuldade em manter conhecimento dos interlocutores de cada membro, tendo em conta a alta mobilidade dentro das empresas e baixa informação prestada no caso: *“Elevada mobilidade dos interlocutores nas entidades aderentes à rede POS, que dificulta uma articulação eficaz”* (Câmara Municipal de Oeiras, 2018, pág.28). Como um bloqueio menor, não afetante dos membros mas sim do funcionamento da administração, existe ainda o sentimento de falta de recursos por parte do administrador, *“equipa de coordenação e gestão reduzida face às necessidades e oportunidades de ação”* (Stone Soup Consulting, 2017, pág.23).

3.3.2. Visão Externa

À visão externa estão agregadas as percepções dos membros da rede e entidades beneficiárias. O leque de entrevistados conta com entidades muito ativas e também entidades menos ativas. As entidades entrevistadas foram: CISCO, Outcome, HPInc, Fundação Altice, Fundação AGEAS, Associação Vitamimos, Associação A PAR e o Rotary Club Oeiras.

Olhando para as respostas fornecidas pelos membros e beneficiários desta rede, o primeiro benefício a apontar, por ser talvez o mais mencionado, é o facto de a rede proporcionar uma ‘aliança’ com todo o tipo de entidades, de variadas naturezas e inclusive nos mais variados setores, como mencionado por um representante corporativo, *“Este programa tem tido muito impacto. Consegue colocar à mesma mesa perspetivas muito diferentes e experiências muito diferentes, para além de negócios e áreas de intervenção muito diferentes. Isso só por si só é muito relevante.”* (Representante OUTCOME, Entrevista). Isto significa uma maior extensão de possibilidades de recursos e de formas de apoio à comunidade, tal como uma influência importante na forma como são pensados os projetos: *“Com vários tipos de colaboração dentro do que cada empresa tem enquanto produto (...) constrói-se rapidamente algo mais, de forma mais rápida e fácil com menos custos e se calhar com pensamento diferente que inicialmente teria.”* (Representante Fundação Altice, Entrevista).

Nesse sentido, é também importante referir o sentimento de pertença e de utilidade das entidades envolvidas. No sentido em que se sentem confortáveis nas suas posições tal como se sentem confortáveis a sair da ‘caixa’ e estendendo a sua ação a novos campos, não convencionalmente pensados.

“A comunicação, uma coisa engraçada que o POS faz é quando há uma determinada necessidade a um determinado nível, a comunicação chega a todos e há ali uma troca de recursos e sinergias muito bem feitas. O facto de eu ser uma associação não significa que eu não tenha muitos recursos para dar aos outros (...) isso não é uma coisa que seja muito praticada... normalmente são as associações a estender a mão e a pedir e as empresas a financiar ou a dar recursos. Aqui acho que há uma necessidade, essa necessidade é comunicada e cada um partilha e vê o que pode dar. Põe no mesmo patamar, no mesmo plano, os vários stakeholders na área da responsabilidade social.” (Representante Vitamimos, Entrevista).

Ainda mais, as entidades mencionam a partilha de boas práticas como um ponto fundamental da presença na rede, aprender com os outros membros e outras entidades. Assim, podem mais facilmente comunicar, criar proximidade e eventualmente concretizar ainda mais projetos, mesmo que fora da esfera da rede, como uma espécie de *spill-over effect*.

“Eu acho que se por via deste programa conseguirmos maximizar sinergias e partilhar boas práticas de umas empresas para as outras e todas as empresas sediadas no concelho possam aprender umas com as outras a nível do que se faz de bom... eu acho que esse será o benefício máximo” (Representante CISCO, Entrevista).

Todos estes benefícios se tornam veículos para ainda mais consequências positivas e para a concretização de um objetivo comum que é o apoio à comunidade. Criando a situação de *win-win* já mencionada em que o bem feito à comunidade através da rede acaba por influenciar os próprios membros de outras formas.

“Isto é benéfico porque quanto mais nós damos, mais nós recebemos. Quanto mais ajudamos, mais a comunidade melhora e quanto mais ela melhora, melhor as pessoas se sentem e trabalham. Isto retroalimenta-se e é nesse sentido que eu acho que a ajuda faz sentido porque ao contrário do que possa parecer, quem dá recebe muito mais.” (Representante HPInc, Entrevista)

Além disto, a presença na rede é mencionada como um entendimento de confiança, torna-se um garante da seriedade dos projetos, dos seus membros e dos seus beneficiários, como afirmado por um membro, *“O facto de estarem na rede também nos dá um contacto mais direto, uma credenciação quase de saber que instituição é viável, de confiança e também nos dá um contacto mais direto através da rede.”* (Representante Fundação AGEAS, Entrevista).

A intervenção da CMO é também vista como um próprio ponto positivo na existência desta rede. Isto porque ter uma entidade pública que gere o território enquanto administradora traz aos seus membros uma certa segurança diferenciada. Mais ainda, o bom trabalho que têm levado a cabo, segundo os entrevistados, reassegura essa mesma certeza.

“Eu penso que o POS, ou pelo menos quem está à frente dele, são pessoas com um grande sentido das capacidades de cada organização que lá está dentro. Até hoje, sinto que sempre que nos pedem algo nunca pensei que eles estavam doidos... quando pedem algo sabem que o que estão a pedir é alcançável.” (Representante Rotary Club Oeiras, Entrevista).

Embora maioria da informação fornecida nas entrevistas tenha sido positiva, existem alguns pontos de bloqueio que estas entidades chegam a referir. Um deles vai ao encontro do já mencionado na visão interna que é a falta de recursos do programa para que consigam estender ainda mais o seu trabalho. Este sentimento é tanto negativo como positivo porque vem com a admiração pela equipa que está diretamente e diariamente ligada à rede.

“Acho que tem sido um excelente trabalho em especial com os recursos que têm, são duas pessoas. É impressionante o que duas pessoas conseguem fazer e eu acho que isso é muito de valorizar e o trabalho que está feito tem resultados à vista. Sinceramente acho muito meritório e não iria colocar mais pressão nem mais objetivos, não me parece que faça sentido. Se o município continuar a proteger este projeto e continuar a dar-lhe espaço... isso já seria uma ótima iniciativa.” (Representante OUTCOME, Entrevista).

Um outro bloqueio mencionado e que está também de acordo com o sentimento da CMO é a falta de atividade por parte de alguns membros. Alguns dos entrevistados admitem em momentos esta inatividade, justificando-a com falta de oportunidade até ao momento ou não identificação com os projetos propostos. Ainda assim, acabam sempre por reiterar o seu interesse em manter-se na rede e eventualmente integrá-la com maior sucesso.

Por outro lado, torna-se também importante mencionar um bloqueio mais interno da CMO, uma vez que se pôde deduzir um sentimento de carência de coesão entre a ação do município e a ação do programa (consequentemente da rede). Em alguns momentos das entrevistas, as entidades mencionaram a falta de ligação clara entre os serviços da CMO e a Rede POS. Apontam uma percepção de falta de comunicação e assumem um sentimento de desconexão entre os dois pontos que, segundo eles, poderia e deveria ser repensado e melhorado.

3.3.3. Visão Integrada

A visão integrada conta com as percepções e opiniões de dois importantes parceiros estratégicos para o POS e consequentemente a rede. São estes o GRACE (Rede empresarial de responsabilidade social) e o ISCSP (Universidade). Integrada porque são entidades que funcionam como um apoio à administração, dando à CMO *inputs* importantes na área da responsabilidade social das organizações. Dão a conhecer as tendências e poderão intervir como ‘consultores’ e apoiar diferenciadamente os projetos que a rede coloca em prática.

Estas entidades concordam em vários pontos com as já analisadas nos benefícios que a rede possibilita. Um deles é a clara intervenção positiva na comunidade e o cumprimento dos objetivos que a rede propõe, como dito por um representante académico, *“O programa tem este mérito de direccionar e tentar canalizar recursos para projetos que de facto vão ter um impacto sustentado e de médio-longo prazo na comunidade. Um grande ponto forte.”* (Representante ISCSP, Entrevista).

Por outro lado, a igualmente mencionada troca de sinergias e junção das mais variadas entidades no mesmo patamar, enquanto iguais e capazes de contribuir.

“Esta coesão que o programa consegue trazer de colocar em trabalho na mesma mesa organizações sociais, associações e empresas daquele território, acho que é fundamental para que haja uma maior promoção da colaboração e para que possamos esbater algumas distâncias que as vezes se colocam no processo.” (Representante GRACE, Entrevista).

Ainda mais, é mencionada a aproximação que a rede permite às entidades dos diferentes setores, através de uma linguagem e de um formato comum que é a rede.

“O facto de haver uma maior aproximação entre o mundo social e o setor empresarial que muitas vezes sentimos de costas voltadas porque a linguagem é diferente, tal como os objetivos e timings. O facto de haver este trabalho muito bem feito e continuo de ligação ajuda um maior desenvolvimento de ambas as partes e que estes setores se diluam para que haja uma maior colaboração e maior trabalho em rede que é fundamental.” (Representante GRACE, Entrevista).

Também as consequências positivas que traz à CMO enquanto administradora da rede. O facto de poder igualmente aprender com a rede embora não se envolvendo diretamente nas atividades dos membros, pode tirar frutos da relação inerente ao seu papel.

“Traz imensos benefícios para as várias organizações em presença. Para a própria câmara pode ter mais recursos para a intervenção social. Pode ter uma intervenção em políticas sociais neste

contexto melhor concebidas, implementadas, avaliadas, desde que faça uso do envolvimento dos parceiros. Portanto com maior impacto sobre as realidades, com um maior potencial de efetiva resolução dos problemas sociais.” (Representante ISCSPP, Entrevista).

As empresas beneficiam ao poderem praticar de forma concertada a sua RSO através da rede. Ao mesmo tempo, olhando para a CMO como a segurança necessária de bons resultados, como já mencionado.

“As empresas ganham imenso porque têm terreno para realizar as suas práticas de RS. Um terreno que lhes garante que existe impacto social. Podem aprender imenso com as organizações que são excelentes para apoiar a desenvolver os seus projetos de voluntariado empresarial porque têm esse conhecimento.” (Representante ISCSPP, Entrevista)

As organizações da economia social beneficiam dos recursos proporcionados, mas mais importante que isso, podem beneficiar de conhecimentos, trocas de boas práticas, entre outros.

“As organizações têm de imediato aquilo que é mais imediato, os recursos. Por vezes financeiros, eu diria que não são os mais importantes. Os recursos humanos e os conhecimentos e competências que as empresas podem trazer em áreas relevantes para as organizações são fundamentais.” (Representante ISCSPP, Entrevista).

Além disto, a rede permite -em concordância com as perceções atrás espelhadas- um especial conhecimento do seu território e comunidade que perdura e poderá gerar algum tipo de transformação nas ações individuais dos próprios membros. Isto é proveniente também da administração da rede por parte de uma entidade pública local.

“Acaba por ter outra vertente que é permitir que a própria empresa ou a organização da economia social se desenvolvam posteriormente na sua responsabilidade social das empresas. Quando vão reformular, pensar em novas ações e programas, já terão um conhecimento prévio e uma bagagem de atuação no território que foi proporcionado através do município de Oeiras, do POS.” (Representante GRACE, Entrevista).

Quanto aos bloqueios notados por estas entidades parceiras, vão novamente ao encontro dos já mencionados. Por exemplo, a inatividade de alguns membros ou as mudanças de interlocutores que acabam por causar constrangimentos à comunicação e possivelmente bom funcionamento da rede. Neste caso é mencionado o lugar de liderança nos próprios membros que ao mudar poderá causar uma alteração clara na forma como a entidade vê a RSO e em consequência articula com a rede.

“Temos sempre uma fragilidade potencial que é a importância de uma liderança forte, é tão importante que se esse interlocutor deixar a organização... isso pode trazer dificuldades na manutenção deste cariz estratégico (...) e isso aconteceu no passado que ao perder certos interlocutores, perdeu-se também aquela dinâmica.” (Representante ISCSPP, Entrevista).

Por outro lado, estas entidades contribuíram com visões originais quanto aos bloqueios na atuação da rede. Contradizendo um pouco algumas das perceções mencionadas nos benefícios - a ideia de que o trabalho nesta rede em específico segue muito um conceito tradicional em que as empresas apoiam as

instituições. Embora seja feita a ressalva que é um trabalho que tem vindo a ser feito, ainda não estando concluído.

“Aquilo que é feito em termos de responsabilidade social é muito unidirecional, as empresas apoiam as organizações. (...) Muitas vezes as empresas não veem as organizações como entidades que lhes podem trazer algo, porque veem como entidades que precisam de algo (...). Há um preconceito necessário desmistificar e aí o POS penso que em termos de futuro é uma área que poderá continuar a investir.” (Representante ISCSP, Entrevista).

Mais ainda, faz todo o sentido mencionar uma perceção específica de um dos parceiros e que por sinal é partilhada pelos representantes da CMO e do POS. Pode não ser tida 100% como um bloqueio, não deixando de ser uma opinião importante e de alguma forma um desincentivo ao papel do POS, sendo também um incentivo à rede em si. O facto de o papel do POS ser muito saliente enquanto administrador, acompanhado do pensamento de que este papel deve ser cada vez mais contido.

“O que é que eu defendo pessoalmente e que pode não ser tão apetecível para um programa municipal? É que a mediação da CM tem de ser cada vez mais discreta e a articulação entre empresas e organizações mais direta. Isto significava que a câmara teria sido bem-sucedida na criação de relações de confiança na comunidade e que a própria beneficiária deste trabalho. Isto não é fácil acontecer e aí o trabalho continua a ter razão de existir e trazendo a implementação de políticas públicas mais conjuntas. Não sei se será possível de deixar de fazer esta mediação tão cedo (...). Claro que as CM nunca estarão apartadas deste processo, mas era ideal que as organizações conseguissem começar cada vez mais a fazer esta articulação direta. Um problema é que deixaram de comunicar isso às instâncias municipais o que não permitia a perceção desse impacto e por isso para já parece fundamental esta articulação que acaba por ser uma regulação.” (Representante ISCSP, Entrevista)

A principal ideia é essencialmente que as empresas e as organizações se articulem cada vez mais por iniciativa própria e não necessitem sempre de um intermediário como a CMO. Embora este seja, para todos os envolvidos, um processo lento que requer uma enorme confiança entre as entidades que integram a rede, é um processo entendido como a maior prova de sucesso da rede. Também não significa um desaparecimento total da CMO enquanto administrador porque será sempre necessário este papel, apenas em moldes diferentes ou mais de *background* dos que existem atualmente. Não obstante, esta ideia acarreta um bloqueio muitas vezes mencionado que é a não comunicação com a CMO dos projetos que são conduzidos no âmbito da rede. Isto significaria uma dispersão de todo o trabalho construído até hoje e consequentemente um não registo dos impactos gerados pela rede. Neste sentido, este processo de afastamento requer uma enorme articulação e entendimento.

3.3.4. Perceções sobre a possibilidade de replicar o POS

Para além dos temas já acima mencionadas, alguns dos entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de replicação do Programa Oeiras Solidária e consequentemente Rede POS. Estas questões

foram especificamente dirigidas aos representantes da CMO e aos parceiros estratégicos, pelos seus conhecimentos específicos e informados. Nos documentos oficiais do POS encontramos um entendimento positivo sobre a rede enquanto exemplo de boas práticas para outros municípios, redes ou até o governo central: “O trabalho em parceria entre municípios (...) pode representar um estímulo à adoção de políticas e práticas de responsabilidade social empresarial progressivamente mais ambiciosas e expressivas” (Stone Soup Consulting, 2017, pág.20). A ideia geral registada através da análise das entrevistas, foi essencialmente que replicar o programa e a sua rede é possível e uma sugestão interessante.

“Nós ganhámos inclusive o prémio de melhor município para viver na área social devido a este projeto. Acho que todos os municípios que tenham tecido empresarial e que possam estabelecer uma rede (...) é uma grande mais valia e uma grande ferramenta.” (Vereadora CMO, Entrevista).

Não obstante, requereria um ambiente territorial muito característico em termos do seu setor empresarial. Isto porque, como já foi mencionado, Oeiras detém particularidades muito apelativas ao setor. Além disto, atrai um tipo de empresas também específico.

“Pode ser sempre possível, mas Oeiras tem condições estruturais que a maior parte dos outros não têm. Quer pela diversidade das empresas, quer pela sua incidência em setores sofisticados (...) os programas de responsabilidade social, decorrem também do grau de sofisticação das empresas. Oeiras tem as empresas mais sofisticadas do país, em termos de concentração. Claro que em Lisboa era possível fazer isto, claro que na Maia era possível fazer isto com algumas empresas que lá estão sediadas e têm essa condição.” (Vice-Presidente CMO, Entrevista).

Além disso, esta rede e programa acabam por ser um exemplo de boas práticas na área da RSO. Nesse sentido, quanto maior a sua replicação, maior seria o incentivo em desenvolver o tema e consequentemente este tipo de redes dedicadas.

“Acho que seria interessante num desafio futuro, perceber como é que esta experiência do POS pode incentivar ao desenvolvimento de políticas públicas semelhantes noutros municípios, numa ótica de contágio positivo e replicação noutros municípios (...) Podia ser interessante haver mais programas de modelo solidário elevados às políticas públicas ou recomendações ao mesmo nível, como os municípios amigos do ambiente, das crianças com diretrizes nesse sentido, porque não na parte da responsabilidade social?” (Representante GRACE, Entrevista).

Ainda assim, a experiência do município de Oeiras mantém-se única em termos de sustentabilidade do projeto, da sua continuidade e profundidade.

“Em termos de municípios nada comparável à sustentabilidade do POS, não quer dizer que não haja tentativas interessantes, mas não com esta profundidade. Para mim é uma boa prática e desde o início que estamos a tentar disseminar no sentido de ser adotada até por outros municípios.” (Representante ISCSP, Entrevista).

Conclui-se a análise do ponto sobre a rede aos olhos dos *stakeholders* com uma breve discussão em relação às ideias inicialmente mencionadas na revisão da literatura. Ficou-se a saber que o que uma rede poderá atingir é sempre consequência da sua estrutura (Kenis e Provan, 2009). Isto implica que para um certo contexto, será necessário um certo tipo de *governance* para que seja eficaz (Span et al., 2012).

Segundo Provan e Lemaire (2012) a relação criada pelas *goal-directed networks* é sempre benéfica de alguma forma. Isto porque se criam laços entre as entidades e a partir destes partilha-se informação, recursos, apoio e muito mais. Esta ideia foi confirmada através dos elogios prestados não só à junção de diferentes tipos de atores na rede, mas também ao trabalho de *networking* que tem vindo a ser dinamizado pela CMO (Figura 3.2.).

Benefícios	Visão Interna	Visão Externa	Visão Integrada
Administração por parte de entidade pública local alavanca objetivo de apoio à comunidade	x	x	x
Cumprimento de objetivos - comunidade recebe mais apoio devido à Rede POS	x	x	x
Linguagem comum - encontro de entidades de setores e atividades distintas		x	x
Sentimento de confiança por parte das entidades em relação aos projetos	x	x	
Contribuição - possibilidade de mobilidade no papel tradicional das entidades		x	
Sinergia - diferentes instituições significa mais recursos disponíveis	x	x	x
Networking e partilha de boas práticas	x	x	
Disponibilização de terreno para empresas praticarem RSO			x
Rede vantajosa para CMO	x		x

Figura 3.2. Quadro resumo dos benefícios de acordo com as visões dos entrevistados.

O modelo NAO de Kenis e Provan (2009) é, como vimos, o mais próximo à Rede POS em termos de características. Em termos de benefícios, é um modelo sustentável, que pode ser confirmado pela continuidade que tem a Rede POS, existindo e evoluindo de forma positiva desde 2004. Com legitimidade, que vimos real através dos vários testemunhos dos entrevistados.

Também é importante mencionar a ideia, igualmente confirmada em análise, de que a proximidade dos governos locais às necessidades do seu território torna-os capazes de melhor compreender e melhor administrar este tipo de redes (McGuire, 2003). Um último ponto benéfico visto na literatura e

confirmado através da análise, passa pelo facto de que a RSO é importante e favorável também para as empresas que passam a considerar os governos como principais partes interessadas de suas estruturas operacionais (Ascoli e Benzaken, 2009). A verdade é que através da análise foi possível compreender que todas as entidades corporativas entrevistadas se sentiam próximas à CMO e apoiadas na criação de real impacto no âmbito da RSO e conseqüentemente na comunidade.

Olhando para que bloqueios são mencionados na literatura, (Provan e Kenis, 2008) atentam para a pouca responsabilização formal sobre os objetivos em redes deste tipo, administradas sem hierarquia. O que podemos confirmar através do principal bloqueio mencionado pelos entrevistados, o facto de várias entidades não estarem ativas na rede (Figura 3.3.).

Bloqueios	Visão Interna	Visão Externa	Visão Integrada
Inatividade de alguns membros	x	x	x
Falta de seguimento de projetos por ausência de feedback pelas entidades	x		
Não formalização da adesão de certas entidades	x		
Rotatividade do interlocutores	x		x
Falta de coesão entre ação do município e ação do programa		x	
Não disponibilização de recursos suficientes pela CMO ao POS	x	x	
Papéis das entidades mantidos tradicionais			x
Saliência do POS enquanto administrador			x

Figura 3.3. Quadro resumo dos bloqueios de acordo com as visões dos entrevistados.

A verdade é que o comprometimento com os objetivos da rede pode variar consideravelmente entre os seus membros (Provan e Lemaire, 2012). Ficou também claro também que a uma NAO é passível dos seus membros se apoiarem muito na entidade administrante, também um ponto confirmado pela análise sendo que surgiu, em principal nas entrevistas com os parceiros estratégicos, a percepção que a atuação da CMO enquanto administrador é de facto muito saliente. Por fim, considera-se um bloqueio em redes desta natureza o facto da procura de consenso na rede ser um desafio marcante, tendo em conta a ideia de que cada organização terá os seus próprios objetivos e que não prestar a devida atenção a estes objetivos, criará algumas tensões (Raeymaeckers et al., 2017). Esta ideia não foi possível de confirmar ou contrariar claramente através das entrevistas por não ter sido abordada ou enfatizada enquanto

bloqueio específico. Alguns entrevistados apresentaram percepções de que os seus objetivos pessoais não estão a ser 'ouvidos' e que daí provem um certo afastamento à rede, no entanto, esta ideia acaba por ser refutada pelos mesmo entrevistados que demonstram satisfação com a sua presença na rede e acima de qualquer outro objetivo, o objetivo comum de apoio à comunidade.

Capítulo IV – Conclusão

O objetivo desta dissertação passou essencialmente por compreender o papel das políticas públicas na RSO e o papel das redes na implementação destas políticas públicas. Foi escolhido o Programa Oeiras Solidária e consequentemente a Rede POS como exemplar para a realização de um estudo de caso que desse resposta a essas questões de partida. Recorreu-se, além da revisão da literatura existente, a uma recolha qualitativa de dados através de relatórios e entrevistas realizadas a *stakeholders* da rede.

Em primeiro lugar, foi analisado o impacto de políticas públicas no âmbito da RSO ao nível internacional, europeu e nacional. Foi possível compreender que existem impactos diferenciados segundo não só a análise das ideias espelhadas por alguns autores, mas também através da análise das entrevistas levadas a cabo.

A esfera internacional é provavelmente o ponto mais estudado em termos de literatura, com diversas fontes de políticas e organizações empenhadas em incentivar às boas práticas neste âmbito, como a CE, a OCDE ou as Nações Unidas. Não obstante, não se verifica a sua diversidade ou impacto por entre os entrevistados no caso de estudo analisado. De modo geral, os participantes reconhecem um envolvimento mínimo com estas políticas mais latas. A única organização que parece ter real impacto são as Nações Unidas, em específico devido aos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O distanciamento das diretrizes internacionais é claro ao longo de toda a análise.

Já na esfera nacional encontra-se uma análise que em muito se assemelha à perceção deixada pela literatura no tema. Existe pouco ou nenhum investimento a nível nacional em políticas públicas no âmbito da RSO, e as entrevistas revelaram isso mesmo, embora com respostas mais elaboradas e informadas que ao nível internacional. O sentimento é essencialmente que estão em falta políticas públicas nesta área. Não obstante, isto não significa um desejo de políticas rígidas, pelo contrário, a análise mostra que a perceção é que o Estado deveria implementar políticas de incentivo e sensibilização. Não se nega uma evolução que é até celebrada; no entanto, ainda se sente um Estado muito apoiado nas instituições que estão no terreno e que em pouco se movimenta para acompanhar uma mudança de paradigma (que por sinal já se avista no setor privado).

Por fim, a esfera municipal acaba por ser o nível mais impactante, por ser também o que está mais próximo dos *stakeholders*. Segundo a análise realizada, os governos locais são vistos como uma espécie de terreno fértil para políticas públicas no âmbito da RSO. Por estarem mais próximos da comunidade e consequentemente das necessidades, estarão assim mais capacitados de diagnosticar de acordo com a realidade. Apesar de poderem sempre existir alguns entraves como a falta de fundos para levar a cabo as políticas desenvolvidas, o contexto de cada município é muito importante. Nesse sentido, são municípios como o de Oeiras que lideram enquanto exemplo de boas práticas.

Analisou-se então a implementação destas políticas ao nível autárquico através do caso de estudo: Programa Oeiras Solidária. Olhando para a literatura, esta implementação pode ser inserida em diferentes papéis. Um papel de facilitador (Fox, Ward e Howard, 2002) onde se incentivam os *stakeholders* a se envolverem na agenda de RSO e neste caso também do município, desenvolvendo

ferramentas que os estimulam. Tal como um papel de parceiro (Fox, Ward e Howard, 2002) na criação de relações enquanto organizador, facilitador de atividades ou objetivos no caso. Afirma-se assim o papel da Rede POS em reunir as partes interessadas no desenvolvimento da RSO.

Neste sentido, procurou-se compreender através da Rede POS que tipo de rede e, de acordo com a literatura, qual o modelo de *governance* escolhidos neste âmbito. Foi possível concluir que a mesma é uma rede auto iniciada com um vínculo relativamente forte entre membros, embora não se mostre restritivo. A relação que os membros da rede mantêm é primeiramente de confiança, tanto com a organização administrativa da rede tal como uns com os outros. Uma palavra especialmente usada é ‘flexibilidade’ por reconhecerem um contraste entre a rede e o estereótipo da administração pública. Além disto, o sentimento geral demonstrado pelos *stakeholders* é de uma partilha clara de objetivos que vão ao encontro daqueles a que se comprometem aquando do protocolo inicial. Não obstante esta concordância, não se negam à possibilidade de haver interesses pessoais na atuação de todos, embora não seja visto como necessariamente negativo. Através destas conclusões sugere-se que a Rede POS é uma *goal-directed network* e neste sentido, perante a análise, são claras as semelhanças com o modelo NAO (*Network Administrative Organization*) - uma rede em que a organização administrativa é uma entidade externa à mesma. Isto implica, como vimos, que a rede é sustentável e legítima, podendo ser também demasiado burocrática (Kenis e Provan, 2009).

Por fim, e ainda através do POS, foram analisados os benefícios e bloqueios da utilização de redes no setor público neste âmbito. A análise aos *stakeholders* foi organizada tendo em conta as suas diferentes posições. Todos apontam benefícios à existência e funcionamento da rede, sabendo também reconhecer os bloqueios que esta ainda acarreta.

Um dos benefícios mais apontados foi o facto de ser uma entidade pública, especificamente um município, o administrador da rede. Isto porque permite a proximidade necessária ao território ao mesmo tempo que assegura um alinhamento entre a administração e a rede, providenciando uma segurança acrescida aos seus membros. Um outro benefício apontado é a rede permitir uma ligação entre variadas entidades, colocando-as no mesmo patamar, possibilitando um alargamento dos recursos disponíveis, uma partilha de boas práticas e aprendizagens e proporcionando explorar novas opções para a sua participação. Um outro ponto benéfico é que o envolvimento de uma entidade na rede, que garante à partida uma espécie de selo de aprovação da sua seriedade para com os projetos. Quanto aos bloqueios encontrados, um dos principais é que nem todos os membros são tão ativos como desejado. Além disto, proveniente das relações criadas paralelamente à rede, surgiu o facto de nem todas as ações ou atividades dinamizadas serem reportadas à administração. Outra questão é a não integração oficial de algumas entidades (em especial empresas) que embora sejam ativas, nunca procedem à assinatura de protocolo e por isso saltam um passo importante para a responsabilização e alinhamento de objetivos. Por fim, também relacionado com os membros, a volatilidade de interlocutores impede muitas vezes um trabalho contínuo e concertado. Entre os benefícios e bloqueios encontram-se algumas ideias em confronto. Uma delas está nos papéis dos membros e beneficiários. Se por um lado, alguns entrevistados sentem que

acabam por se difundir e interligar de forma positiva; outros sentem ainda muito tradicionais no sentido em que se mantém unicamente a dinâmica de empresas a apoiar associações, sem reconhecer que ambas as partes podem desempenhar diferentes papéis. Outra ideia é a de que o papel da CMO enquanto administradora deve ser cada vez mais discreto, contrastando com a ideia de que a administração é extremamente necessária enquanto ponte clara entre os vários *stakeholders*. A concordância está numa visão de futuro em que a rede chega a um ponto de funcionamento ideal e orgânico em que já não é necessária a intervenção de uma administração. Em contraste, fica a ideia de que a administração da CMO é uma mais valia pelos motivos já mencionados.

Concluindo, através desta dissertação foi possível encontrar respostas claras às questões inicialmente colocadas. Primeiramente afirma-se que as políticas públicas têm um papel manifesto de incentivo e sensibilização na RSO e que são as políticas locais as mais destacadas neste sentido, pela sua proximidade aos *stakeholders* envolvidos. Embora seja possível constatar que são ainda insuficientes. Por fim sugere-se que as redes são um veículo significativo na sua implementação, em especial se constituídas localmente e com ligação a uma entidade pública.

Estes resultados poderão ser de uso à própria rede POS no sentido em que obtêm agora um documento em que estão espelhadas as perceções dos seus *stakeholders*. Ao longo deste estudo, como vimos, foram fornecidas visões diferenciadas sobre todo o funcionamento da rede. A verdade é que o facto de as entrevistas terem sido realizadas por um elemento completamente externo à ação da rede, poderá apresentar vantagens na extensão e franqueza das respostas. Esta dissertação poderá por um lado servir de garante que o trabalho que tem vindo a ser feito pela CMO (mais especificamente, pela equipa POS) é apreciado e tem valor comprovado para as entidades que dele usufruem. Por outro lado, sugere ideias contrastantes com a perceção dos representantes do POS e CMO, tendo em conta os bloqueios que se mantêm inerentes à rede. Consequentemente, acredita-se que a leitura desta dissertação poderá ser uma mais valia e eventualmente dar suporte à rede na melhoria da sua ação.

Não obstante, o estudo tem as suas limitações. Primeiramente, o facto de apenas terem sido entrevistadas uma pequena parte dos parceiros da rede (14 entrevistas). A realização de entrevistas acabou por ser um processo moroso tendo em conta ser completamente guiado pela disponibilidade dos entrevistados. Mais, o momento global de pandemia COVID-19 vivido durante a realização desta dissertação foi também entrave no processo de entrevistas, obrigando que maioria delas fossem realizadas por videoconferência. Além disto, está apartada deste estudo a comunidade que é a recipiente final da ação da rede e que poderá ter uma perceção interessante da mesma. Por fim, o facto de o estudo ser dirigido apenas a uma rede em específico que embora tenha sido escolhida pelas suas boas práticas, poderá não representar todo o universo de redes no âmbito de RSO no setor público local. Para efeitos de investigação futura, seria interessante ver uma comparação entre redes neste âmbito característico, sugerindo-se uma investigação adicional a casos de sucesso de redes ligadas a municípios sendo que em vários momentos desta pesquisa, Oeiras foi tido como um caso muito único devido essencialmente ao

seu contexto. Estudos futuros poderão incluir um maior número de *stakeholders* entrevistados, para compreender se em redes similares os resultados se aplicam ou se realmente contrastam e porquê.

Fontes

Diário da República. 2.a série — N.o 164 — 25 de agosto de 2017. Regulamento n.o 467/2017. Regulamento do Programa “Oeiras Solidária”.

Referências

- Acar, W., Aupperle, K.E., & Lowy, R.M. (2001). An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 26-57;
- Agranoff, R. and McGuire, M. (2001). ‘Big Questions in Public Network Management Research’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326;
- Aguinis, H. (2011). Organizational Responsibility: Doing Good And Doing Well. American Psychological Association. APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, 3, 855-879;
- Aguinis, H. e Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086;
- Aguinis, H. e Glavas, A. (2012). What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968;
- Albareda, L. e Lozano, J. M. e Tencanti, A. e Midttun, A. e Perrini F. (2008). The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics A European Review*. 17;
- Albareda, L.e Lozano, J. M. e Ysa, T. (2007). Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*. 74. 391-407;
- Ascoli, K. e Benzaken, T. (2009). Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility. BSR;
- Bansal, P.e Song, H. C. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*. 11. 105-149;
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford University Press. 377-609;
- Câmara Municipal de Oeiras (2013). Relatório de 2012 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/> consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2014). Relatório de 2013 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2015). Relatório de 2014 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2016). Relatório de 2015 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2017). Relatório de 2016 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2018). Relatório de 2017 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2019). Relatório de 2018 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 20 de agosto de 2020;
- Câmara Municipal de Oeiras (2020). Relatório de 2019 do Programa Oeiras Solidária. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 20 de agosto de 2020;
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *Academy of Management Review*. 4. 497-505;
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34. 39-48;
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition Construct. *Business and Society*, 38, 268-295;
- Comissão Europeia (2001). Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas;
- Comissão Europeia (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014;

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13;
- Duarte, A. P. e Mouro, C. e Neves, J.G. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research*. 8;
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?*. 1-16;
- Fox, T. e Ward, H. e Howard, B. (2002). Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. Prepared for the Corporate Social Responsibility Practice, The World Bank. iii-23;
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman;
- Kenis, P. e Provan, K. (2009). Toward an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*. 87;
- Kenis, P. e Raab, J. (2009). Heading Toward a Society of Networks Empirical Developments and Theoretical Challenges. *Journal of The American College of Cardiology*. 18;
- Kromminga, P. (2010). INCLUDE – Pathways to Community Investment. Engaging Business to Invest Locally and Regionally in the Community. Berlin: UPJ;
- McGuire, M. (2006) ‘Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it’, *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 33–43;
- Mota, L. F. e Bittencourt, B. (2019) ‘Governação pública em rede: contributos para sua compreensão e análise (em Portugal e Brasil)’, *Tempo Social*, 31(2), 199–219;
- O’Toole, L.J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52;
- OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-em>;
- Programa Oeiras Solidária (2020). O Programa. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/programa/>, consultado em 5 de maio de 2020;
- Provan, K. e Fish, A. e Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Biological Psychology*. 33;
- Provan, K. e Patrick K. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252;
- Provan, K. e Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*. 72;
- Raeymaeckers, P. e Kenis, P. (2015). The Influence of Shared Participant Governance on the Integration of Service Networks: A Comparative Social Network Analysis. *International Public Management Journal*. 19;
- Raeymaeckers, P. e Vermeiren, C. e Noel, C. e Stijn, V. e Jurgen, W. (2017). The governance of public-nonprofit service networks : a comparison between three types of governance roles. *Voluntas: international journal of voluntary and non-profit organizations*. 1-20;
- Sair da Casca. (2014). Análise e Recomendações. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Span, K. C. L. e Luijkx, K. G. e Schols, J. M. G. A. e Schalk, R. (2012) ‘The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis’, *American Review of Public Administration*, 42(2), pp. 186–201;
- Steurer, R. (2010). The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43/1, 49-72;
- Stone Soup Consulting. (2017). Análise de Benefícios. Disponível em: <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>, consultado em 31 de janeiro de 2020;
- Williamson, N. e Stampe-Knippel, A. e Weber. T. (2014). *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium 2014*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission.
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research: Design and Methods*. 6th edition. Los Angeles: SAGE.

Anexos

Anexo A

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado em políticas públicas a decorrer no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**. O estudo tem por objetivo compreender o papel das políticas públicas no âmbito da responsabilidade social das organizações, tal como, o papel das redes na implementação destas mesmas políticas públicas.

O estudo é realizado pela aluna Beatriz de Abreu de Carvalho (bacou@iscte-iul.pt) que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em participar numa **entrevista** semiestruturada com duração de cerca de 1h. Tendo em conta a natureza qualitativa do estudo, será também necessário proceder à **gravação da entrevista** para facilitar a posterior transcrição e análise. A gravação será usada exclusivamente para efeitos da pesquisa.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. Ainda que possa não beneficiar diretamente com a participação no estudo, as suas respostas vão contribuir para: analisar o impacto das políticas públicas na responsabilidade social das organizações a vários níveis, especialmente ao nível autárquico através da análise do envolvimento de variados atores em políticas desta natureza e ao mesmo tempo analisar os benefícios e bloqueios na utilização de redes no mesmo âmbito.

A participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Além disto é igualmente voluntária a permissão à gravação da entrevista: pode permitir ou não a gravação da mesma. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação, o mesmo acontece com a gravação. Para além de voluntária, a participação não prevê a utilização dos nomes dos entrevistados, sendo no entanto possível a menção da **instituição que representa e cargo que ocupa**. Os dados obtidos destinam-se a tratamento qualitativo sendo que as respostas serão analisadas individualmente e em grupo, sendo possível que sejam reportadas nos dois formatos.

Face a estas informações poderá agora consentir à participação no estudo e à gravação da entrevista através das seguintes declarações:

Declaro ter compreendido os objetivos do que me foi proposto e explicado pela aluna, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que **aceito** nele participar.

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Declaro ter compreendido os objetivos da gravação da entrevista quanto me foi proposta e explicada pela aluna, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre a análise da mesma e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que **aceito** a gravação.

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo B

Guião de Entrevista – Programa Oeiras Solidária

Questão	Referência	Ideia-Chave
Parte I – RSO e Políticas Públicas		
De forma resumida, como é que a CMO encara a Responsabilidade Social das Organizações?	(Fox, Ward, e Howard 2002)	A agenda de RSO traz um novo foco para a necessidade de manter condições equitativas de padrões ambientais e sociais mínimos
Até que ponto a RSO é um conceito partilhado pelo tecido empresarial do Concelho?	(Comissão Europeia, 2011)	“um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.”
Que perceção das iniciativas no âmbito da RSO das diferentes organizações internacionais como a União Europeia, as Nações Unidas ou a OCDE?	(Ascoli e Benzaken 2009; Steurer 2010)	Iniciativas governamentais afluam com as ações de diferentes organizações internacionais
Que perceção das políticas públicas no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações?	(Ascoli e Benzaken 2009)	Governos como principais partes interessadas na RSO
Quanto à Responsabilidade Social no município, como são encaradas as diretrizes nacionais?	(Ascoli e Benzaken 2009; Steurer 2010)	Diretrizes dos Governos podem ir desde sugestões de adoção voluntária a políticas vinculativas
Como surge o Programa Oeiras Solidária? Como é promovido o Programa Oeiras Solidária?	(Ascoli e Benzaken 2009)	Esforços do setor público para promover a RSO

Parte II – Rede POS		
Como surge e funciona a Rede POS?	(Provan, Fish, e Sydow 2007; Provan e Kenis 2008)	Conceito de Rede: Grupo de três ou mais organizações autónomas em ligação com vista a um objetivo comum + Redes podem ainda auto iniciadas mandatadas/contratadas
Como se constitui a Rede POS em termos de membros?	(Provan e Kenis 2008)	“as redes variam em relação aos seus padrões estruturais de relações.”
Como é administrada a Rede?		nível de intermediação e intermediação interna ou externa
Com que objetivos surge a Rede POS?	(Kenis e Raab 2009)	<i>goal-directed networks</i>
Consideram que os integrantes da Rede partilham desses objetivos?	(Kenis e Raab 2009)	<i>goal-directed networks</i>
Qual o grau de formalidade da Rede POS? Baseia-se apenas confiança entre partes ou existem vínculos contratuais?	(Provan, Fish, e Sydow 2007; Provan e Lemaire 2012)	Ligações podem ser informais, à base da confiança ou mais vinculativas como ligações contratuais
São formadas relações entre os membros paralelas à Rede? Como são encaradas?	(Provan e Lemaire, 2012)	Quando as organizações formam laços, estão de algum modo a beneficiar destes mesmos laços
Até que ponto tem a Rede sido benéfica para o POS?		
Até que ponto tem a Rede sido benéfica para os seus membros?		
Quais os principais resultados alcançados através da Rede POS?	(Provan e Kenis 2008)	Podem tornar-se extremamente importantes como mecanismos formais para alcançar resultados multi-organizacionais

Considera que outro formato de ação poderia obter resultados diferentes, em que sentido?	(Kenis e Provan, 2009, p.446)	“a estrutura de uma rede tem consequências para o que a mesma poderá atingir”
O que é que ainda pretendem atingir com a Rede POS?		

Anexo C

Guião de Entrevista – Instituições Externas

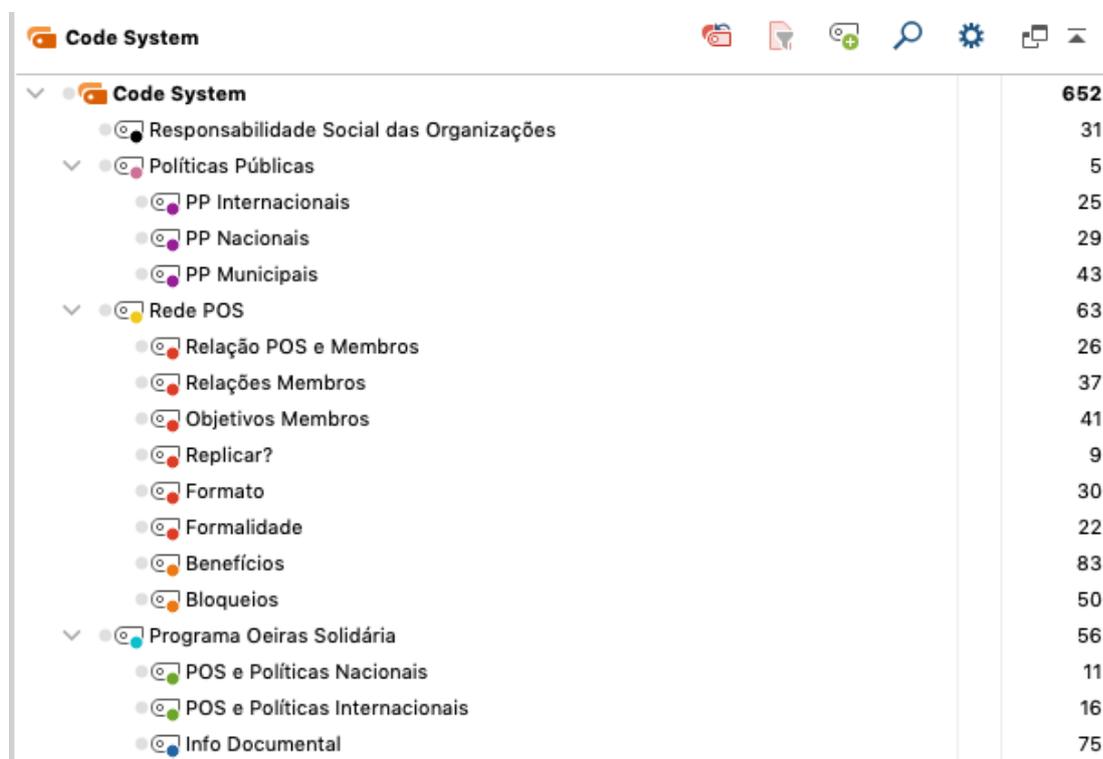
Questão	Referência	Ideia-Chave
Parte I – RSO e Políticas Públicas		
De forma resumida, como é que a instituição encara a Responsabilidade Social das Organizações?	(Fox, Ward e Howard, 2002)	A agenda de RSO traz um novo foco para a necessidade de manter condições equitativas de padrões ambientais e sociais mínimos
Que estratégia ou agenda tem a instituição no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações?	(Comissão Europeia, 2011)	“um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.”
Que perceção das iniciativas no âmbito da RSO das diferentes organizações internacionais como a União Europeia, as Nações Unidas ou a OCDE?	(Albareda et al., 2008)	Iniciativas governamentais afluíam com as ações de diferentes organizações internacionais
Que perceção tem das políticas públicas no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações?	(Ascoli e Benzaken, 2009)	Governos como principais partes interessadas na RSO
Que perceção tem do envolvimento nos municípios no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações?	(Ascoli e Benzaken, 2009)	Governos como principais partes interessadas na RSO
Tendo em conta as políticas públicas existentes no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações, como vê o Programa Oeiras Solidária?	(Ascoli e Benzaken, 2009; Steurer, 2010).	Diretrizes dos Governos podem ir desde sugestões de adoção voluntária a políticas vinculativas

Parte II – Rede POS		
Como tiveram conhecimento do Programa Oeiras Solidária?	(Ascoli e Benzaken, 2009)	Esforços do setor público para promover a RSO
Como funciona a Rede POS?	(Provan, Fish e Sydow, 2007; Provan e Kenis, 2008)	Conceito de Rede: Grupo de três ou mais organizações autónomas em ligação com vista a um objetivo comum + Redes podem ainda ser auto iniciadas mandatadas/contratadas
De que modo é que a instituição integrou a Rede POS?	(Ascoli e Benzaken, 2009)	Esforços do setor público para promover a RSO
Com que objetivo integra a Rede POS?	(Raab e Kenis, 2009)	<i>goal-directed networks</i>
Considera que os restantes integrantes da Rede partilham desse objetivo?	(Raab e Kenis, 2009)	<i>goal-directed networks</i>
Qual o grau de formalidade da Rede POS? Baseia-se apenas confiança entre partes ou existem vínculos contratuais?	(Provan, Fish e Sydow, 2007)	Ligações podem ser informais, à base da confiança ou mais vinculativas como ligações contratuais
Que relação existe entre os membros da Rede?	(Provan e Lemaire, 2012)	Quando as organizações formam laços, estão de algum modo a beneficiar destes mesmos laços
Até que ponto tem a Rede sido benéfica para o Programa Oeiras Solidária e para os seus membros?		
Quais os principais resultados alcançados através da Rede POS?	(Provan e Kenis 2008)	Podem tornar-se extremamente importantes como mecanismos formais para alcançar resultados multi-organizacionais

Considera que outro formato de ação poderia obter resultados diferentes, em que sentido?	(Kenis e Provan, 2009, p.446)	“a estrutura de uma rede tem consequências para o que a mesma poderá atingir”
Pretendem atingir novos objetivos com a Rede POS? O que?		

Anexo D

Sistema de Códigos utilizado através do programa MAXQDA



The screenshot displays the 'Code System' window in MAXQDA. It features a toolbar at the top with icons for home, print, add, search, settings, and refresh. The main area shows a tree view of the code system with the following structure and counts:

Code System	Count
Code System	652
Responsabilidade Social das Organizações	31
Políticas Públicas	5
PP Internacionais	25
PP Nacionais	29
PP Municipais	43
Rede POS	63
Relação POS e Membros	26
Relações Membros	37
Objetivos Membros	41
Replicar?	9
Formato	30
Formalidade	22
Benefícios	83
Bloqueios	50
Programa Oeiras Solidária	56
POS e Políticas Nacionais	11
POS e Políticas Internacionais	16
Info Documental	75