OLHAR PARA O FUTURO

Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa

grace

Campo Grande, Nº 30, 6º B
1700-093 Lisboa
Tel.: (+351) 213 529 118
E-mail: grace@grace.pt
www.grace.pt

Ficha Técnica:
"Olhar para o futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa"
GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, 2013
Maio 2013

Conceção: Accenture, AESE, GRACE, Heidrick & Struggles, KPMG, PwC

Coordenação Editorial: Carlos Ramos (GRACE) e Leonor Botto (Linklaters)

Revisão Editorial: AESE, GRACE e Leonor Oliveira Guimarães

Capa: Pedro Cabrita Reis

Design, Paginação e Produção: GRAFE - PUBLICIDADE
Impressão: Gráfica Montalto

Tiragem: 1.500 exemplares
Depósito Legal:

Parceiros:

índice

Ficha Técnica 2

Índice 3

Prefácio 5

Editorial 7

Introdução 9

Reflexão sobre *Corporate Governance* 13

Reflexão sobre Estratégia de Sustentabilidade/Negócio 16

Pilar Económico 19

Pilar Ambiental 35

Pilar Social 49

Pilar Cultural 65

Conclusões 80

Fontes 95

Índice de Casos Práticos 101

Agradecimentos 102

prefácio

O GRACE, há treze anos, aceitou o repto lançado num relatório em que testemunhava que "em Portugal não há ninguém que afirme ouvir um apelo à cidadania empresarial". De então para cá, desenvolveu uma atividade que contribuiu de um modo significativo para a mudança, patente no presente trabalho que, através da análise de uma série de estudos e da identificação de casos concretos, nos faz chegar à seguinte conclusão: neste período alterou-se, de facto, a atuação das organizações em matéria de responsabilidade social corporativa, tendo-se modificado também a visão que as mesmas têm destes temas, evoluindo de uma perspetiva puramente instrumental (objetivos de *marketing* ou projeção de imagem) para uma conceção mais integrada e, assim, muito mais prometedora.

Agora, chegou o momento de refletir sobre o passado para projetar o futuro: "Olhar para o futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa", é o título do estudo.

Um projeto ambicioso, com o intuito de alcançar uma visão abrangente: esta é uma das suas características mais salientes, a capacidade de integrar múltiplos aspetos de modo a obter uma abordagem holística ao tema da responsabilidade social corporativa, que possa servir de "guia de navegação" aos que queiram avançar por estes mares, na prática ainda pouco conhecidos. Para isso analisaram-se estudos de grande valor sobre distintas áreas da responsabilidade social corporativa, ressaltando o que de mais significativo se encontrou em cada um, e procuraram-se exemplos de organizações a operar em Portugal, que pudessem servir de inspiração para todos os que pretendem chegar mais longe na resposta ao desafio da responsabilidade social corporativa. A apresentação de casos reais, tendo como objetivo a disseminação de boas práticas, é um método que já tem dado boas provas a quem procura enraizar os valores no quotidiano das organizações.

Neste estudo perpassa também a visão humanista, tão cara à AESE: desde a ancoragem da estratégia de sustentabilidade no compromisso pessoal dos dirigentes, à integração de todos os pilares da responsabilidade social corporativa na centralidade da pessoa, como destinatário das ações desenvolvidas e como sua origem última.

As organizações são vias privilegiadas para o exercício da responsabilidade social e devem ater-se, com o máximo rigor, às exigências humanistas, com especial atenção aos direitos humanos e aos imperativos da justiça. A profunda crise que atravessamos é um clamoroso chamamento ao humanismo organizacional.

A visão de um dirigente deve ser a de um humanista, porque deve conseguir que todos os seus colaboradores compartilhem uns valores. Não se trata, apenas, de partilhar objetivos, de delegar, de que as pessoas estejam satisfeitas, mas de que os valores sejam partilhados. Por isto dirigir é um trabalho pedagógico.

A responsabilidade é uma dimensão ética, porque é a capacidade - e obrigação - de responder ou prestar contas pelos próprios atos e seus efeitos, aceitando as suas consequências. A solidariedade da pessoa com os seus atos é condição prévia de qualquer responsabilidade.

Só uma pessoa pode ser responsável. Se não há sujeito, elimina-se a responsabilidade e a pessoa é responsável, em primeiro lugar, por si mesma e perante si mesma. A responsabilidade diz-se em primeira pessoa, pelo

que é intransmissível. Como dizia Saint-Exupéry no Piloto De Guerra: «Cada um é responsável por todos. Cada um é o único responsável. Cada um é o único responsável por todos.» Somos responsáveis por nós, pela nossa conduta, pela nossa vida e pela contribuição para a melhoria geral da comunidade - o bem comum.

Daqui arranca a responsabilidade económica, ambiental, social, cultural… Mas a primeira responsabilidade são as pessoas e por elas e para elas sou responsável: se sou responsável pela poluição do planeta e o consumo ecológico, é porque é o *habitat* das pessoas; se sou responsável pela continuidade da empresa, é porque garante emprego e desenvolvimento às pessoas, …

Estamos todos chamados à responsabilidade, a ser conscienciosos. A consciência é o lugar da responsabilidade. A nossa consciência moral está sempre em atividade sobre o que fazemos e o que vemos fazer à nossa volta.

Responder perante a consciência, os outros, a sociedade… Como todos os grandes conceitos humanos tem expansão social. O caráter social do homem configura uma responsabilidade também social em diferentes âmbitos: família, profissão, cidadania, política.

Se a organização serve para alguma coisa, é responsável por isso ante os seus destinatários. A organização justifica-se pelo seu fim, pelos benefícios que proporciona à sociedade. Esta é a origem natural da responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade social corporativa é a integração voluntária de preocupações sociais, económicas, ambientais, culturais, nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas (os chamados *stakeholders*).

O comportamento humano não se esgota em regras dadas e descobre um amplo território para o exercício criativo da solidariedade. Numa sociedade complexa não há prontuários nem receitas, porque as situações são sempre inéditas: a responsabilidade social corporativa exige uma cultura da antecipação, da inovação. A cultura acaba por ser o pilar mais importante e é a principal herança da sociedade.

Raul Diniz
Presidente da AESE

editorial

É num assumido sentimento de regozijo e de dever cumprido que redigimos algumas linhas sobre tudo o que está subjacente à produção de um relatório dedicado a um tema que consideramos constituir uma ajuda preciosa para os decisores e as organizações no nosso País.

Quando se lançou há treze anos nesta cruzada da responsabilidade social corporativa, nem o GRACE sabia o desafio perene que tinha pela frente. O próprio GRACE sustentou a sua constituição num estudo que identificou como necessidade das organizações em análise, a implementação de programas reconhecidos à luz da responsabilidade social corporativa enquanto estratégia organizacional.

De então para cá muito se tem falado em responsabilidade social corporativa. Organizações de todo o mundo têm procurado gerir os seus negócios baseados em princípios e valores voltados para o desenvolvimento autossustentável e o bem-estar da sociedade. O novo paradigma exige não só que as organizações tenham lucros e desenvolvimento económico, mas que possam conviver em perfeita harmonia com o meio ambiente, propiciando melhores condições de vida para as comunidades em que estão integradas.

É cada vez maior o número de organizações que promovem ações de responsabilidade social como resposta a diversas pressões de natureza social, ambiental, económica e cultural. Esta atitude de resiliência adotada pelas organizações transporta-nos para um patamar de extremo comprometimento, na busca incessante de soluções que gerem valor acrescentado e conforto social.

Face ao período que vivemos a nível económico e social, as organizações são hoje unidades desenvoltas, inconformadas e dinâmicas que não se preocupam apenas com resultados económico-financeiros mas que apresentam trajetos alternativos a todos os seus *stakeholders*, numa constante articulação entre todos eles.

A evolução que a cidadania organizacional tem vindo a comportar, permite-nos olhar para o futuro com o otimismo que exalta a responsabilidade social das organizações como estandarte do seu sucesso.

O repto do GRACE é, pois, colaborar com organizações no intuito de as apoiar na geração de medidas de sucesso que interajam com todos os agentes envolvidos para a superação de constrangimentos externos e internos enfrentados pelo nosso tecido empresarial.

Neste contexto, estudos como este que vos apresentamos, são hoje um imperativo dada a infinidade de recursos, ações e criatividade que as organizações colocam ao serviço da sociedade.

Pretendemos com este estudo proporcionar uma reflexão alargada, lúcida e competente ao percecionarmos e avaliarmos o estado da arte da responsabilidade social nas nossas organizações.

O *Triple Bottom Line*, em que John Elkington define os eixos ambiental, económico e social como fatores estratégicos para a consolidação dos princípios da sustentabilidade, surge nesta publicação acompanhado de um vetor emergente.

editorial

Contemplamos, pois, um quarto pilar da responsabilidade social corporativa, o da cultura, que já merece ser relevado pelo peso que lhe é conferido nas nossas organizações. A visão da cultura como eixo da responsabilidade social corporativa deixou de ser novidade. É antes uma imposição social dada a aposta crescente em ações e apoios culturais, tornando-se também um eixo estratégico na sociedade contemporânea, num complemento de atuação entre organizações nos seus ecossistemas.

Ao conduzir este trabalho, foi nossa preocupação abordar temas e análises candentes enquanto referência do nosso panorama organizacional. Como foi nosso objetivo trazer para o debate reflexões sobre o sistema de gestão e controle das organizações - *corporate governance*. Mas também a estratégia de sustentabilidade, que estabelece e busca objetivos bem definidos e constantemente medidos e reavaliados, foi sentida como preocupação na mesa das discussões.

Nesta reflexão, são todos estes os indicadores que preconizamos para um crescimento sustentável.

Na preparação, conceção e construção do estudo, envolvemos parceiros de excelência, exímios neste tipo de análise e investigação.

Foi assim que contámos com a participação ativa de entidades como a Accenture, a Heidrick & Struggles, a KPMG e a PwC, referências no mercado de consultoria, com publicações amplamente reconhecidas. Já a AESE, enquanto Escola de Direção e Negócios, é uma inestimável referência que complementa o trabalho. A sua visão académica e a sua perícia no desenvolvimento de casos práticos enquanto inspiração para líderes de organizações bem-sucedidas, são a "cereja no topo do bolo" em qualquer processo de implementação de verdadeiras políticas de responsabilidade social corporativa. Também as organizações que nos facultaram o acesso a estudos e casos práticos nos merecem um particular reconhecimento.

A participação de todos estes intervenientes é, mais do que matéria de orgulho e satisfação, o garante de que esta possa ser uma obra de referência no contexto da responsabilidade social corporativa no nosso País.

A todas as entidades, coletivas ou individuais, que de forma notável colaboraram para o desenho das conclusões em evidência nas próximas páginas, o nosso muito obrigado.

Conceição Zagalo
Presidente do GRACE 2009-2012

introdução

Com esta publicação, o GRACE tem a ambição de proporcionar uma imagem atualizada do estado da arte da responsabilidade social corporativa no nosso País, não só através da análise de diversos relatórios de entidades especialistas na matéria, como pela análise de casos práticos de sucesso em Portugal.

Consideramos que, entre tantos e tão diversos estudos disponíveis, estava em falta um, que fosse agregador desse conjunto de investigações e análises, recorrendo à produção teórica existente e minimizando custos num momento crítico para o tecido empresarial e para a economia em geral.

Este estudo assume-se como uma referência na abordagem do tema, permitindo ao leitor, numa única publicação, uma análise do que de melhor se investigou e refletiu sobre esta matéria e sobre como as organizações estão a implementar internamente os seus programas de responsabilidade social corporativa, deixando pistas ou indicações concretas para quem queira aprofundar aspetos específicos.

E quem melhor para desenvolver tal estudo agregador do que o GRACE, Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial?

Enquanto associação empresarial pioneira nestes assuntos tem um papel relevante no desenvolvimento da temática da responsabilidade social corporativa junto dos mais de noventa associados que partilham preocupações neste domínio e as colocam em prática de forma muito diversa.

O GRACE, cuja missão é refletir, promover e desenvolver iniciativas de responsabilidade social corporativa, sustentou a sua constituição num estudo deste mesmo teor levado a efeito em 1997.

O GRACE

No final da década de 90, a FLAD - Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, constatando que a responsabilidade social corporativa em Portugal estava ainda numa fase embrionária, confiou à PEC - Parcerias Empresariais e Consultadoria (Norma Vogelweid) a elaboração de um relatório que foi intitulado "Uma leitura da perspetiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal".

No relatório final, destacou-se, em linhas sumárias, o seguinte:

- Das várias razões indicadas para as empresas contribuírem para a comunidade, 83% mencionaram como motivo principal os "objetivos de *marketing*" ou "projeção de imagem"; só 17% indicaram o motivo "solidariedade social";

- Os tipos de contribuição mais apontados também eram reveladores: 69% indicaram como principal, o "contributo financeiro" ou "produtos/serviços"; unicamente 5% mencionaram o "envolvimento dos diretores" ou o "voluntariado dos colaboradores";

- Só 23% das empresas possuíam declarações de princípios que referiam a "responsabilidade social e o envolvimento com a comunidade" como um dos seus objetivos.

O relatório concluía que "em Portugal não há ninguém que afirme ouvir um apelo à cidadania empresarial", conceito, então, definido por um dirigente "como sendo semelhante à responsabilidade que os cidadãos têm enquanto membros da sociedade em que trabalham e vivem". As práticas das empresas de envolvimento com a comunidade eram, de um modo geral, pontuais, centrando-se, na sua grande maioria, em contribuições financeiras e num número restrito de ações sociais.

Partindo deste estudo, a FLAD, com o apoio da PEC, e de representantes de algumas das empresas que nele tinham colaborado, nomeadamente da BP, da HBI, da IBM, da Inapa, da McDonald's e da Xerox, impulsionou a constituição do GRACE como associação sem fins lucrativos. Formalizado em escritura pública assinada em 25 de fevereiro de 2000 pelos CEOs de todas as entidades suas constituintes, o GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial tem como principal objetivo "a promoção do conceito da cidadania empresarial e o apoio a atividades desenvolvidas por terceiros nesta área, procurando a colaboração com as comunidades locais e organizações de solidariedade social".

De então para cá, a evolução é notória, já que o conceito de responsabilidade social corporativa está agora enraizado num maior número de organizações e é assumido como um fator diferenciador e um forte contributo para o seu sucesso.

Fará, pois, todo o sentido que, volvida mais de uma década sobre a primeira abordagem científica ao tema, o GRACE promova a realização de um novo estudo que reflita as práticas e a estratégia da responsabilidade social nas organizações que atuam em Portugal.

O estudo

Nesta última década, muitos foram em Portugal os especialistas de renome e as organizações que, com base no rigor de inquéritos de casos práticos, levaram a cabo estudos sobre responsabilidade social corporativa em áreas distintas. Trata-se de exercícios tão meritórios quanto fundamentais para uma melhor compreensão de toda a envolvente e de como cabe às organizações implementarem os princípios da responsabilidade social corporativa.

Juntando associados, parceiros do GRACE e exemplos práticos de organizações a operar em Portugal, o GRACE está numa posição privilegiada para produzir o estudo agregador já referido.

Não foi, pois, difícil constituir uma equipa de excelência com empresas de referência na área da consultoria. Accenture, Heidrick & Struggles, KPMG e PwC, grupo a que se juntou a AESE - Escola de Direção e Negócios, em conjunto com o GRACE e de forma inovadora e dinâmica, empenharam-se no sentido de proporcionar uma visão prática e sistémica do conjunto de organizações que têm a responsabilidade social corporativa como um dos princípios fundamentais da sua razão de existir no mercado.

Toda esta informação e conhecimento, analisados e trabalhados pela equipa de projeto, foram disponibilizados atendendo aos que são hoje tidos como quatro pilares fundamentais da responsabilidade social corporativa: o social, o económico, o ambiental e o cultural.

Os documentos de trabalho atenderam a critérios de seleção previamente definidos:

- Cinco anos de antiguidade, como máximo;

- Diversos setores de atividade (meio académico e empresarial):
  Institutos, Empresas, Universidades, Portais, Revistas, Fundações, Centros de Estudos;

- Nacionais e internacionais.

Adicionalmente, apresenta-se uma breve reflexão sobre *corporate governance* e estratégia de sustentabilidade do negócio que, paralelamente com cada um dos pilares acima mencionados, permite obter os elementos chave de um percurso que conduz à consolidação da sustentabilidade, como fundamento para a concretização de fortes políticas de responsabilidade social corporativa.

Fica, assim, completada mais uma reflexão vertida num relatório conclusivo que se posiciona como ferramenta para todo o mundo organizacional português, independentemente do setor de atividade ou da dimensão das organizações, sempre que associem visão à capacidade de implementar uma política ativa de responsabilidade social corporativa.

É disto que trata o presente estudo GRACE "Olhar para o futuro - Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa".

REFLEXÃO
SOBRE *CORPORATE GOVERNANCE*

Uma reflexão feita hoje sobre *corporate governance* - que poderíamos denominar "governo das sociedades", seguindo a tradução adotada pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) - é claramente diferente da que se faria em 1997, ano do estudo que esteve na génese do GRACE.

Desse mesmo ano, por exemplo, encontramos um trabalho de Shleifer e Vishny, publicado em *The Journal of Finance*, em que se afirmava que "o *corporate governance* lida com as formas através das quais os financiadores das empresas garantem que recebem o retorno dos seus investimentos". No entanto, já em 1997 era possível ler num artigo do *Financial Times* que o *corporate governance* podia ser definido "de uma forma restrita, como a relação da empresa com os seus acionistas, ou, de uma forma mais alargada, com a sociedade em geral".

Não demorou muito para que a OCDE (em abril de 1999) apresentasse uma definição mais ampla: "O *corporate governance* é o sistema através do qual as organizações empresariais são dirigidas e controladas. A estrutura do *corporate governance* especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa - o conselho de administração, os gestores, os acionistas e outros intervenientes - e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao fazê-lo, fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objetivos e as formas de os atingir e de monitorizar a sua *performance*".

O conceito foi evoluindo, e de acordo com o *King Report on Corporate Governance*, o código não legislativo de *corporate governance* em vigor na África do Sul (um dos documentos de referência a nível internacional), poder-se-á mesmo definir *corporate governance* como "o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas orientando a sua gestão para a adoção de medidas inclusivas e não exclusivas, ou seja, as organizações têm que adotar uma postura recetiva ao ativismo institucional; assim sendo, as administrações e seus gestores têm que ser capazes de criar estruturas, processos e procedimentos que lhes permitam aferir, testar e comunicar a equidade, responsabilidade e transparência relacionadas com as ações e omissões das organizações que gerem, e prestar contas a todos os *stakeholders* por si identificados sobre as mesmas" numa base regular e contínua.

A esta definição está subjacente a perceção de que a integração de aspetos económicos, ambientais, sociais e culturais na gestão corrente do *corporate governance*, com o devido apoio de órgãos de suporte e controlo (e.g. Comité de Estratégia, Sustentabilidade, Gestão de Risco e Crise, Remunerações, etc.) e a garantia de que estes se relacionam de forma interligada/alinhada, permitem o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, trazendo competitividade e benefícios para a organização a longo prazo. Para que uma organização consiga criar uma estratégia de negócio verdadeiramente sustentável, que crie valor (nas suas mais distintas formas) para todos os *stakeholders* identificados como críticos para a organização, é necessário incluir na análise de *performance* corporativa indicadores que orientem para práticas operacionais e de negócio mais responsáveis.

A existência de um modelo de governo corporativo alinhado com esta abordagem de gestão responsável é crucial para o sucesso de uma estratégia de negócios sustentável, conferindo-lhe o crivo institucional

requerido para aumentar a sua credibilidade junto dos *stakeholders*. Na fase de transição em que nos encontramos, os responsáveis pelo governo das sociedades enfrentam o desafio da incorporação orgânica dos seguintes propósitos, tanto na visão estratégica, como na prática diária das organizações:

- Promover mecanismos de prestação de contas pelas organizações e pelas suas lideranças que incluam indicadores diversificados, designadamente de caráter ambiental, social e ético;

- Criar um ambiente e um quadro regulador favoráveis para o desenvolvimento de atividades que se insiram nos quatro pilares da responsabilidade social corporativa;

- Garantir que as organizações respondem de forma equitativa às aspirações de todos os stakeholders (sócios, trabalhadores, comunidades, fornecedores, clientes), na promoção dos direitos humanos, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.

O Caso Português

Em Portugal, também se vive este processo de crescente consciencialização da importância do bom governo das sociedades. A par da atividade da CMVM, crucial neste processo, tivemos, em maio de 2004, o lançamento público do Instituto Português de *Corporate Governance*, que, em 2006, disponibilizava o seu "Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal".

Como fica patente pelos estudos e casos práticos analisados de seguida, tanto dizem respeito ao pilar social, como ao económico, ao ambiental ou ao cultural, Portugal, tendo presente a sua história, realidade económico-financeira e especificidades do tecido empresarial, está empenhado na convergência com as práticas de referência a nível internacional. A internacionalização, a entrada de *shareholders* internacionais nas nossas organizações, o aumento da competitividade do mercado, a aposta no *benchmarking* de práticas e o crescente *focus* na geração de valor para os diferentes *stakeholders* das empresas (que não só o *shareholder*), tem estimulado o nosso tecido empresarial a elevar a fasquia da profissionalização da gestão das organizações.

A temática de *corporate governance* não é estática e a experimentação e avaliação permanente dos modelos implica uma perspetiva de melhoria contínua. Neste sentido, na nossa visão existem algumas áreas relevantes nas quais as organizações devem apostar no futuro, de entre as quais destacaríamos duas:

- O nosso mercado de administradores independentes está muito pouco profissionalizado, ao contrário de algumas economias europeias. A diversidade no *board* é um fator crítico de sucesso e neste sentido, a integração de administradores independentes, conhecedores dos desafios de negócio, comprometidos com o sucesso da organização, com experiências diversificadas e com impacto nos *stakeholders* da organização, são um argumento competitivo para a dinâmica e eficácia do *board*. Estamos convictos que a internacionalização e a entrada de *shareholders* internacionais vão, naturalmente, estimular a evolução neste domínio.

- A habitualmente pouco significativa presença feminina no *board*, no contexto do tecido empresarial em Portugal, tem necessariamente relação com fatores históricos, culturais, sociais e emocionais. Também aqui a diversidade é um fator competitivo não só em termos de *hard skills*, mas também de *soft skills*. O estabelecimento de quotas poderia ser um caminho, mas acreditamos mais na profissionalização, na competência, na geração de valor, no mapeamento do potencial, na implementação de medidas que favoreçam a conciliação entre trabalho e família e, naturalmente, convergiremos para o equilíbrio.

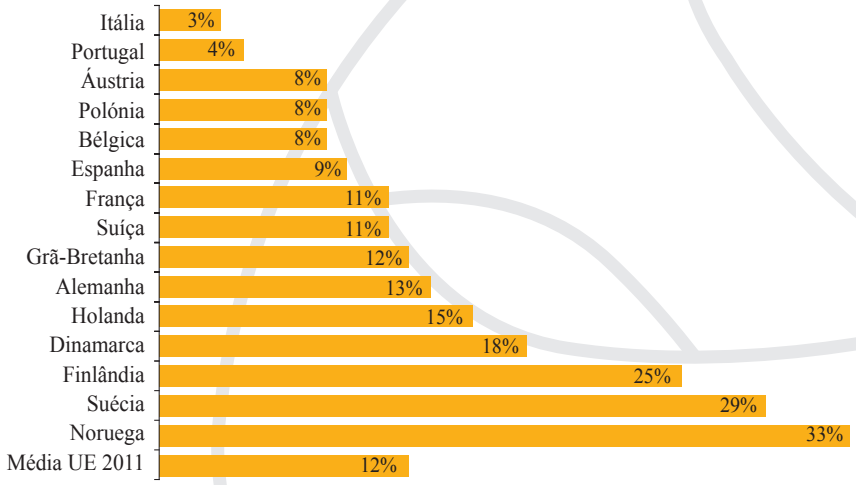
O fortalecimento destas valências será fundamental para a criação de equipas de gestão de alta *performance*, fator determinante para ultrapassar os momentos de agitação dos mercados. Destacamos dois domínios essenciais onde, na nossa visão, as organizações se devem concentrar, dado que a eficácia do *board* depende em muito da capacidade dos vários membros trabalharem em equipa, criando um verdadeiro espírito de corpo:

- Potenciar as caraterísticas comportamentais dos membros do *board*: autoconsciência e autodomínio emocional, consciência organizacional, espírito de equipa, transparência, coragem e otimismo, catalisador da mudança, capacidade de realização, liderança inspiradora e capacidade de criar redes de relações;

- Reforçar a cultura do *board*: eficácia na gestão da agenda das reuniões e acompanhamento dos temas, potenciar a contribuição de todos (respeitando a diversidade e alavancando nos diferentes *backgrounds*), gestão das caraterísticas emocionais individuais e coletivas, equilíbrio entre interação formal e informal, visão estratégica partilhada e consensualizada, alinhamento entre cultura do *board* e cultura da organização.

Acreditamos que a adoção destas linhas de atuação por parte das organizações portuguesas - tanto as grandes como as médias e as pequenas - levará a que num próximo estudo se possa mostrar não só que convergimos para as práticas de referência a nível internacional mas, também, que estamos presentes no seu desenho e promoção global.

Proporção de mulheres nos Conselhos de Administração



Fonte: Heidrick & Struggles

REFLEXÃO
SOBRE ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE/NEGÓCIO

Tal como ocorre no que diz respeito à *corporate governance*, a visão que atualmente se tem quando se trata da estratégia de sustentabilidade do negócio, é muito mais ampla do que o que acontecia há relativamente poucos anos.

A definição de uma estratégia de negócio representa o alicerce fundamental para a condução de toda a atividade de uma organização durante um determinado período de tempo. Menos evidente, mas igualmente crucial, é ter em conta que não é correto pensar em algo distinto da estratégia de negócio quando se pensa em estratégia de sustentabilidade, sendo que uma estratégia de sustentabilidade é uma estratégia de negócio que se foca no curto, médio e longo prazo da atividade da organização.

Reconhecendo que à sustentabilidade está associada a criação de valor e que a implementação de uma agenda de sustentabilidade se traduz em benefícios financeiros, diretos e/ou intangíveis, este é cada vez mais um dos pilares da estratégia de negócio de uma organização. As organizações têm de refletir também esta mudança de paradigma na comunicação clara e credível da sua capacidade de criar valor, de forma a transmitir uma visão conectada do negócio, através do reporte integrado - um novo modelo de reporte que reúne, num único documento, informação financeira e não-financeira.

Paralelamente, as organizações - e, no tema que estamos a tratar, de um modo particular os seus dirigentes, que têm a responsabilidade de traçar a estratégia - são cada vez mais conscientes da interdependência que existe entre a sua sustentabilidade e o equilíbrio vigente no meio em que se inserem (social, económico, ambiental e cultural) e, portanto, de que para assegurar a sustentabilidade do seu negócio (que poderíamos denominar interna), é prioritário cooperar na sustentabilidade do contexto (à qual poderíamos então chamar envolvente): por isso, faz tanto sentido que a imagem dos "pilares" se aplique não só à responsabilidade social corporativa, mas também à organização no seu todo e, portanto, à sua estratégia.

Esta visão concretiza-se, por exemplo, na abordagem dos três níveis de sustentabilidade, de acordo com a obra "The Three Levels of Sustainability", que mostra a relação existente entre uma sociedade sustentável, uma organização sustentável e uma autêntica liderança para a sustentabilidade, chamando assim a atenção para a dimensão individual destes temas: a chave do sucesso está na presença de pessoas comprometidas com o objetivo, convencidas da necessidade de fazerem parte de um projeto de sustentabilidade mais abrangente.

A sustentabilidade global, regional e organizacional passa inevitavelmente pelas pessoas, enquanto essência de qualquer organização. Neste sentido, o foco da estratégia de sustentabilidade do negócio, mais do que em modelos, indicadores, *compliance* e *report*, deverá estar nos temas culturais e de motivação das pessoas das organizações, pois são estas o motor do desenvolvimento.

Trata-se de um desafio exigente, mas as vantagens potenciais são significativas. Uma estratégia de sustentabilidade resistente protege a reputação das organizações, reflete as expetativas e aspirações dos *stakeholders* internos e externos, potencia a inovação, promove a relação dos colaboradores com as suas organizações, atrai e retém o talento, satisfaz os consumidores e, finalmente, demonstra *compliance*, suscitando uma maior confiança e uma diferenciação no mercado.

Operacionalização da estratégia de sustentabilidade do negócio

Partindo do pressuposto de que uma boa estratégia de negócio tem que ser responsável a nível financeiro, económico, ambiental, social e cultural, o que se torna realmente importante definir é uma estratégia de negócio que permita a sustentabilidade da atividade da organização, satisfazendo as suas necessidades e as dos seus *stakeholders* no presente, sem comprometer as necessidades dos mesmos no futuro.

Para que tal seja possível, ou seja, para que a estratégia de negócio de uma organização seja verdadeiramente sustentável, é necessário que sejam definidos vetores de atuação ao nível executivo de uma organização (comumente denominados como compromissos estratégicos) que tornem possível o alinhamento da atividade da mesma com as questões relevantes para a manutenção da sua licença social para operar, normalmente atribuída por clientes, colaboradores, sociedade civil, reguladores e acionistas, entre outros.

Quando numa organização se verifique que não existem diretivas estratégicas claras que possibilitem e tornem legítimo o alargamento dos indicadores de *performance* da organização para questões ambientais, sociais, e todas aquelas elencadas pelos *stakeholders* e identificadas como críticas por parte da organização, tudo aquilo que venha a ser desenvolvido por parte da mesma (tais como relatórios de sustentabilidade, indicadores de monitorização, verificação, ou ações de comunicação) vai ter um impacto reduzido ou nulo na sua *performance* de sustentabilidade visto que esse tema, na prática, está a ser tratado à parte daquilo que são os compromissos de atuação do negócio, caindo assim num "vazio" estratégico.

Simplificando, os diferentes órgãos executivos terão que alargar o âmbito de indicadores de *performance* da sua atividade, passando a integrar nas suas análises de *performance* outros critérios que não só aqueles que estamos habituados a ver nos reportes de atividade financeira, se pretendem construir uma estratégia que inclua os temas materiais elencados pelos seus *stakeholders* e que permitem um crescimento de longo prazo do seu negócio. Os índices de sustentabilidade (por exemplo, FTSE4GOOD e/ou *Dow Jones Sustainability Index*) podem ser uma ajuda importante neste processo.

Alguns temas associados à sustentabilidade que devem ser integrados na estratégia e nas operações das organizações são:

- O aparecimento de novos *stakeholders* nas organizações e a alteração da importância relativa dos *stakeholders*.
- A crescente importância dada à tecnologia e à inovação nas organizações.
- O aumento da preocupação com as alterações climáticas e aspetos ambientais.
- A crescente preocupação com a transparência perante terceiros, em particular, nas plataformas de *social media*.
- Colaboração/parceria entre todos os *stakeholders* e as restantes entidades da sociedade civil.
- Maior preocupação com a educação e desenvolvimento cultural.

Enquadramento

Na sua essência, o pilar económico é aquele que garante a viabilidade das organizações, sendo, por isso, particularmente importante, sobretudo no atual contexto económico nacional. Não obstante, esta dimensão é mais abrangente do que o puro desempenho económico e inclui, além dos fluxos de capital, aspetos associados com o impacto económico da organização na sociedade, por exemplo, através dos seus produtos, colaboradores ou fornecedores, bem como aspetos relacionados com a gestão dos riscos e oportunidades associados à sustentabilidade.

Assim, temas como a gestão responsável da cadeia de fornecimento, a inovação, a ética e a conduta, ou valorização da sustentabilidade, contribuem para que a organização se destaque, diferenciando-se e alcançando vantagem competitiva no seu posicionamento de mercado.

Responsabilidade da organização pela criação sustentável de valor

Numa visão holística das organizações, a criação de valor económico aparece na gestão das organizações integrada com aspetos ambientais e sociais - este é, por exemplo, o princípio base da Economia Verde, sobre a qual tanto se debate atualmente. A Economia Verde, modelo de desenvolvimento económico assente na sustentabilidade, é um dos pilares da Estratégia 2020 da UE e foi um dos temas mais debatidos na Cimeira Rio+20, em que se defendeu a transição para uma "economia verde".

A própria aposta na sustentabilidade é uma aposta na criação de valor, na eficiência e na gestão racional dos recursos - sejam eles recursos naturais ou sociais. No caso concreto dos recursos naturais há uma relação bastante direta entre o pilar económico e o ambiental (é o caso, por exemplo, da otimização do consumo de energia que tem associadas poupanças económicas). Adicionalmente a estas vantagens diretas existem outras questões relacionadas com a identificação de oportunidades de desenvolvimento de produtos e negócios, a satisfação dos colaboradores ou o impacto da organização na comunidade, cujos benefícios não são tangíveis.

A transição para um modelo de desenvolvimento económico sustentável requer alterações profundas em diversas áreas, as quais irão naturalmente sofrer um processo de amadurecimento até que constituam um cenário sólido e de consenso. Segundo a "Visão 2050 - A nova agenda para as empresas", publicação do *World Business Council for Sustainable Development*, estas alterações passam, nomeadamente, pela incorporação dos custos de externalidades (carbono, água, serviços dos ecossistemas, etc.) na estrutura do mercado, pela redução das emissões de carbono a nível global através de uma mudança para sistemas energéticos de baixo carbono, pela otimização da utilização de recursos e materiais, pela inovação orientada para a sustentabilidade, pela aposta no desenvolvimento dos recursos humanos e da comunidade.

Adicionalmente, e de acordo com o estudo "A New Era of Sustainability: UN Global Compact - Accenture CEO Study", as parcerias e colaborações com entidades externas (e.g. com fornecedores, sociedade civil, agências governamentais, etc.) são um elemento fundamental, uma vez que os desafios inerentes ao negócio são demasiado amplos e complexos para que as organizações respondam de forma individual.

PILAR ECONÓMICO

Tal como se conclui no estudo "More with Less: Scaling Sustainable Consumption and Resource Efficiency", do *World Economic Forum*, o *business case* do desenvolvimento sustentável está mais claro do que nunca e cada vez mais líderes de organizações nacionais decidem atuar nesta matéria, definindo estratégias para gerir riscos e capitalizar oportunidades com vista à criação de valor na sua empresa. Estas organizações, que já compreenderam a importância de uma visão integrada e de longo prazo na condução do negócio, constituem casos de sucesso.

Delta Cafés

Sustentabilidade e criação de valor

Foi sempre uma preocupação da gestão da Delta fazer com que os níveis de reputação global da marca se posicionassem ao longo do tempo em níveis bastante elevados.

Felizmente temos obtido um grande sucesso neste domínio, não só a nível do nosso setor de atividade, mas também no âmbito de todos os setores de atividade económica em Portugal.

Temos conseguido de forma consistente e sustentável ao longo dos anos os melhores valores deste indicador e, consequentemente, temos obtido uma reputação global para a marca Delta Cafés superior a 80%.

Esta preocupação em relação à forma como os outros nos veem tem-se demonstrado decisiva e determinante para os resultados que em termos económicos temos vindo a obter.

O volume de negócios conseguido e a grande fidelização à marca, acontecem não só pela qualidade dos nossos produtos e dos serviços que lhe estão associados, mas pensamos que, fundamentalmente, pelas práticas de gestão que estão na origem da reputação global elevada que atrás referimos.

Existem múltiplos e variados fatores que poderíamos enumerar, como fundamento do que acabamos de dizer, mas vamos só enumerar alguns. Somos uma empresa que privilegia de forma convicta uma presença física distribuída por todo o espaço geográfico nacional, não estando concentrada exclusivamente nos locais óbvios em termos de localização económica otimizada.

Privilegiamos a proximidade aos clientes diretos e acima de tudo aos consumidores do nosso café.

Somos uma marca nacional, mas trabalhamos continuamente procurando que cada português a sinta local e regionalmente como sua.

Criamos emprego em todo o país e privilegiamos os fornecedores e prestadores de serviços locais para satisfazer as nossas necessidades em termos da concretização da nossa atividade.

Se pensarmos no produto, a nossa prática no que concerne à aquisição de matéria-prima traduz-se numa preocupação permanente de fazer compras de uma multiplicidade de origens e qualidades com vista a garantir uma boa prática no âmbito do apoio às questões da biodiversidade e das economias locais nos países produtores de café verde.

Os nossos cafés, pelos quais os portugueses têm mostrado uma preferência significativa (marca de confiança há doze anos), poderiam perfeitamente e sem perda de qualidade ser constituídos por meia dúzia de origens; no entanto, pela preocupação anteriormente referida, os nossos lotes integram sempre, no mínimo, dez origens.

Em complemento do que acabamos de dizer, podemos referir que somos os financiadores da primeira cátedra privada a funcionar numa universidade portuguesa. Estamos a falar da Cátedra Rui Nabeiro, sobre a biodiversidade, que funciona na Universidade de Évora.

Uma das práticas de gestão que melhores resultados nos tem proporcionado ao longo dos anos da nossa existência é o facto de considerarmos os nossos clientes com um lugar especial dentro da nossa organização. Temos tentado que, na realidade, para nós cada cliente seja um amigo (temos uma assinatura muito antiga que diz: "um cliente um amigo"). Mas aquilo que achamos que nos diferencia, é que não nos limitamos a satisfazer as necessidades dos nossos clientes mas temos tentado sempre, acima de tudo, antecipar as suas necessidades.

Outro dos aspetos que os consumidores privilegiam nas empresas, é a forma como estas tratam as questões do emprego. No contexto da empregabilidade, a marca Delta Cafés, sempre teve uma atitude responsável neste domínio, sendo de notar que, em momentos de crise, não despedimos, antes tentamos continuar a criar emprego, já que consideramos que é nestes momentos que as empresas devem ser altamente solidárias e, portanto, através desta prática devem devolver à comunidade parte significativa do valor que a comunidade ao longo do tempo dá às empresas.

Tudo o que fazemos no âmbito do pilar económico, dentro da organização, fazemo-lo sempre com rosto e com alma, a começar pelo líder do Grupo.

Gentilmente cedido por Delta Cafés

Mobilidade Positiva - Sociedade Portuguesa para a Mobilidade, Lda.

Corredores de Mobilidade

O objetivo da ação "Corredores de Mobilidade" é o de dotar as cidades de percursos isentos de barreiras arquitetónicas, nas zonas com maior densidade de serviços públicos, privados e de lazer. A Mobilidade Positiva pretende criar uma rede nacional de corredores de mobilidade nas principais cidades e vilas.

Elegemos como equipamento âncora os sanitários, uma vez que é a grande barreira de inclusão para todos os que têm mobilidade condicionada e que se movimentam nos espaços públicos. Ao mesmo tempo que tornamos acessíveis esses percursos, contribuímos através dos diretórios das entidades patrocinadoras e dos pavimentos utilizados, como forma para requalificar os espaços urbanos em que intervimos.

Estes equipamentos são sustentáveis ao nível do investimento, da sua manutenção e da criação de postos de trabalho, especificamente para pessoas com mobilidade condicionada.

De que forma?

- Investimento: A construção é assegurada pelos vários patrocinadores envolvidos.

- Manutenção: É assegurada pelo promotor e, nos casos da manutenção corrente, é da competência das câmaras municipais.

- Criação de postos de trabalho: São criados, nos vários corredores de mobilidade, quiosques para venda de jogos sociais - Jogos Santa Casa/SCML onde, como elemento diferenciador na admissão, são descriminadas positivamente as pessoas com mobilidade reduzida.

Este projeto interpreta uma abordagem plena da responsabilidade social da Mobilidade Positiva, na sua relação com os vários *stakeholders* envolvidos, públicos e privados, na sua atividade empresarial.

Para nós, responsabilidade social é muito mais do que um conceito. É verdadeiramente relação com os outros.

Gentilmente cedido por Mobilidade Positiva - Sociedade Portuguesa para a Mobilidade, Lda.

A valorização financeira da responsabilidade social corporativa

À medida que a responsabilidade social corporativa se torna um imperativo da estratégia e do investimento das organizações, o valor gerado deve traduzir-se em termos financeiros, para o benefício de todos os *stakeholders*. De forma a determinar se as suas estratégias estão a ser bem-sucedidas e avaliar o respetivo retorno, é importante conseguir medir e quantificar a *performance* ambiental, social e cultural, muitas vezes intangível, o que constitui um dos grandes desafios das organizações.

É possível que um projeto que aumenta o custo no curto prazo seja financeiramente benéfico no futuro? Como podemos efetivamente comprovar os efeitos a longo prazo das políticas aplicadas?

Com efeito, as iniciativas de responsabilidade social corporativa abrangem benefícios imediatamente quantificáveis no curto prazo, já reconhecidos pelas organizações, designadamente através da redução

de custos, da redução de riscos ou da inovação ao nível dos produtos/serviços. Mais difíceis de avaliar e quantificar são os benefícios de longo prazo (por exemplo, quantificar o retorno do investimento em matéria de responsabilidade social, nas áreas do marketing e reputação ou da motivação dos colaboradores).

Neste contexto, e de acordo com a publicação da PwC "Sustainability valuation: An oxymoron?", existem diversas abordagens - diretas e indiretas - que as organizações podem adotar para medir a criação de valor para os acionistas, avaliando e quantificando os benefícios decorrentes dos investimentos em iniciativas de sustentabilidade, bem como outras iniciativas de responsabilidade social corporativa.

O método direto está intimamente relacionado com as demonstrações financeiras de uma organização, no sentido em que é possível quantificar os custos com as iniciativas e o retorno alcançado. Este método pode ser aplicado no processo de decisão e na estimativa de benefícios futuros, tendo por base a probabilidade de determinada iniciativa aumentar o tamanho do mercado, ganhar quota de mercado, criar futuras economias de custos ou outros benefícios quantificáveis. Desta forma, os riscos e incertezas dos benefícios financeiros e da criação de valor são quantificados, não como uma garantia, mas como uma possibilidade. Um exemplo da aplicação deste método poderá ser a quantificação de vários cenários, em termos probabilísticos, da valorização de uma iniciativa de investimento em materiais recicláveis que desencadeia custos conhecidos imediatos e contínuos e que produz um aumento incerto na quota de mercado futura e, consequentemente, da receita.

Nos casos em que a utilização do método direto não é viável, recorre-se ao método indireto, em que a avaliação das iniciativas é efetuada com base no impacto em indicadores específicos de *performance*, sendo posteriormente definidos modelos para a conversão destes em termos financeiros. Por exemplo, a redução da pegada ambiental não é só benéfica para o ambiente, mas também o é para o negócio: os clientes valorizam esse bom desempenho, as ONGs reconhecem esse esforço e os colaboradores orgulham-se de estar numa organização com estas preocupações. Este é um importante fator diferenciador de métodos alternativos, como *balanced score cards*, *Key Performance Indicators* (KPIs), entre outros, e uma exigência absoluta para avaliar rácios de custo-benefício de forma a diferenciar as várias iniciativas.

A escolha de um destes métodos descritos está dependente da natureza das iniciativas, dos objetivos da organização, da sua cultura organizacional, das ferramentas de avaliação de resultados e de restrições regulatórias e institucionais.

Seja através de uma abordagem direta ou indireta, os benefícios para as organizações da valorização financeira da responsabilidade social são claros:

- Perceber objetivamente o valor das iniciativas correspondentes;

- Compreender e quantificar o valor criado para os acionistas;

- Comunicar de forma eficaz o impacto na gestão a investidores e outras partes interessadas. Este tipo de avaliações permite abordagens complementares às da fundamentação das decisões em princípios de valor de outros tipos (ambientais, éticos, etc.);

PILAR ECONÓMICO

- Avaliar todas as iniciativas segundo critérios quantificados numa mesma unidade (financeira) e portanto diretamente comparáveis;

- Priorizar as iniciativas e suportar o processo de tomada de decisão;

- Identificar os *gaps* nas várias iniciativas, acompanhando o valor criado em cada uma delas e gerindo o risco;

- Promover *accountability*.

Esta abordagem inovadora encontra-se a dar os primeiros passos e começam a surgir, a nível mundial, os primeiros exemplos e casos de estudo da sua aplicação. Pela parte do GRACE, pensamos que é uma tendência para a qual as organizações portuguesas deverão estar atentas no futuro próximo.

PUMA Corporation em parceria com a PwC e Trucost

Valorização económica da sustentabilidade ambiental

A PUMA Corporation teve como objetivo identificar e quantificar o verdadeiro valor económico do impacto do seu negócio nos recursos naturais, através da tradução monetária dos impactos ambientais associados à empresa, incluindo toda a cadeia de fornecimento. Para tal, recorreu a uma metodologia, em conjunto com a PwC e a Trucost, de análise dos ganhos e perdas ambientais (*Environmental Profit and Loss - EP&L*), a qual foi, numa primeira fase, aplicada aos impactos associados ao consumo de água e emissões de gases de efeito estufa (GEE). De forma faseada, esta metodologia será alargada aos restantes impactos ambientais, bem como aos impactos sociais e económicos.

A atribuição de valores económicos aos impactos ambientais permite a compreensão da natureza e dimensão das externalidades, oferecendo uma visão dos riscos associados e facilitando a integração deste fator nos processos de tomada de decisão, protegendo ou aumentando assim o valor para o acionista. Permite ainda demonstrar aos consumidores quais são os produtos mais sustentáveis através da atribuição de um valor ao impacto ambiental provocado por cada produto.

O exemplo da água permite compreender a importância desta análise, já que o valor deste recurso natural depende de região para região, consoante a escassez de água do local. Esta informação é particularmente relevante para compreender o risco associado a atividades como a produção de algodão, por vezes desenvolvidas em zonas de escassez de água, colocando em risco as próprias culturas.

Na PUMA, o modelo concebido quantifica o impacto do consumo de água, atribuindo um valor específico ao recurso em cada local de consumo, consoante o nível de escassez de água. No total, foi obtido por média ponderada um valor de € 0,81/m3 de água. No caso das emissões de GEE e da contribuição para as

alterações climáticas, o impacto económico foi calculado com base num valor único global, denominado de "Custo Social do Carbono", que visa valorizar os custos das alterações climáticas (atuais e futuras) para a sociedade, e cujo valor é de € 66/tCO2.

Quando aplicada ao nível do produto, esta metodologia permite atribuir um valor ao impacto ambiental associado a cada produto, promovendo a informação dos consumidores e a possibilidade de escolha "sustentável".

Os benefícios da aplicação da EP&L são a oferta de uma visão real e quantificada sobre as consequências ambientais de decisões de negócio e, ao mesmo tempo, o destaque das potenciais consequências comerciais resultantes da escassez de recursos naturais.

A metodologia EP&L é uma mais-valia para o negócio, por se tratar de uma ferramenta estratégica (promove o desenvolvimento e a seleção de produtos sustentáveis), de gestão de risco (identifica os potenciais riscos da cadeia de fornecimento) e de transparência (divulga resultados sobre o impacto ambiental contribuindo para a transparência no relacionamento com os *stakeholders* e promovendo a escolha informada).

Foram sentidas algumas dificuldades no apuramento e quantificação das externalidades, tendo sido necessário, em determinadas situações, recorrer a pressupostos. Não obstante, o valor económico global determinado permite compreender a escala, o âmbito e a trajetória dos impactos da PUMA no ambiente.

A PUMA tem partilhado as suas conclusões com os consumidores, governos, *players* da indústria e restantes organizações, no sentido de promover a consciencialização sobre os impactos ambientais e os riscos na cadeia de fornecimento, bem como a disseminação da metodologia EP&L aplicada.

Gentilmente cedido por PUMA Corporation, PwC e Trucost

A gestão da cadeia de fornecimento

Outro dos grandes desafios das organizações é a incorporação da responsabilidade social na gestão da sua cadeia de fornecimento e a monitorização do cumprimento dos princípios aplicáveis (por exemplo, de governação, económicos, ambientais, sociais e culturais). A prevenção, o controlo e a gestão eficaz do risco nesta matéria são vitais para a salvaguarda da reputação, viabilidade financeira, *compliance* ambiental, social e cultural da própria organização. De facto, a gestão responsável da cadeia de fornecimento poderá constituir um poderoso condutor de valor e sucesso tanto para as organizações como para a sociedade em geral, através da generalização da aplicação de práticas empresariais, contribuindo assim para mercados mais abrangentes e promovendo o desenvolvimento sustentável.

Uma organização deverá construir a sua relação com os seus parceiros de negócio a montante (fornecedores) com base em valores e princípios tão importantes como a ética e as práticas anticorrupção, a defesa dos

direitos humanos, a melhoria das práticas laborais e a proteção ambiental. Estes vetores estão consagrados nos princípios do Pacto Global das Nações Unidas, subscritos por diversas organizações a nível mundial e nacional. De acordo com um estudo protagonizado por esta organização, intitulado "Supply Chain Sustainability - A practical guide for continuous improvement", existem seis passos práticos que as organizações podem adotar para incorporar a sustentabilidade na sua cadeia de fornecimento, sendo essenciais e transversais, para cada um deles, os princípios de bom governo, transparência e *engagement*.

A primeira etapa, "comprometer", estabelece a primazia da avaliação do plano de negócios da organização e da compreensão do meio envolvente, de forma a identificar as prioridades da cadeia de fornecimento socialmente responsável (através de *inputs* de todos os *stakeholders* e análise de *benchmark*), avaliar riscos e oportunidades e construir suporte interno para a sua gestão. A definição de uma visão e objetivos para a gestão responsável da cadeia de fornecimento irá direcionar a estratégia da organização e ajudar a definir o seu compromisso. Por fim, é necessário traduzir as expectativas da organização em *guidelines* de orientação para fornecedores e colaboradores, bem como proceder à sua comunicação (por exemplo, um código de conduta com base nos princípios do *Global Compact* e noutras normas internacionais).

O passo seguinte, "avaliar", inclui a determinação do âmbito do programa de gestão responsável da cadeia de fornecimento, isto é, a definição de quais os fornecedores que devem ser envolvidos e em que medida. Este âmbito deverá ser definido com base nas prioridades e impactos do negócio, no resultado do mapeamento da cadeia de fornecimento e na sua segmentação por critérios de avaliação de risco (risco para a sociedade, negócio e desenvolvimento económico). Posteriormente, nas fases "definir" e "implementar", a organização deve envolver os fornecedores com o objetivo de partilhar os seus princípios de responsabilidade social, encorajando-os a adotá-los no seu negócio. Deve, igualmente, implementar sistemas de monitorização do cumprimento dos mesmos e definir mecanismos e critérios para a seleção dos seus fornecedores.

Os últimos passos, "medir" e "comunicar", consistem na definição de objetivos, alinhados com os objetivos e estratégia de negócio. Esta definição de objetivos servirá para monitorizar o desempenho interno e o desempenho dos fornecedores na aplicação e no cumprimento das guidelines estabelecidas, avaliando o impacto e sucesso do programa. Nesta fase, é importante o *reporting* público para estimular e evidenciar a transparência na cadeia de fornecimento e comunicar aos *stakeholders* o que foi feito em matéria de gestão dos impactos sociais e ambientais.

Uma vez que a apresentação dos benefícios financeiros é um dos principais fatores que permite incutir a responsabilidade social nos modelos de negócio das organizações, foram criados modelos quantitativos para a avaliação do valor gerado por práticas de *procurement* responsável. Dos vários modelos existentes destaca-se o modelo quantitativo criado pela PwC e EcoVadis, em colaboração com o INSEAD, que consiste na análise de três fatores principais - redução de custos, redução de risco e aumento dos lucros -, procurando demonstrar a dimensão do impacto financeiro das compras responsáveis.

É frequente que as poupanças que resultam da opção por uma política de compras responsáveis superem os custos da sua implementação, sendo esta redução possível através da diminuição das despesas internas

(como a redução do consumo de energia), de *compliance* social, de *compliance* ambiental e de outras despesas (como o custo de embalagens).

A redução do risco também representa um enorme benefício para as organizações, tendo em conta as consequências financeiras e de reputação consequentes de más práticas de gestão da cadeia de fornecimento. Más práticas podem levar a custos diretos adicionais e a custos indiretos relacionados com a perda de quota de mercado, vendas, reputação, etc..

O aumento dos lucros derivado destas práticas pode ser mais difícil de identificar, uma vez que requer que os departamentos de compras das organizações trabalhem em cooperação com os fornecedores e com outros departamentos internos, como o de I&D e *marketing*. No entanto, é possível obter lucros adicionais provenientes de inovação ao nível de produtos e serviços *eco-friendly*, programas de reciclagem, melhoria de práticas de responsabilidade social corporativa nos fornecedores, vendas adicionais e/ou para novos mercados. Em Portugal, são já várias as organizações que têm definido critérios de responsabilidade social na qualificação e avaliação de fornecedores. Esta é uma prática que se tem vindo a alargar e é expectável a continuidade desta tendência. A cooperação e o envolvimento das organizações portuguesas com os seus fornecedores é uma área de desenvolvimento futuro, no sentido de se identificarem oportunidades de melhoria e se criarem sinergias na sua implementação.

IKEA

Sofá EKTORP: um novo design e maiores poupanças

Na IKEA, trabalhamos sempre para utilizar os recursos limitados do planeta da forma mais eficiente tendo um impacto positivo nas pessoas e no planeta. O EKTORP é um dos sofás mais populares da IKEA e teve uma completa alteração no seu processo de produção e método de transporte, tornando-o num dos símbolos mais sustentáveis da IKEA. Comercializado desde 1996, tem sido alvo de várias modificações ao nível do design, para se tornar mais acessível à maioria das pessoas. Mas foi quando incluímos dobradiças nas costas e braços desmontáveis permitindo colocá-lo numa embalagem plana, que se deu início a uma revolução. Essas melhorias fizeram com que o novo tamanho da embalagem do EKTORP fosse reduzido em 50%, facilitando o manuseamento pelos clientes, reduzindo drasticamente os custos de transporte e armazenamento e permitindo baixar o preço final de venda, o que corresponde ao conceito de negócio da IKEA: oferecer produtos com qualidade a preços tão baixos que a maioria das pessoas os possa comprar.

As inovações do sofá EKTORP permitiram a retirada de 7.477 camiões das estradas e a redução de cerca de 4.700 toneladas de emissões globais de CO2 por ano.

Em Portugal, com a antiga versão do EKTORP, um camião transportava 60 unidades - esse valor passou para 90 com a nova versão, representando um ganho em volume de 50%. Entre 2010 e 2011, reduziu-se em 35%

o número de camiões no percurso desde o fornecedor às lojas IKEA Portugal, o que corresponde, segundo os parâmetros da *Environmental Protection Agency* (EPA), ao CO2 absorvido por 277 árvores durante 10 anos.

Na IKEA, queremos inspirar e capacitar os nossos clientes a viver uma vida mais sustentável em casa, oferecendo uma gama de produtos funcional e sustentável, com design e qualidade, a preços baixos. Por isso, procuramos sempre novas e mais eficientes formas de trabalhar que nos permitam reduzir os custos em toda a cadeia de produção.

Os novos métodos de produção do EKTORP visam a poupança de matérias-primas bem como a redução de resíduos: conseguimos reduzir o desperdício e aumentar a rentabilidade no corte da madeira em cerca de 5%. As almofadas do sofá também foram alvo de melhorias: são agora feitas com fibras de sobras de produção de espuma virgem que, de outra forma, seriam desperdício. As alterações efetuadas no sofá EKTORP permitiram embalá-lo desmontado tornando-se 50% mais pequeno, facilitando o seu manuseamento pelos clientes e reduzindo drasticamente os custos de transporte e de armazenamento. Um novo processo automatizado de produção permitiu uma redução do tempo de produção em 15%, o que equivale a poupanças de armazenamento e transporte. A nível mundial, houve uma poupança de 8,3 milhões de euros por ano em transporte por camião. Em Portugal, a produção do sofá EKTORP é realizada por um fornecedor local que emprega cerca de 800 pessoas, o que tem um impacto direto positivo na vida destes colaboradores. Todas estas poupanças são refletidas no preço final de venda: "os nossos clientes podem hoje comprar por 289€ um sofá que, em 2006, custava 439€, o que vai de encontro à visão da IKEA: criar um dia a dia melhor para a maioria das pessoas.

Gentilmente cedido por IKEA

Inovação

A inovação é um fator fundamental para o posicionamento competitivo e para a alavancagem do desenvolvimento económico, ambiental, social e cultural de uma organização, comunidade ou país. Os governos, as organizações e os consumidores são os principais agentes alimentados pela inovação, existindo um apelo coletivo para que as organizações sejam mais inteligentes e mais conscientes no uso de todos os seus recursos: humanos, económicos e ambientais. A introdução no mercado de novas soluções, ou de soluções melhoradas, leva a uma diferenciação positiva e ao sucesso empresarial que é ainda mais visível em organizações que tenham implementado sistemas de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação.

De acordo com o *survey* anual a CEOs, "Promover o crescimento, 15º CEO Survey", protagonizado pela PwC, que incluiu a resposta de 1.258 CEOs em 60 países, melhorar a eficácia e a eficiência dos processos de inovação é a maior prioridade estratégica. Os resultados deste *survey* revelam que 29% dos líderes portugueses consideram que a aposta em colaboradores que manifestem uma capacidade de execução e de inovação é um fator crítico de sucesso para a organização numa perspetiva a longo prazo. Este estudo realça que 82% dos líderes afirmam como sendo uma prioridade estratégica, nos 12 meses seguintes, o investimento em I&D e na capacidade de inovação.

Numa perspetiva de negócio, verifica-se que, em Portugal, 61% dos CEOs estão a mudar as suas estratégias de inovação através da procura de oportunidades em novos modelos de negócio. Para os líderes portugueses, a redução dos custos (84%) será o *driver* mais importante da inovação.

A gestão da inovação, incorporada no modelo de gestão global de uma organização, promove a criação de condições que oferecem um melhor apoio à decisão, com a introdução de indicadores e métodos de acompanhamento. Esta prática contribui tanto para alavancar a cultura de inovação, como para melhorar a comunicação, tendo um impacto significativo no estímulo à criatividade e fortalecimento do ciclo de geração, seleção e monitorização de novas ideias e conceitos.

Neste enquadramento, o Barómetro de Inovação da COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação apresenta, com grande detalhe, alguns resultados empresariais no que se refere à medição dos resultados financeiros, de mercado e de sociedade em consequência da implementação de um Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGDI). A análise efetuada revela que ainda existe um caminho a percorrer no que se refere à definição de uma metodologia considerada "fiável", em particular, na medição do ROII (*Return on Investment of Innovation*). Já no que diz respeito aos desafios a serem encarados neste âmbito, é de salientar a necessidade de estes sistemas terem de ser implementados em todas as hierarquias da organização, de uma forma holística e contemplando os contributos de todos os colaboradores. De salientar ainda que, dada a persistência e resiliência que este tipo de atividades impõe, deverão ser envidados esforços para que os resultados não surjam apenas a médio/longo prazo.

Conclui-se, deste modo, que as organizações deverão apostar fortemente em sessões de *brainstorming*, através de *workshops* com enfoque na estratégia de inovação, cujos resultados poderão apontar mais claramente para ações específicas e de fácil concretização que auxiliem no posicionamento e diferenciação das organizações no mercado.

PwC
iLab

O principal objetivo do iLab é gerar ideias e soluções inovadoras que potenciem a criação de valor para os colaboradores PwC, para a firma e para os nossos clientes. Visa estimular a colaboração, cocriação e empreendedorismo de todos os nossos profissionais.

No mundo organizacional, a inovação tem-se tornado cada vez mais um imperativo tanto de liderança como também de sobrevivência. Neste sentido, a inovação deve ser encarada como um item obrigatório da agenda corporativa, através da qual as organizações poderão obter benefícios financeiros diretos como a redução de custos ou o aumento de receitas, quer pela via da introdução de melhorias nos processos internos, quer pela introdução de novas ou melhoradas soluções no mercado. As empresas inovadoras têm capacidade de

assumir um posicionamento diferente e diferenciado, de forma a tornarem-se mais competitivas e, deste modo, apresentar ao mercado soluções também capazes de promover a competitividade e criação de valor para os clientes.

Reconhecendo a importância desta temática, foi implementado na PwC um programa de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) denominado de iLab, que tem como princípios orientadores to *innovate everyday* (I), *to learn the business issues* (L), *to analyse trends and opportunities* (A) e *to build distinctive value to PwC and clients* (B). O programa estende-se a todos os colaboradores da firma e através de uma cultura de inovação e do estímulo do capital humano, visa o desenvolvimento de soluções inovadoras e a criação de oportunidades que permitam, simultaneamente, antecipar as necessidades do mercado e melhorar a motivação e satisfação dos colaboradores.

O iLab prevê soluções internas e externas, orientadas para os processos internos e para o mercado. Existe uma plataforma que serve como laboratório de inovação, onde os colaboradores submetem as suas ideias, expondo-as a toda a firma. Uma vez na plataforma, as ideias podem ser votadas e comentadas por todos.

Os colaboradores da PwC encontraram no iLab um espaço seguro onde podem partilhar opiniões e sugerir soluções de elevado valor acrescentado para a melhoria do seu ambiente de trabalho e/ou para responder mais eficazmente às necessidades dos clientes.

Neste enquadramento, o iLab tem contado com uma participação de todas as hierarquias e departamentos e a taxa de adesão atingiu os 75% somente no primeiro mês de funcionamento.

Os números revelam que, através de incentivos corretos e da implementação das práticas mais adequadas, é possível mudar a cultura organizacional no sentido de motivar os colaboradores a partilharem as suas opiniões, não se sentindo constrangidos com essa exposição. Contudo, é também importante que os mecanismos a implementar considerem sempre um esquema de reconhecimento no sentido de estimular a contínua participação.

Reconhecemos que esta mudança cultural revela cada vez mais o potencial inovador dos colaboradores que, uma vez estimulados, apresentam cada vez mais resultados relevantes para o sucesso dos negócios e para a criação de valor.

Gentilmente cedido por PwC

Reporte Integrado

Os dados económicos, que até agora eram a base inalterável sobre a qual se tomavam todas as decisões, são muitas vezes postos em causa e são, cada vez mais, considerados insuficientes. As organizações têm agora que comunicar também, de forma clara e credível, a sua capacidade de criação de valor por via das políticas de responsabilidade social corporativa, sejam de âmbito social, ambiental ou cultural.

Neste sentido, encontram-se em desenvolvimento *guidelines* para um novo modelo de relato, o relatório integrado, que reúne num único documento informação financeira e não-financeira. O foco de curto prazo sobre a viabilidade do negócio continuará a ser importante para muitos, mas a mudança para uma perspetiva estratégica de longo prazo será essencial para construir confiança e valor de mercado.

Segundo a publicação da PwC "Integrated Reporting: What does your reporting say about you?", o reporte integrado deve apresentar uma imagem conectada do negócio, de como é gerido e governado e onde pretende ir, constituindo um elemento estratégico chave para a tomada de decisões. Através deste novo modelo de relato, as organizações poderão responder às necessidades de informação de todos os *stakeholders*, relacionando a estratégia, os riscos e oportunidades, com a gestão do desempenho financeiro e com aspetos sociais, ambientais, económicos, culturais, de consumo de recursos e de *corporate governance*.

O modelo de *reporting* a considerar deve ter como fio condutor a estratégia de negócio da organização, incluindo de forma encadeada diferentes conjuntos de informações:

- Descrição do modelo de negócio;

- Informação sobre o contexto de mercado e fatores macroeconómicos, de concorrência, regulatórios, políticos, sociais e ambientais e sobre a forma como estes estão considerados nos processos de gestão de identificação de riscos e oportunidades;

- Definição de linhas de orientação estratégica, as quais devem ser interna e externamente divulgadas. Deve demonstrar-se a integração da responsabilidade social corporativa na estratégia global da organização;

- Demonstração do alinhamento da estratégia com o *governance*, incluindo o relacionamento entre as remunerações e o sucesso da estratégia;

- Reporte quantitativo sobre o desempenho atual em face dos objetivos e metas previstas, por via de KPI (*key performance indicators*) financeiros e não financeiros;

- Identificação dos *stakeholders* relevantes, o seu impacto na organização e a incorporação das suas expectativas na gestão.

PILAR ECONÓMICO

Em Portugal, são ainda poucas as organizações que publicam um relato efetivamente integrado. Em vários casos, a informação de responsabilidade social corporativa inclui-se no mesmo documento que a informação financeira, mas não se procede a uma verdadeira integração de toda a informação organizacional, relacionando a estratégia, os riscos e oportunidades, com a gestão do desempenho financeiro e com aspetos sociais, ambientais e de *corporate governance*.

Jerónimo Martins

Reporte Integrado

Sendo um Relatório e Contas, o principal objetivo é demonstrar como o Grupo Jerónimo Martins integra o conceito de desenvolvimento sustentável nas suas atividades e os resultados decorrentes para a gestão da organização.

Tendo como missão a satisfação das necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazo, o Grupo Jerónimo Martins integra uma visão de sustentabilidade no seu modelo de negócio. Com uma história de 220 anos que explica a solidez que detém, assumimos como pilares centrais o crescimento e a criação de valor de uma forma contínua e sustentável como a nossa visão para o futuro, enquadrando-os nas políticas de responsabilidade corporativa.

No quadro da nossa visão, adotámos os seguintes eixos de desenvolvimento: a avaliação da envolvente externa, que permite ter um conhecimento aprofundado do setor e dos mercados e a capacidade de antevisão de tendências que determinará a robustez dos negócios no futuro; a avaliação dos impactos económicos, sociais e ambientais das nossas atividades, que nos oferecem uma licença para operar e determinam as grandes prioridades de desenvolvimento; a sustentabilidade na gestão da empresa, refletida no modelo de governo do Grupo e nos resultados; e, ainda, a existência de mecanismos eficientes de comunicação com os *stakeholders* estratégicos, determinantes no alinhamento de expectativas e na construção de compromissos sólidos.

Neste sentido, o reporte integrado que, desde 2008, publicamos, permite-nos alinhar duas perspetivas: a da gestão e a da comunicação, definindo como objetivos a avaliação do grau de integração da sustentabilidade na estratégia da organização e os resultados daí decorrentes, a resposta às necessidades de informação das partes interessadas e a materialização de uma ferramenta de engagement proativo com a sociedade.

Evidenciando a forma responsável como desenvolvemos os nossos negócios e a visão de médio e longo prazo que incorporamos nas decisões que são tomadas ao longo de toda a cadeia de valor, os reportes integrados da Jerónimo Martins têm tido impactos positivos interna e externamente à organização: oferecem uma visão mais ampla do impacto da organização a nível económico, social e ambiental; permitem integrar cada vez mais o desenvolvimento sustentável no modelo de gestão do Grupo; possibilitam comparar indicadores de desempenho sobre vários temas materiais; aprofundam a confiança que a organização detém junto das partes interessadas; e sensibilizam para tendências geradoras de valor. A comunicação integrada é,

assim, o resultado de uma estratégia organizacional coerente, oferecendo especial significado para grupos específicos de *stakeholders* como os investidores.

Em face dos crescentes desafios económicos de muitos mercados, é fundamental que as organizações demonstrem que a estratégia que adotam garante solidez e sustentabilidade.

Gentilmente cedido por Grupo Jerónimo Martins

Conclusões
Benefícios para as organizações:

A integração da responsabilidade social corporativa na gestão de uma organização deve ser traduzida numa perspetiva de criação de valor financeiro. Por exemplo, é importante explicitar em que medida um melhor desempenho ambiental irá implicar redução de custos, redução de riscos ou aumento de receita, promoção da competitividade dos produtos ou serviços da organização, entre outros benefícios diretos ou indiretos. Adicionalmente, as atividades de inovação poderão conduzir a menores custos de processos e alavancar novas soluções no mercado.

A valorização da responsabilidade social corporativa torna-se assim fundamental para a quantificação dos seus benefícios tangíveis e intangíveis numa organização, permitindo uma tomada de decisões de investimento mais informada e uma capacidade reforçada para a gestão dos riscos e oportunidades a ela associados.

Por outro lado, a inclusão da responsabilidade social corporativa no planeamento estratégico e nos processos de tomada de decisão, bem como a comunicação da visão real e de médio/longo prazo e do desempenho da organização nestas áreas, são fatores adicionais de diferenciação positiva no mercado.

Barreiras e dificuldades para as organizações:

A quantificação financeira das vantagens e resultados de adoção de uma estratégia de responsabilidade social corporativa constitui um desafio para as organizações. Adicionalmente aos benefícios diretos, facilmente passíveis de quantificação, existem variados benefícios intangíveis (muitas vezes a médio ou longo prazo) cuja reprodução em termos financeiros se revela complicada. Para ajudar a ultrapassar esta dificuldade, começam a surgir métodos para a quantificação global dos benefícios gerados em iniciativas de responsabilidade social corporativa, que se encontram numa fase de aplicação prática por algumas organizações pioneiras.

A introdução da responsabilidade social corporativa na gestão da cadeia de fornecimento é outro dos grandes desafios para as organizações. Este tipo de iniciativas proporciona benefícios económicos, ambientais e

sociais ao nível corporativo e também ao nível da comunidade, por via da aplicação de valores e princípios (em temas como ética e conduta, defesa dos direitos humanos, melhoria das práticas laborais e proteção ambiental, entre outros) a um conjunto alargado de organizações/fornecedores.

Finalmente, a tradução clara e credível da capacidade de criação de valor de uma organização num reporte único e integrado, tem sido também uma dificuldade em matéria de comunicação das organizações. É necessário que as organizações identifiquem as áreas a melhorar no seu reporte, até porque isso gerará uma maior vantagem competitiva e atenção por parte dos investidores.

Enquadramento

O sentido de responsabilidade na gestão das organizações tem vindo a assumir maior importância nos últimos anos. Ao longo dos últimos vinte anos, a sociedade tem reconhecido que a atual forma de fazer negócios tem um impacto direto no mundo e no ambiente. De acordo com o estudo "Visão 2050: Uma nova agenda para os negócios", do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), as alterações climáticas e a escassez de recursos irão comprometer o estilo de vida e o padrão de consumo em 2050, afetando também todos os negócios. De facto, pela sua imprevisibilidade, estes fatores têm um enorme potencial para criar impactos negativos nos ativos das organizações e nas suas cadeias de fornecimento, representando riscos cada vez mais significativos para estas entidades.

Por esta razão, aliado às questões regulamentares, o compromisso do negócio com a responsabilidade social corporativa tem sido, de forma geral, mais direcionado ao pilar ambiental. De acordo com o estudo "Corporate Sustainability: A progress report" elaborado pela KPMG, que teve como base um inquérito feito a 378 executivos de empresas de todo o mundo, cerca de sete em cada dez empresas inquiridas afirma ter realizado, em 2010, um conjunto de atividades relacionadas com a sustentabilidade. Quando analisadas, verifica-se que estas estavam essencialmente relacionadas com a melhoria na eficiência energética, com a redução da pegada ambiental e com a diminuição das emissões de gases poluentes. De modo geral, o facto das iniciativas desta natureza proporcionarem também uma oportunidade de redução de custos, leva a que sejam consideradas uma prioridade no âmbito da sustentabilidade.

No que diz respeito a este pilar da responsabilidade social corporativa, dissociar o progresso humano do uso exacerbado de recursos e do declínio ambiental é o desafio central que deve ser encarado pelas organizações, reconhecendo que existe, neste sentido, uma oportunidade de criação de valor.

Neste capítulo, serão abordados alguns destes temas e serão analisados alguns estudos relacionados com a dimensão ambiental da responsabilidade social corporativa. Serão também apresentados casos de estudo empresariais com exemplos de soluções que as organizações desenvolveram para lidar com possíveis riscos ambientais e minimizar o seu impacto nos ecossistemas.

O contexto ambiental

O estudo "Expect the Unexpected: Building business value in a changing world" da KPMG, identifica e analisa as megaforças da sustentabilidade que considera que irão ter maior impacto nos negócios nos próximos 20 anos. Algumas destas megaforças estão intimamente relacionadas com questões ambientais e, estando interligadas entre si, podem afetar os negócios de diferentes formas. O estudo refere as alterações climáticas, a escassez de recursos, a escassez de água, a escassez de energia, a urbanização, o declínio de ecossistemas e a desflorestação como as principais megaforças ambientais.

PILAR AMBIENTAL

As alterações climáticas influenciam de forma significativa e direta todas as outras preocupações ambientais. Particularmente no que diz respeito às organizações, estas podem afetar os seus ativos e a cadeia de fornecimento. De acordo com o mesmo estudo, verificam-se anualmente perdas de 1% a 5% ao nível da produção relacionadas com as alterações climáticas. As alterações climáticas são provocadas pela acumulação na atmosfera de Gases de Efeito de Estufa (GEEs), libertados, essencialmente, pela queima de combustíveis fósseis. Refere também que existe uma forte probabilidade dos mercados deste tipo de combustíveis se tornarem cada vez mais instáveis e imprevisíveis, devido à crescente procura global de energia aliada à incerteza de produção e escassez dos recursos fósseis. A dependência atual por este tipo de recursos e a tendência de subida de preços fazem com que se torne urgente a procura por fontes de energia alternativas.

Por outro lado, a crescente industrialização, o crescimento da população e o aumento do nível de vida nos países em vias de desenvolvimento estão a originar uma procura por recursos cada vez maior. Prevê-se que as organizações tenham de lidar com uma concorrência cada vez mais intensa pelos recursos que, ficando menos disponíveis, irão ter um custo cada vez maior. De acordo com o estudo "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication" da UNEP, calcula-se que cerca de 884 milhões de pessoas não tenham acesso a água e que, em 2030, a procura por este recurso supere a sua disponibilidade em 40%, o que irá provocar uma crescente instabilidade nos custos, aliado a problemas de falta de qualidade e de disponibilidade.

A crescente urbanização tem provocado igualmente uma crescente degradação do meio ambiente. Atualmente, mais de metade da população mundial vive em áreas urbanas, sendo essas áreas responsáveis por cerca de 75% do consumo de energia e 75% das emissões de dióxido de carbono. O crescimento das áreas urbanas causa uma pressão cada vez maior nos ecossistemas e nos recursos, levando a que estes se tornem cada vez mais escassos e, consequentemente, mais caros, afetando setores como a agricultura, a pesca, a restauração, a indústria farmacêutica, o turismo, entre outros.

Por último, e também segundo o estudo "Expect the Unexpected: Building business value in a changing world" da KPMG, é de referir que se estima que as áreas florestais diminuam cerca de 13% entre 2005 e 2030, principalmente no sul asiático e em África, o que torna urgente a tomada de medidas para combater esta tendência.

É indispensável que, quanto antes, as organizações tenham consciência do papel ativo que devem assumir em face dos problemas associados à degradação ambiental. De acordo com o estudo "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication" da UNEP, nos últimos vinte anos o investimento em energias renováveis, eficiência energética, transportes públicos e proteção da biodiversidade e dos ecossistemas tem sido preterido.

Dos impactos e riscos às oportunidades

Como vimos atrás, as questões ambientais e a atividade das organizações estão intimamente relacionadas. Embora exista, transversalmente, um conjunto de regulamentação associada às preocupações ambientais que são já assumidas como condições essenciais para os negócios, recentes acontecimentos demonstram que apenas

cumprir a legislação não é suficiente em face da dimensão e imprevisibilidade que os impactos ambientais podem tomar. O insucesso em alcançar o consenso relativamente a grandes metas ambientais, nomeadamente através do Protocolo de Quioto e na Cimeira do Rio+20, não só prejudica o efeito pretendido das medidas, como coloca mais responsabilidade nas organizações privadas. A estas organizações é exigido que ajustem os seus modelos de gestão, assumindo maior proatividade na resolução das grandes preocupações ambientais.

Como exemplos de riscos que as questões ambientais podem representar para as organizações, pode referir-se os de mercado, os associados à reputação da organização e à legislação.

Os riscos de mercado estão, sobretudo, associados ao risco do aumento dos preços da energia e dos demais recursos e ao risco da existência de conflitos relacionados com o seu fornecimento, ao ponto de comprometer as principais atividades das organizações.

Associados à forma como a organização interage com a sociedade e com os seus *stakeholders*, existem riscos de reputação e de imagem que podem, em última instância, levar ao seu fim.

Os riscos associados à legislação relacionam-se com a possibilidade dos custos das externalidades ambientais virem, progressivamente a ser pagos pelas organizações, através de impostos, taxas, entre outros. Consideram-se custos das externalidades ambientais os associados aos impactos ambientais das operações das organizações e das suas cadeias de fornecimento, que não estão considerados nas demonstrações financeiras. De acordo com o estudo "Expect the Unexpected: Building business value in a changing world", entre 2002 e 2012 estes custos aumentaram 50%. Como exemplo, podem referir-se os custos de compra de licenças de emissão de dióxido de carbono ou de descontaminação de solos poluídos.

As questões ambientais não devem, contudo, ser encaradas apenas numa perspetiva de risco. Existem também oportunidades significativas, designadamente, através da inovação e proatividade na exploração de novos mercados e educação dos consumidores que poderão não só mitigar os riscos, como também capitalizar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A forma como a organização aborda as temáticas ambientais poderá, assim, trazer inúmeros benefícios. Ao nível da reputação e de imagem da empresa, a atração de consumidores e investidores mais conscientes e sensíveis às temáticas relacionadas com a responsabilidade corporativa e ambiente, é uma das motivações que leva as organizações a integrar estas preocupações nos produtos ou serviços que disponibilizam. Desta forma, será possível aceder a novos mercados e diversificar os seus negócios. De referir, ainda, a oportunidade de redução de custos, associada a melhorias da eficiência ambiental, e de avanços a nível de inovação e aprendizagem.

Quais as soluções?

A solução para as organizações lidarem com as preocupações ambientais de uma forma proativa, passa pelo alinhamento entre a estratégia corporativa e os princípios de responsabilidade social e ambiente que

devem reger a sua atividade. Embora exista ainda um caminho longo a percorrer neste sentido, podemos hoje encontrar, com crescente representatividade, um conjunto de organizações com programas de sustentabilidade ambiental integrados nas suas estratégias de negócio, de que são alguns exemplos os casos de estudo abordados neste capítulo.

Para tal, em primeiro lugar, é essencial que as organizações entendam e avaliem os riscos relacionados com os aspetos ambientais a que estão sujeitos e encontrem formas de os mitigar. No estudo "Responsible investment - The time is now", a KPMG frisa que esta gestão de risco deve ser feita numa perspetiva ambiental, social e de governo (ESG - *Environmental, Social & Governance*), de forma a conduzir a benefícios de longo prazo. Outros estudos sugerem, igualmente, a existência de uma correlação positiva entre a gestão de risco baseada em fatores ESG e o desempenho financeiro das organizações. Os fatores ESG a considerar devem ser adaptados ao setor de atividade da organização, e devem incluir as questões efetivamente relevantes para cada organização. Indicam-se, mais especificamente, alguns fatores ambientais a ter em consideração:

- Gestão de energia e emissões de carbono;

- Cumprimento das normas ambientais;

- Gestão de risco ambiental e controlos internos;

- Incidentes ambientais, derrames e acidentes com impacto para a marca ou reputação;

- Exposição a passivos ambientais, tais como o abate de ativos e os custos de descontaminação;

- Gestão e minimização de resíduos.

No sentido de capitalizar as oportunidades, as organizações são aconselhadas a utilizar estratégias integradas de planeamento que contem com o envolvimento dos órgãos de gestão e das diversas funções corporativas. Estes planos estratégicos devem ser convertidos em ações e metas que resultem numa gestão eficiente dos recursos e numa gestão sustentável da cadeia de valor dos produtos e serviços comercializados.

As questões ambientais representam oportunidades para que as organizações se destaquem da concorrência, apostando na inovação e desenvolvendo produtos e serviços mais "verdes". Neste âmbito, o estudo "Green IT and the Bottom Line", da KPMG, evidencia a importância de investir em tecnologias de informação ambientalmente sustentáveis. O conceito de *Green IT* abrange o desenvolvimento, implementação e utilização de sistemas de informação e dispositivos eletrónicos com um baixo consumo energético e com um impacto ambiental reduzido. Numa sociedade cada vez mais dependente das tecnologias de informação e com um consumo de energia cada vez maior, o investimento em *Green IT* reflete as preocupações com a emissão de gases com efeito de estufa e com a produção e eliminação de resíduos. O investimento nesta tecnologia deve ser feito de forma integrada e requer conhecimento técnico ao nível das especificidades de cada negócio, de forma a escolher as melhores soluções para cada organização.

No sentido de integrar a estratégia de sustentabilidade ambiental no seu negócio, as organizações devem ainda procurar a colaboração com parceiros de negócio estratégicos, nomeadamente fornecedores, associações do setor e mesmo concorrentes. No estudo "Expect the Unexpected: Building business value in a changing world", da KPMG, conclui-se que este tipo de iniciativas, em parceria, será crítico para aumentar e melhorar o rácio custo/benefício das organizações e eliminar algumas barreiras à implementação das iniciativas.

Devem ser procuradas oportunidades para um diálogo genuíno com os governos e outras partes interessadas (ONG, Associações, etc.) e demonstrar abordagens inovadoras para parcerias estratégicas na criação de valor partilhado. Este diálogo deve focar-se no desenvolvimento de instrumentos económicos e barreiras estruturais de mercado que, por um lado, limitem e procurem reverter os impactos negativos ambientais das atividades das organizações e, por outro, facilitem e promovam as operações sustentáveis, no sentido de caminhar para uma economia mais verde.

O estudo "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication", UNEP, procura clarificar o conceito de economia verde, fornecendo indicações práticas para os decisores políticos. De acordo com este estudo da UNEP, economia verde pode considerar-se uma economia que resulta numa melhoria do bem-estar humano e social, reduzindo significativamente os riscos ambientais e a escassez de recursos. No fundo, é uma economia associada a baixas emissões de dióxido de carbono e níveis reduzidos de poluição, que promove a utilização eficiente de energia e de recursos e protege a biodiversidade e os ecossistemas.

Um dos pressupostos base para a promoção de uma economia verde, é o investimento na modernização e inovação em áreas-chave como agricultura, edifícios, energia, pesca, florestas, indústria, turismo, transporte, água e gestão de resíduos. Este investimento deve ser alcançado quer através dos incentivos públicos, quer ao nível do investimento privado. O estudo "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication", da KPMG, refere que os incentivos devem potenciar o investimento privado em diversas áreas, estimando os benefícios deste tipo de iniciativas:

- Redução da desflorestação e aumento da reflorestação - O investimento de 0,03% do PIB na conservação e restauração das áreas florestais pode aumentar o valor acrescentado da indústria florestal em mais de 20%, comparativamente com o cenário atual;

- Investimento na agricultura biológica - O investimento de 100 a 300 mil milhões de dólares no setor da agricultura biológica pode levar, até 2050, a uma melhoria da qualidade e da produtividade do solo em cerca de 10% relativamente ao cenário atual. O referido estudo ressalta ainda que a adoção de práticas de agricultura biológica pode reduzir a desflorestação e diminuir a utilização de água disponível em cerca de 55% e 35% respetivamente, no setor agrícola;

- Investimento em energias renováveis e aumento da eficiência energética - O investimento em energias renováveis pode contribuir para melhorar o acesso a serviços e infraestruturas e reduzir a falta de energia nalgumas zonas, permitindo, por exemplo, fornecer eletricidade a 1,6 mil milhões de pessoas que atualmente não têm acesso à mesma. O estudo menciona ainda que, através do investimento de pelo menos 1% do PIB

para aumentar a eficiência energética e a utilização de energias renováveis, seria possível criar emprego e, adicionalmente, distribuir energia competitiva;

- Redução dos desperdícios e aumento das práticas de reciclagem - O investimento numa economia verde pode permitir um aumento de 10% da taxa de empregabilidade do setor dos resíduos comparativamente com o cenário atual, designadamente em unidades de separação de resíduos e de reciclagem.

A comunicação e sensibilização são também componentes indispensáveis na transição para uma economia verde. Entre outros, é importante consciencializar os cidadãos acerca das questões ambientais e da sua responsabilidade como consumidores, promovendo o diálogo e o esclarecimento. O "Programa da Gulbenkian para o Ambiente" é um exemplo de boa prática nesse sentido. Esta iniciativa, que decorreu de 2007 a 2011, teve como objetivo a transmissão de conhecimento, reflexão e debate na área do ambiente. Para além disso, foram ainda promovidos diversos projetos de investigação no âmbito das alterações climáticas, mobilidade sustentável e da relação existente entre o ambiente e a saúde.

Em paralelo com a sensibilização dos consumidores, é importante que as organizações comuniquem os seus esforços no sentido de implementar uma estratégia de sustentabilidade ambiental, designadamente através da medição e do reporte. Embora ainda não esteja globalmente regulado, o reporte em sustentabilidade assume uma importância cada vez maior. De facto, existe uma tendência crescente para que o reporte de sustentabilidade e o reporte financeiro sejam incluídos num único documento que forneça um quadro global das organizações. Tal como se referiu ao falar do pilar económico da responsabilidade social corporativa, este reporte integrado implica que as organizações considerem os princípios fundamentais da sustentabilidade na sua estratégia e repensem os seus objetivos e processos. Adicionalmente, requer sistemas de informação mais robustos e mecanismos de controlo apropriados.

O estudo "Corporate Sustainability: A progress report", da KPMG, conclui que, de um modo geral, as organizações estão a adotar processos energeticamente mais eficientes e a utilizar meios de transporte ambientalmente mais responsáveis, permitindo uma redução significativa de custos e maior eficiência nas suas operações. Para além disso, a preocupação com a sustentabilidade tem levado as organizações a desenvolver novas soluções para os clientes, criando produtos e serviços mais sustentáveis. Embora as exigências regulamentares e a preocupação com a reputação da organização sejam os principais motivos apontados pelas próprias entidades para a adoção deste tipo de iniciativas, uma consciencialização dos riscos associados ao tema da sustentabilidade ambiental e o interesse na redução de custos têm vindo a assumir um papel de destaque.

Conclusão

Como foi evidenciado ao longo deste capítulo, o tema da sustentabilidade ambiental está já a ser trabalhado pela maioria das organizações. Por um lado, a sociedade começa a aperceber-se da importância do desenvolvimento sustentável e dos impactos que as megaforças como as alterações climáticas e a escassez de recursos podem ter na qualidade de vida. Como consequência, a investigação na área da sustentabilidade ambiental tem aumentado, e os consumidores têm-se tornado mais conscientes. Paralelamente, as próprias

organizações têm vindo a desenvolver soluções para lidar com as preocupações ambientais. Neste capítulo são apresentados casos concretos de organizações que implementaram soluções a este nível, designadamente iniciativas de alterações nos sistemas de informação e dispositivos eletrónicos, de gestão e conservação ambiental e de mobilidade sustentável. Estas soluções permitiram, na generalidade, uma melhoria do desempenho a nível das emissões de CO2, da eficiência energética e da gestão de recursos e de resíduos.

É significativo o número de organizações que reconhece já na sustentabilidade uma oportunidade de criar valor. Ainda assim, verifica-se que o desenvolvimento de soluções neste sentido é maioritariamente motivado por questões regulamentares ou de redução de custos, havendo ainda, por isso, um longo caminho a percorrer pelas organizações. A maturidade na gestão dos temas de sustentabilidade é atingida quando são encarados e minimizados os riscos e são capitalizadas as oportunidades. Isto apenas será possível através da verdadeira integração dos princípios de sustentabilidade ambiental na estratégia de negócio e, transversalmente, em todas as decisões das organizações.

KPMG

Global Green Initiative

Em abril de 2008, a KPMG Internacional criou o projeto denominado "GGI - Global Green Initiative" com o objetivo de consciencializar todas as firmas membro para os problemas ambientais e responsabilizá-las pelas suas atividades que, direta e indiretamente influenciam o meio ambiente. Em 2011, a KPMG Internacional assumiu o compromisso de reduzir a pegada de carbono global em 15% até 2015.

A KPMG em Portugal aceitou participar neste desafio de minimização do seu impacto ambiental e de medir e monitorizar a sua pegada de carbono. Nesse sentido, foi implementado um conjunto de medidas para a redução das emissões de CO2. Exemplo disso é a alteração do sistema de iluminação que foi programado para desligar a partir das 19h00, de hora em hora, e foram realizadas campanhas de incentivo à redução da utilização do papel, e todas as impressoras foram programadas para a impressão, por defeito, a frente e verso e a preto e branco. Foi ainda incentivado o uso de *conference calls* em reuniões ou ações de formação em substituição das viagens de avião.

Desde o início da participação neste projeto, estas medidas permitiram reduzir em 26% as emissões de CO2 resultantes dos consumos de energia elétrica e em 21,4% as emissões resultantes do consumo de papel.

No que respeita ao resultado global, verificou-se um aumento de 4,4% das emissões, para o qual muito contribuíram as emissões associadas às viagens áreas que apresentaram um acréscimo significativo de mais de 100%. Este facto resulta da estratégia de negócio da KPMG Portugal em conquistar novos mercados emergentes, o que obriga a um aumento crescente das viagens de médio e longo curso.

Para além do projeto GGI, a KPMG Portugal está ainda envolvida em alguns projetos de proteção ambiental, como é exemplo uma atividade realizada em Benavente onde, no âmbito do Projeto Rios, iniciativa ambiental levada a efeito com apoios comunitários, se pretende dar resposta à problemática nacional e global referente à alteração da qualidade dos rios e à falta de um envolvimento efetivo dos utilizadores e da população em geral. Nesta ação, em que sob o mote "adote um troço de um rio" foi possível sensibilizar para a importância da preservação dos recursos hídricos, os colaboradores contribuíram para a limpeza das margens e do leito de um troço do rio Almansor.

Por outro lado, a KPMG assume ainda a sua responsabilidade ambiental através dos seus serviços de *Climate Change & Sustainability*, uma vez que influencia as agendas estratégicas das alterações climáticas das organizações, em particular dos nossos clientes, contribuindo para melhorar o desempenho em matéria ambiental, social e económica.

Gentilmente cedido por KPMG

Millennium bcp

Green IT

O Millennium bcp considera que a execução de uma estratégia que assegure o exercício ambientalmente responsável da atividade da organização é fator de sucesso na promoção da excelência. Em áreas internas de suporte ao negócio - como as Tecnologias de Informação (IT) - o enfoque na comunicação interna, formação e afirmação de princípios e comportamentos é essencial para gerar o envolvimento necessário dos seus colaboradores e induzir uma melhoria contínua da atividade do banco. Assim sendo, o grupo implementou, em 2010, um programa de *Green IT*. Este programa compreende um conjunto de iniciativas de responsabilidade ambiental e social, que foram implementadas em várias geografias onde o grupo desenvolve a sua atividade, nomeadamente em Angola e Moçambique.

Entre as várias ações relacionadas com esta iniciativa, o grupo destaca um projeto de otimização do consumo energético. Este projeto incluiu a implementação de uma solução centralizada de gestão energética a nível dos computadores e o processo de desmaterialização documental (por exemplo, extratos e notas de lançamento digitais).

Como resultados deste projeto, verificou-se uma redução média de 33% do consumo de energia e a produção de mais de 100.000.000 de documentos digitais em 2011, um aumento de cerca de 500% se comparado com 2010.

O programa *Green IT* carateterizou-se pelos seguintes objetivos:

- Correta gestão dos recursos disponibilizados;

- Obtenção de ganhos ambientais;
- Obtenção de ganhos tecnológicos;
- Otimização de custos;
- Incentivar os colaboradores a adotar comportamentos em linha com boas práticas ambientais.

Este projeto incluiu um plano integrado e multicanal, desenvolvido com recurso a plataformas de comunicação corporativas, ações específicas visando a redução de impressões, de consumo energético e de emissões e de projetos/iniciativas que, inseridos na atividade contínua do IT, contribuíram para a diminuição da "pegada ecológica".

De referir ainda que houve vários fatores determinantes na implementação deste programa, designadamente a predisposição dos colaboradores para a mudança, a tipologia das iniciativas a serem desenvolvidas e a viabilidade, tangibilidade e mensuração dessas iniciativas. Para tal, foi imprescindível o desenvolvimento de um plano de comunicação estruturado (360 graus), endereçando as necessidades e objetivos estratégicos identificados e promovendo, em simultâneo, o envolvimento dos colaboradores. *Newsletters* e publicações regulares sobre temáticas ambientais nos portais corporativos do Grupo constituem exemplos dos meios utilizados.

Gentilmente cedido por Millennium bcp

Galp Energia

Frota Energeticamente Eficiente

Este programa passa pela instalação não intrusiva de um dispositivo de recolha de dados nos veículos em associação a um portal *online* reservado, permitindo monitorizar o consumo de combustível e as emissões de CO2 de uma frota, em tempo real e em condições reais de condução. Prevê, ainda, a realização de uma formação dirigida ao perfil de condução de cada condutor. Através do referido portal, é possível aceder a um conjunto de indicadores relevantes (distância percorrida, índice de aceleração e travagem, perfil de velocidade), bem como obter uma avaliação individual e de grupo, em matéria de condução eficiente.

Como resultado, verificou-se uma redução de até 20% do consumo de combustível e consequente redução das emissões de CO2.

A informação recolhida, juntamente com a opção de emissão de alertas acústicos durante a condução e o envio de dicas por SMS, ajuda a promover alterações na forma de conduzir de cada condutor, tornando-a mais eficiente e defensiva.

O programa "Frota Energeticamente Eficiente" da Galp Energia carateriza-se pelos seguintes objetivos:

- Promover alterações comportamentais nos condutores;

- Avaliar o impacto que as alterações dos condutores podem ter ao nível da segurança e eficiência no consumo de combustível;

- Avaliar o impacto que as alterações dos condutores podem ter ao nível das emissões de CO2.

Esta solução foi instalada na frota da Galp e num cliente frota da Galp. No primeiro caso, instalou-se a solução em 10% da frota Galp, tendo sido monitorizados 9 meses de condução, o equivalente a 150.000 viagens, mais de 1,6 milhões de kms percorridos e 32.500 horas de condução. No cliente frota da Galp, foram monitorizados 3 meses de condução, o equivalente a mais de 110.000 kms.

Embora se tenha sentido inicialmente dificuldade na implementação do conceito "Frota Energeticamente Eficiente" pela necessidade de um envolvimento significativo dos condutores, este obstáculo foi ultrapassado. Entre outros benefícios, através desta iniciativa, a Galp Energia conseguiu introduzir alterações comportamentais nos condutores, promovendo, por exemplo, a redução de acelerações e travagens bruscas, uma melhor gestão da caixa de velocidades, e uma diminuição do tempo em ponto morto. Como resultado, verificou-se uma redução de até 20% do consumo de combustível e consequente redução das emissões de CO2.

Gentilmente por Galp Energia

ANA - Aeroportos de Portugal, SA.

Redução da Pegada de Carbono

A ANA iniciou, em 2008, um projeto de longa duração designado por Grupo de Gestão Voluntária de Carbono (GGVC), com o objetivo estratégico de "Promover, de forma voluntária, a gestão eficiente das emissões de gases com efeito de estufa (GEE), de forma a reduzir o impacto da atividade dos Aeroportos da ANA para o efeito global das alterações climáticas".

Os trabalhos desenvolvidos no âmbito do GGVC têm permitido à ANA conhecer com crescente rigor a sua pegada de carbono e definir uma estratégia de ação concertada que se concretiza em ações que têm vindo a revelar-se frutíferas, uma vez que tem vindo a reduzir as emissões de carbono e consumos energéticos.

No âmbito deste projeto, foi desenvolvido um programa de Redução da Pegada de Carbono da ANA, com os seguintes objetivos:

- Realizar o levantamento quantitativo das emissões de CO2 equivalente;

- Reduzir ao máximo as emissões de CO2;

- Compensar as emissões excedentes, i.e., as que não tenha sido possível reduzir, com medidas que captem CO2 da atmosfera.

Através deste programa, a pegada de carbono da ANA tem vindo a ser avaliada anualmente desde 2008, sendo calculada e verificada por entidades externas. Foi também aprovada, pela administração, uma política de carbono com metas concretas de redução de emissões de carbono até 2012. Para alcançar esta meta, o GGVC está a contar com a atuação do grupo de trabalho de eficiência energética, no sentido de diminuir o consumo de eletricidade, de combustíveis líquidos e de gás natural.

Para além disso, como tem vindo a reduzir a sua pegada de carbono, a ANA pôde candidatar-se ao programa de "Acreditação Aeroportuária de Carbono". Este constitui um programa específico para emissões de carbono nos aeroportos a nível europeu e, através dele, o ACI (*Airports Council International*) avalia e reconhece os esforços dos aeroportos para gerir e reduzir as suas emissões de carbono. Neste âmbito, em janeiro de 2011, todos os sete aeroportos geridos pela ANA obtiveram a acreditação de carbono ao nível do "mapeamento", tendo sido renovada em 2012. Este nível de classificação significa que a ANA implementou uma estratégia de mapeamento de todas as fontes de emissões de CO2 que estão sob o seu controlo direto nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Ponta Delgada, Horta, Santa Maria e Flores.

Embora se tenha sentido inicialmente dificuldade, devido à dispersão e falta de disponibilidade de informação, estes obstáculos têm vindo a ser progressivamente ultrapassados. Os trabalhos desenvolvidos no âmbito do GGVC têm permitido à ANA conhecer com crescente rigor a sua pegada de carbono e definir uma estratégia de ação concertada que se concretiza em ações que têm vindo a revelar-se frutíferas, uma vez que tem vindo a reduzir as emissões de carbono e consumos energéticos. Sendo uma estratégia voluntária, a atuação da ANA no domínio das alterações climáticas revela um elevado nível de comprometimento da empresa na responsabilidade ambiental e social corporativa.

Gentilmente cedido por Ana - Aeroportos de Portugal SA.

Grupo Portucel Soporcel

Gestão e Conservação Florestal

O grupo Portucel Soporcel promove a valorização e proteção da floresta, desenvolvendo uma atividade de investigação própria e gerindo um património florestal de cerca de 120.000 hectares. Mais do que uma iniciativa, a empresa fá-lo através de uma abordagem estratégica, que tem como principal objetivo a conservação dos valores naturais existentes no património do grupo, ajustada à escala e dispersão do património gerido.

PILAR AMBIENTAL

"…a Empresa pôde (…), ainda, impulsionar processos de sensibilização ambiental, aprendizagem e partilha de experiências em diversos projetos, parcerias e iniciativas de comunicação."

A gestão responsável praticada pelo Grupo encontra-se certificada pelos sistemas internacionalmente reconhecidos, *Forest Stewardship Council - FSC*® (licença nº FSC C010852) e *Programme for the Endorsement of Forest Certification - PEFC*™ (PEFC/13-23-001). A gestão deste património, com uma superfície significativa de plantações compreendida em áreas classificadas como a Rede Natura 2000 (RN2000) e a Rede Nacional de Áreas Protegidas (RNAP), envolve um contexto territorial potencialmente sensível do ponto de vista da biodiversidade e dos ecossistemas.

A abordagem de gestão florestal do Grupo Portucel Soporcel assenta na avaliação de valores naturais presentes no seu património, e envolve a recolha de informação sobre as espécies e os *habitats*, o seu estatuto e o estado de conservação. Simultaneamente, são identificadas e caracterizadas diferentes zonas com interesse para a conservação, procedendo-se à inserção dos dados recolhidos na base de dados do Sistema de Informação Geográfica da empresa.

Embora se tenham sentido dificuldades devido à escala e dispersão do património sob gestão e à escassez de informação disponível a nível nacional, estes obstáculos foram ultrapassados. A implementação da estratégia permitiu melhorar a informação disponível sobre os valores naturais presentes nas áreas geridas pelo Grupo e sua importância. De facto, estão identificados 43 *habitats* diferentes (dos quais, 8 considerados prioritários para conservação) e contabilizadas 690 espécies de flora, 69 com especial estatuto de conservação e 98 espécies de fauna classificadas pela RN2000. Nas medidas de conservação, podem destacar-se as de gestão de *habitats* prioritários, gestão de montado ou de zonas ribeirinhas, recuperação de áreas de prados e bosques degradadas, bem como as de proteção de espécies ameaçadas pelo ajustamento do calendário das operações aos seus ciclos biológicos.

O trabalho desenvolvido deu, assim, origem a uma estratégia de conservação plenamente integrada no modelo de gestão florestal, aplicada de forma sistemática em várias atividades florestais, com o envolvimento de várias áreas da empresa, a qual é sujeita a uma monitorização regular. Paralelamente, a empresa pôde apurar indicadores de biodiversidade capazes de dar resposta a requisitos da certificação florestal e a indicadores de sustentabilidade (como o GRI - *Global Reporting Initiative*) e, ainda, impulsionar processos de sensibilização ambiental, aprendizagem e partilha de experiências em diversos projetos, parcerias e iniciativas de comunicação.

Gentilmente cedido por Grupo Portucel Soporcel

Inspira Santa Marta Hotel

Hotel Sustentável

O Inspira Santa Marta Hotel ambiciona encorajar uma atitude sustentável entre todos os *stakeholders*, procurando encontrar e implementar soluções alternativas que favoreçam as questões sociais e ambientais, sem

descurar a qualidade dos produtos e serviços. Neste âmbito, preocupa-se em integrar, nas operações diárias, soluções inovadoras para o aumento da eficiência no uso da energia, água, materiais e redução de resíduos.

A empresa destaca várias iniciativas desenvolvidas de redução de consumo energético e da pegada de CO2, designadamente:

- Utilização de energia 100% verde EDP;

- Utilização de iluminação de baixo consumo energético;

- Instalação de sensores de movimento nas áreas públicas;

- Utilização de painéis solares termoacumuladores, equipamentos e eletrodomésticos eficientes;

- Gestão técnica centralizada e economizadores de energia nos quartos.

Para além das iniciativas referidas, a empresa implementou um conjunto de medidas para reduzir o consumo de recursos, como por exemplo: a instalação de redutores de caudal de água nos chuveiros; a utilização, em doseadores, de detergentes biodegradáveis, de forma a minimizar a poluição da água e a quantidade de resíduos produzidos; a separação de resíduos em todas as operações do hotel, incluindo os resíduos provenientes dos clientes.

Como resultado destas medidas, a empresa conseguiu poupar cerca de 50% de água e aumentar a percentagem de resíduos produzidos que são reciclados para cerca de 80%.

O envolvimento dos funcionários e participação direta a nível de gestão ambiental estão assegurados através da *Green Squad*, um grupo de representantes de cada departamento que incentivam, monitorizam e avaliam o progresso das medidas ambientais. São organizadas iniciativas e formações centradas nas questões ambientais que fomentam a consciência ambiental dos mesmos enquanto funcionários e cidadãos.

Embora exijam um constante investimento, as referidas iniciativas permitiram não só diminuir o impacto ambiental das operações, como também economizar em termos de gastos energéticos e implementar novas formas de comunicação e negócio.

Por último, é de referir que o Inspira obteve várias certificações na área ambiental: ISO 14001, *Green Globe*, *Travelife*, *Green Keye* CarbonoZero®. No âmbito do programa CarbonoZero®, o Inspira compensou, entre maio de 2011 e abril de 2012, o valor total de 138,20 t CO2e (toneladas de dióxido de carbono equivalente), reduzindo em cerca de 14% as emissões de carbono relativamente ao mesmo período do ano anterior. Adquirindo créditos de carbono do portfolio de projetos de compensação CarbonoZero®, o Inspira Santa Marta Hotel cofinanciou o projeto florestal da Tapada Militar de Mafra (sequestro de dióxido de carbono e proteção da biodiversidade), em Portugal, e o projeto tecnológico da Nobrecel (redução de emissões de carbono), no Brasil.

Gentilmente cedido por Inspira Santa Marta Hotel

CARRIS

Mobilidade Sustentável

Demonstrando preocupação com o aumento verificado no consumo energético e no tráfego automóvel que originam um aumento da poluição do ar, com impacto no ambiente e na saúde pública, a CARRIS tem implementado um conjunto de iniciativas, no âmbito da mobilidade sustentável.
Entre outras, podem ser destacadas:

- Renovação da frota de autocarros: entre 2004 e 2010, mais de 70% da frota foi renovada, com a aquisição de 538 autocarros mais eficientes energeticamente e com um impacto ambiental significativamente menor;

- Implementação de ações para promover uma condução económica e defensiva: foi dada formação aos condutores, alertando para a influência das técnicas de condução e do seu comportamento, tanto no consumo de combustível, como na segurança e conforto dos passageiros;

- *Bike Bus*: a CARRIS disponibiliza um conjunto de seis carreiras de autocarros preparados para o cliente transportar a sua bicicleta, sem qualquer encargo adicional;

- *MobCarsharing*: disponibiliza um serviço de aluguer de automóveis à hora, prestado pela empresa participada CARRISTUR, consistindo numa alternativa à utilização de carro próprio por parte dos cidadãos;

- Movimento "Menos um Carro": iniciativa que promove a utilização dos transportes públicos, evidenciando todas as vantagens inerentes para a qualidade de vida e para o ambiente.

Estas iniciativas tiveram resultados relevantes, tendo a CARRIS melhorado a eficiência energética a nível do consumo de combustível da frota de autocarros e, consequentemente, as emissões de CO2.

O processo de renovação da frota permitiu que a idade média da frota passasse de 16,5 anos em 2003, para 6,7 anos no final de 2010. Ao nível das emissões poluentes, quando se comparam os desempenhos entre 2003 e 2011, as reduções por km percorrido foram muito consideráveis: -55% de óxidos de azoto (NOx), -86% de hidrocarbonetos (HC), -66% de monóxido de carbono (CO) e -89% de partículas (PT).

Ao nível do consumo de combustível da frota de autocarros, as reduções por cada km percorrido por um passageiro têm sido substanciais: 27,39gep/PK em 2008, para 24,68gep/PK em 2011.

Gentilmente cedido por CARRIS

Enquadramento

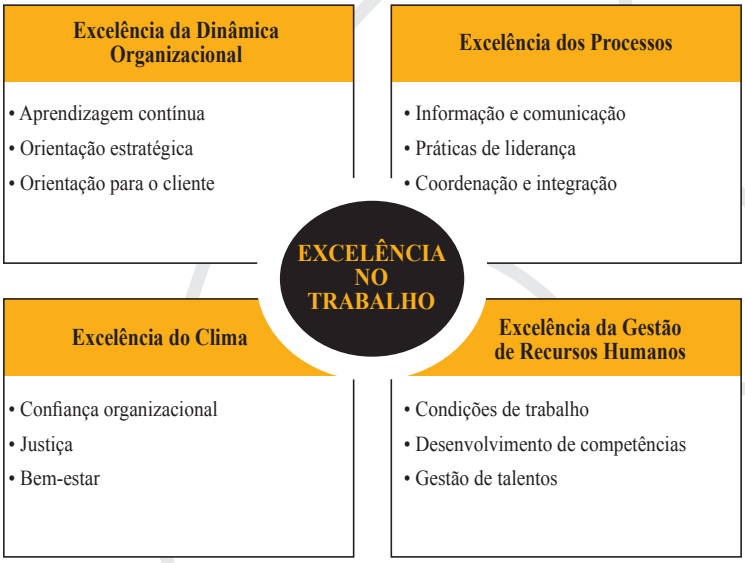
Vivemos numa sociedade dinâmica, onde transformações de ordem económica, política, social e cultural impõem a necessidade de reinventar e reajustar atitudes, estratégias e ações, em que de um modo cada vez mais consistente, é visível um foco na sustentabilidade organizacional, com a interligação e integração de vários *stakeholders*.

O pilar social reflete as ações empreendidas pelas organizações que promovem impactos positivos e diretos nos *stakeholders* internos e externos.

No que diz respeito aos *stakeholders* internos, referimo-nos a todas as iniciativas que a organização pode desenvolver na melhoria das condições de trabalho e bem-estar dos colaboradores, através da criação de estratégias de gestão do ativo humano, focando as condições de trabalho proporcionadas, a forma como os direitos sociais são garantidos e as ações de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, assim como, a aposta no desenvolvimento do potencial de cada colaborador.

Estão englobadas nesta vertente todas as questões relacionadas com o clima organizacional e o desenvolvimento do capital humano das organizações. Existem hoje em Portugal três prémios que distinguem as organizações que se destacam nesta vertente: o "Prémio Excelência no Trabalho", desenvolvido pela Heidrick & Struggles, em conjunto com o Diário Económico e o ISCTE, o "Prémio As Melhores Empresas para Trabalhar", desenvolvido pela Accenture, em conjunto com a Revista Exame, e o "Prémio Empresa mais Familiarmente Responsável", desenvolvido pela Deloitte, em conjunto com a AESE - Escola de Direção e Negócios. Valorizam-se, pois, as boas práticas de gestão de recursos humanos.

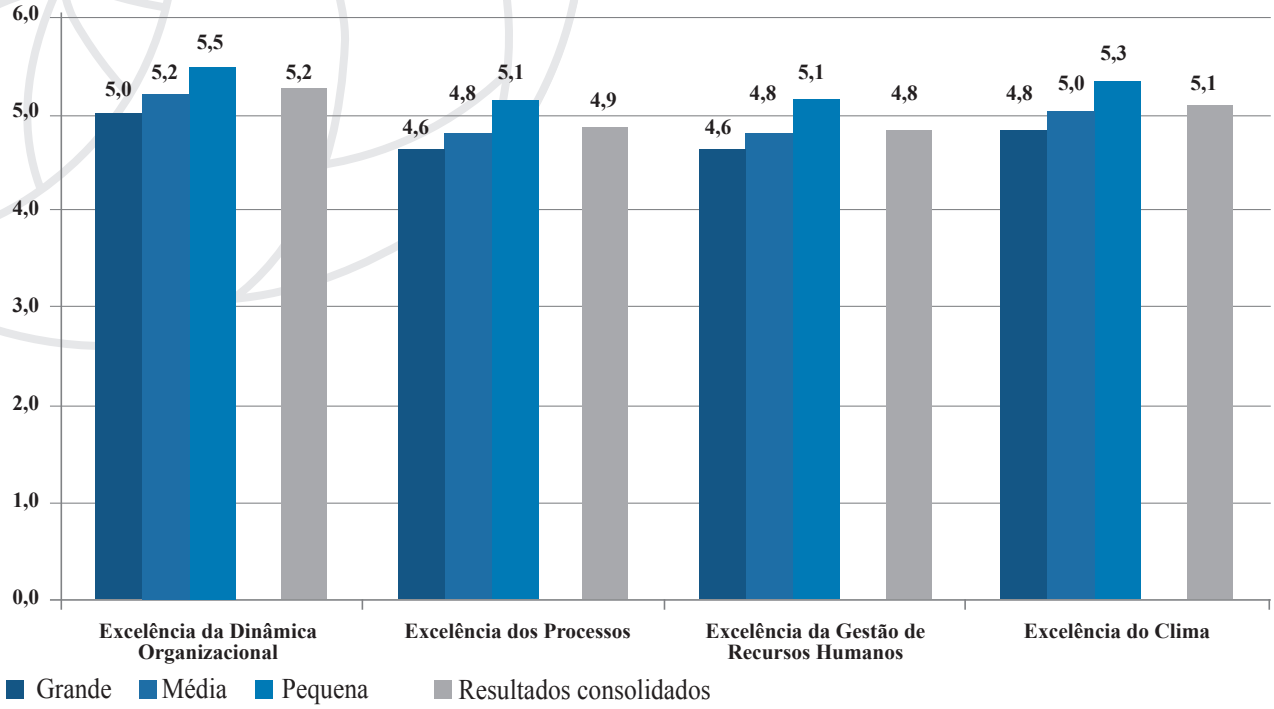
Tomando como exemplo o "Prémio Excelência no Trabalho", as quatro dimensões de excelência de trabalho são identificadas como indicado no esquema abaixo:



Legenda: As quatro dimensões de excelência no trabalho
Fonte: Prémio Excelência no Trabalho, Heidrick & Struggles, Diário Económico e ISCTE

PILAR SOCIAL

Na edição de 2011/12 os dados consolidados apresentaram piores resultados na dimensão Excelência de Gestão de Recursos Humanos, onde se encontram as subdimensões de condições de trabalho, desenvolvimento de competências e gestão de talentos, existindo por parte dos colaboradores expectativas de melhoria desses processos, no que diz respeito ao incremento da sua satisfação. Existe, pois, muito trabalho ainda a desenvolver nesta vertente.



Legenda: Dados comparativos Prémio Excelência no Trabalho
(Escala máxima de 7 pontos)
Fonte: Heidrick & Struggles

A vertente externa corresponde a iniciativas de solidariedade social corporativa e/ou voluntariado dos colaboradores da organização, com *focus* em ações concretas que visam a integração da organização na sua envolvente social externa, com impacto na melhoria do bem-estar da sociedade, no apoio a causas sociais e no desenvolvimento social das comunidades envolventes.

O próprio conceito de responsabilidade social corporativa numa ótica social tem evoluído ao longo do tempo, desde o debate em torno de uma sociedade mais solidária e responsável que remonta aos anos 60, especialmente sob a forma de iniciativas de caridade, num contexto em que as organizações mais abastadas deveriam ajudar os mais desfavorecidos. Esta década carateriza-se, de facto, por um período dedicado ao estudo do tema, onde o meio académico foi determinante na divulgação do conceito, lançando, já no final da década, o repto de que as organizações deveriam ultrapassar as atuações de caridade associadas ao conceito de responsabilidade social.

Nos anos 70 surgiu uma abordagem alternativa relevante: o lucro das organizações poderia ser maximizado com a criação de iniciativas onde o negócio/atividade organizacional contribuísse para a sociedade, conferindo nesta altura todo um dever moral às organizações face à sociedade.

A década posterior foi marcada por estudos e pesquisas que procuraram comprovar e permitir a medição objetiva do impacto e retorno das organizações ao assumirem este dever moral em face da sociedade.

Nos anos 90, a crescente exposição das práticas empresariais das organizações ao mercado, levou ao desenvolvimento de uma atitude mais crítica e de questionamento da própria sociedade em face das ações de responsabilidade social, valorizando ou punindo o posicionamento e estratégias sociais das organizações.

De acordo com o estudo "Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa" (Ashley, P.A., Coutinho, R. B. & Tomei, P. A.), o conceito de responsabilidade social tem vindo a consolidar-se e, acima de tudo, a apresentar-se como um conceito que agrega várias disciplinas de forma intrínseca, abordando várias dimensões numa perspetiva sistémica, com grande foco nas relações entre os diversos *stakeholders* associados ao negócio da organização de forma direta ou indireta. Assim, este conceito de responsabilidade social é refletido nos desafios éticos que as várias dimensões do negócio organizacional colocam e requer uma incorporação da orientação estratégica das organizações de forma a atingir uma verdadeira consistência teórica e aplicação prática.

Num contexto global de mudanças rápidas e de *stakeholders* cada vez mais exigentes, a IBM procurou saber "como será a empresa do futuro", tendo para tal reunido a visão de mil cento e trinta CEOs de todo o mundo, cerca de uma dezena deles em Portugal, através do estudo "IBM - *The Enterprise of the Future: Global CEO Study*". As conclusões proporcionam pistas de atuação futura: muitas empresas lutam para acompanhar o ritmo das atuais mudanças; clientes exigentes são oportunidades de diferenciação; as organizações estão a adaptar os seus modelos de negócio e a abraçar mudanças inovadoras, moldando estratégias globais e investindo na valorização do talento e das parcerias. Os resultados deste estudo demonstraram a presença de cinco caraterísticas comuns às diversas empresas analisadas:

- Ávidas por mudanças: definem e estabelecem tendências, assumindo as mudanças de mercado como oportunidades para ultrapassar a concorrência;

- Mais inovadoras do que a imaginação dos clientes: o investimento em relações colaborativas de verdadeira parceria, torna possível a antecipação das necessidades dos clientes, oferecendo soluções inovadoras;

- Globalmente integradas: possuem modelos globais que permitem extrair o melhor conhecimento, soluções e valor onde quer que ele se encontre, aplicando-o no que for necessário;

- Disruptivas por natureza: ousam desafiar as estratégias e paradigmas vigentes, reinventando-se e alterando o mercado;

- Genuínas (não apenas generosas): para além da filantropia ou cumprimento de normas, refletem responsabilidade e preocupação pela sociedade nas suas decisões e ações.

PILAR SOCIAL

Neste último ponto, a responsabilidade social é destacada na medida em que, mais do que um aspeto de "simpatia" por uma determinada marca ou produto, será cada vez mais um fator crucial na decisão de aderir ou não aos serviços de uma organização e um fator de atração e retenção de talento. De facto, as pesquisas demonstram consistência na relevância do impacto externo das organizações ao nível socioeconómico, ambiental e de desenvolvimento das pessoas e comunidades. O investimento e implementação de estratégias de responsabilidade social corporativa farão a diferença no mercado e observa-se já uma tendência de desenvolvimento de produtos e serviços que privilegiam esta dimensão, tendo-se previsto um aumento de 25% no investimento, nos três anos seguintes ao da realização do estudo. A mudança é já visível, por exemplo, num maior envolvimento dos *stakeholders* (por exemplo, clientes, ONGs, comunidades), no conhecimento das suas expectativas e do que valorizam e na divulgação transparente e cuidada da informação ao público.

Atualmente é inquestionável a importância deste pilar social e do próprio conceito de responsabilidade social corporativa nas organizações. O crescimento e desenvolvimento sustentável estão, em muitos casos, integrados no plano estratégico da organização através da definição e implementação de ações que permitam a criação de atitudes face aos problemas e fragilidades da sociedade, reforçando a marca da organização e "classificação" como "empresa cidadã" ou "empresa socialmente responsável".

O ISSD - *International Institute for Sustainable Development*, realizou o estudo "*Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*" onde se defende que a responsabilidade social corporativa é compreendida, de forma genérica, pelo modo como as organizações integram as preocupações sociais, ambientais e económicas nos seus valores, cultura, tomada de decisão, estratégia e operação, de modo transparente, responsável e estabelecendo, consequentemente, melhores práticas para a organização, criando riqueza e melhorando a sociedade envolvente. O estudo considera, igualmente, que em termos de implementação de uma prática de responsabilidade social corporativa, não existe uma fórmula única (*one-size-fits-all*), sendo que cada organização tem circunstâncias e características únicas que irão afetar a forma como se vê na prática o contexto operacional e impactando as suas ações de responsabilidade social.

Um processo de implementação de responsabilidade social corporativa integra temas económicos, sociais, ambientais e culturais num contexto organizacional da empresa, envolvendo os *stakeholders* internos numa ótica transversal, desde o *board* à operação em si.

Em termos práticos, este estudo sugere que a implementação compreende quatro fases: Planear, Agir, Avaliar e Melhorar, ressalvando a importância das pequenas e médias empresas, considerando que este tipo de organizações são, no seu conjunto, os maiores empregadores e têm elevados impactos nas economias.

Fase	Detalhe da Fase	Operacionalização
Planear	1- Conduzir uma avaliação das práticas atuais de responsabilidade social corporativa	- Identificar uma equipa de trabalho - Estabelecer a definição de responsabilidade social corporativa (tendo em conta o âmbito da organização) - Avaliar limitações legais - Identificar processos internos e limitações internas - Identificar e envolver os *stakeholders* relevantes
	2- Desenvolver uma estratégia de responsabilidade social corporativa	- Construir uma rede de suporte interna (gestores e colaboradores) - Pesquisar o que já é feito no mercado e avaliar o valor de ferramentas e ações de responsabilidade social corporativa - Delinear a proposta de ações a desenvolver - Desenvolver as ideias e preparar um *business* case - Decidir a direção, abordagem e limites das áreas de atuação
Agir	3- Assumir um compromisso de responsabilidade social corporativa	- Partilhar as ideias com os *stakeholders* relevantes - Criar grupos de trabalho para desenvolvimento de atividades - Detalhar os compromissos e ações associadas - Consultar os *stakeholders* envolvidos e afetados
	4- Implementar os compromissos definidos em termos de responsabilidade social corporativa	- Desenvolver uma estrutura de decisão interna no que diz respeito às atividades de responsabilidade social corporativa - Preparar e implementar um plano de responsabilidade social corporativa - Identificar os objetivos concretos e medidas de avaliação de impactos - Envolver os colaboradores ou outros que serão impactados nas medidas de responsabilidade social corporativa - Desenhar e implementar - Desenvolver planos de comunicação internos/externos - Tornar os compromissos públicos
Avaliar	5- Monitorizar e reportar os progressos das atividades desenvolvidas	- Avaliar e medir impactos das atividades/iniciativas - Envolvimento dos *stakeholders* - Reportar os resultados (internamente e externamente)
Melhorar	6- Avaliar e identificar melhorias	- Avaliação de atividades - Identificação de oportunidades de melhoria - Envolvimento dos *stakeholders*

PILAR SOCIAL

Em termos de operacionalização este tema será sempre uma preocupação de todas as organizações, independentemente da sua dimensão ou setor.

Exemplos práticos são variados, mas desde já destacamos o trabalho desenvolvido na H Tecnic - Construções, Lda. (ver caso prático) que atua numa vertente interna, procurando diferenciar as condições de trabalho, atribuindo regalias sociais de forma a criar "bem-estar" na organização e, com ele, um espírito de equipa que a diferencia das suas concorrentes no mercado.

Como exemplo da vertente externa do pilar social, destacamos a estratégia de cidadania empresarial do Grupo PT. Este plano de cidadania empresarial, inserido no âmbito da estratégia de atuação de responsabilidade social da organização, eleva o respeito pelos valores da sociedade em que atua. No âmbito da sua estratégia de atuação de responsabilidade social, o Grupo PT apresenta como objetivo fundamental a melhoria das condições de vida das populações, destacando a consciencialização e inclusão social, escolar e profissional, promovendo o conhecimento, a saúde, a segurança de pessoas, bens e do ambiente, numa atuação especialmente dirigida para os grupos mais desfavorecidos. No âmbito da cidadania empresarial, o Grupo define como objetivos o desenvolvimento de produtos e serviços de telecomunicações que visem o bem-estar e integração de pessoas com necessidades especiais e o aumento da inclusão e o nível de literacia das populações nas realidades em que atua.

O Grupo PT define quatro áreas de intervenção prioritárias, definindo também as respetivas ações de concretização: a infoexclusão (soluções de telecomunicações, equipamentos e serviços para cidadãos com necessidades especiais), educação e literacia (parcerias e soluções de telecomunicações para cidadãos com necessidades especiais e para a sua inclusão social e profissional), saúde (parcerias e soluções de telecomunicações dirigidas a pacientes, médicos e hospitais) e voluntariado (participação dos colaboradores do Grupo em ações de voluntariado direcionadas a cidadãos e ONGs com necessidades). Os alvos principais destas iniciativas são, portanto, os grupos mais desfavorecidos da população como crianças, jovens e cidadãos seniores.

As ações de responsabilidade social corporativa permitem um alinhamento entre a organização, os seus colaboradores e a sociedade envolvente, permitindo uma projeção da sua cultura e valores, bem como o estabelecimento de um diálogo direto entre organização, colaboradores e comunidade, criando relações de impacto positivo entre todos.

Perspetiva das organizações

A aposta no pilar social permite a identificação de várias vantagens para os *stakeholders* externos e internos. Para os *stakeholders* externos, a aposta em ações de índole social confere habitualmente à própria organização o título de "empresa cidadã", pois a envolvência e a intervenção ativa com e para a comunidade confere uma imagem positiva à organização, assim como o reforço de laços de confiança e de cooperação com os consumidores, fornecedores, clientes e população em geral. As iniciativas das organizações, centradas na intervenção social, criam igualmente nos colaboradores "orgulho de pertença" e sentido de filiação.

O facto de existirem apostas estratégicas em políticas de gestão do ativo humano nas organizações faz com que os colaboradores aumentem o seu nível de empenho e motivação, consequentemente, os níveis de produção e rendimento.

Focando o pilar social na vertente dos colaboradores das organizações (*stakeholders* internos), existem muitas organizações ainda focadas em questões administrativas do ativo humano, mais do que nas questões ligadas ao potencial, desenvolvimento e retenção deste.

Um dos grandes obstáculos que destacamos relaciona-se com a não existência de um alinhamento da responsabilidade social corporativa como parte integrante do negócio e da estratégia organizacional. Este tema levanta questões tais como: qual o limite da responsabilidade social? Até onde está moralmente obrigada a contribuir uma organização? Quem define esse limite?

Uma organização que aposte no pilar social nas suas duas dimensões (externa e interna) tem como vantagem principal a geração de comportamentos de cidadania e de ética organizacional.

Tal como demonstra o estudo "Voluntariado e Responsabilidade Social Corporativa" realizado pela ONG brasileira "Projetos sociais meu sonho não tem fim" (com uma amostra de 14.000 pessoas), as barreiras ou dificuldades para as organizações apostarem mais em ações de âmbito social, prendem-se com a necessidade da existência de horários flexíveis para o trabalho voluntário, bem como a necessidade de doações que muitas iniciativas exigem. Por outro lado, as organizações preferem apoiar causas que revelem confiança e credibilidade nas ações que realizam.

Conclusões

Tal como foi referenciado em 2006 no estudo realizado pela "Sair da Casca", que deu origem ao livro "Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática", havia ainda muito caminho a percorrer na ótica da responsabilidade social nas organizações, existindo uma escassez de estudos sistemáticos nesta área.

Embora o próprio conceito de responsabilidade social corporativa tenha variado de acordo com o contexto histórico e social e, sobretudo, em função dos interesses e da estratégia que cada organização formula, existe um alinhamento razoável em face da importância das duas dimensões do pilar social: reconhecer o impacto que determinadas iniciativas conferem na população em geral, bem como o impacto motivacional que práticas internas de gestão do ativo humano apresentam nos próprios colaboradores das organizações.

Baseando-nos na nossa experiência, existe um crescendo de profissionais que, apesar de apresentarem carreiras definidas e estáveis, demonstram interesse, motivação e ambição para "abraçarem" desafios onde a sua "marca" na sociedade é mais visível, conferindo níveis mais elevados de motivação, optando os mesmos por deixar a estabilidade que certas posições conferem.

PILAR SOCIAL

Acreditamos que muitas das organizações se sentem "atraídas" por esta temática, reconhecendo a importância e relevância das mesmas, no entanto, é necessário incorporarem no seu ADN o princípio da sustentabilidade geracional e munirem-se de ferramentas e estratégias que permitam operacionalizar ações.

As organizações necessitam de empreendedores sociais, pessoas sem preconceitos de raça, partido ou religião, que assumam o grande desafio de conceber métodos diferenciadores, e que "sintam" o dever cívico que todos temos face à criação de uma sociedade sustentável.

E não será demais referir que, em momentos de instabilidade e de rutura de paradigmas, onde as práticas de gestão são reinventadas e, em particular, a gestão de pessoas é condicionada no que diz respeito às práticas tradicionais de progressão profissional. Será necessário procurar abordagens diferenciadoras, que permitam a motivação e alinhamento dos colaboradores das organizações, procurando, por um lado, oferecer desafios que lhes permitam a realização pessoal e, ao mesmo tempo, intervir junto das comunidades de uma forma efetiva, gerando valor para a organização e para o seu ecossistema envolvente.

Criar valor social e não apenas valor económico/lucros, deve ser um objetivo estratégico de cada organização. Sabemos que é uma jornada… que se faz caminhando. Valerá a pena.

Apresentamos, de seguida, casos práticos de entidades "boas cidadãs" que podem servir de inspiração e modelo para a implementação deste pilar no mundo organizacional.

H Tecnic - Construções Lda.

Política de responsabilidade social da empresa

A H Tecnic - Construções, Lda. desde a sua fundação em 2002, preocupou-se com o alinhamento legal do relacionamento da empresa com os seus colaboradores, bem como a criação de regalias sociais que permitissem criar um bom ambiente de trabalho, fomentando níveis de satisfação e motivação nos seus colaboradores, refletindo-se estes na qualidade e *performance* prestada.

Da qualidade do serviço prestado à utilização de recursos e materiais nos locais em que os trabalhos são realizados, a H Tecnic procura efetuar o alinhamento dos colaboradores à sociedade em geral, criando níveis de satisfação elevados nos vários intervenientes.

Os seus sócios implementaram procedimentos no âmbito da responsabilidade social que visavam não só fazer cumprir na íntegra a legislação em vigor no relacionamento da empresa com os trabalhadores, mas também ir mais além, atribuindo regalias sociais de forma a criar bem-estar na empresa e, com ele, um espírito de equipa que a diferenciasse das suas concorrentes no mercado.

Ao longo dos anos, a H Tecnic conseguiu consolidar este espírito de equipa e com ele conquistar a confiança dos seus parceiros e clientes ao fazer cumprir os contratos, antecipando com frequência os prazos de execução dos trabalhos, garantindo a sua qualidade, a segurança de pessoas e bens, soluções inovadoras e diminuindo os danos para o ambiente e para a comunidade.

Para o cumprimento destes objetivos é fundamental a motivação de toda a equipa pelo que a empresa pratica níveis salariais acima da média, nunca atrasando o pagamento das remunerações. A introdução de regalias foi progressiva, existindo neste momento um seguro de saúde para os trabalhadores e extensível ao seu agregado familiar, um subsídio de maternidade, um subsídio de casamento, o gozo do dia de aniversário de cada trabalhador, a distribuição de dividendos a todos os trabalhadores.

Fruto de um crescimento sustentado, a situação financeira da H Tecnic é bastante sólida, não existindo endividamento bancário. Esta situação permite um forte relacionamento com os seus parceiros, praticando-se condições de pagamento inferiores a trinta dias.

Quanto ao relacionamento com a sociedade, na execução dos seus trabalhos, a H Tecnic tenta empregar mão de obra local, consumir materiais aos comerciantes locais e que o seu trabalho tenha o menor impacto na sua envolvência. É ainda associada do GRACE e sempre que é convidada participa nas suas iniciativas.

"Acreditamos que esta atitude da empresa tem como resultado a grande satisfação que existe por parte dos nossos trabalhadores e parceiros no relacionamento com a H Tecnic."

Até à presente data tem sido fácil introduzir as regalias sociais na empresa estando convictos de que a elevada produtividade da mesma se deve ao facto das pessoas andarem satisfeitas e sentirem que a empresa reconhece o seu trabalho, compensando-as dessa forma.

A grande preocupação vivida neste momento na H Tecnic é a falta de perspetivas de trabalho que pode afetar gravemente a empresa e, consequentemente, os seus trabalhadores.

Gentilmente cedido por H Tecnic - Construções, Lda.

BP Portugal

Sensibilizar os jovens e futuros condutores para a importância de uma condução segura e responsável

A BP Portugal, que tem como objetivo principal desenvolver a consciência social da comunidade, sensibilizar e educar para a sinistralidade rodoviária, implementou uma ação de formação que ressalva a importância de uma condução segura e responsável.

Esta ação abrangeu 500 estudantes, dos 14 aos 17 anos, de várias escolas secundárias de Lisboa, Porto, Faro e Abrantes, sensibilizando desde cedo os futuros condutores para a existência de normas comportamentais em matéria de trânsito.

A BP considera o tema da segurança e prevenção rodoviária prioritário na execução da sua estratégia de responsabilidade social e corporativa e no desenvolvimento sustentável da comunidade.

Ao apoiar e desenvolver projetos nesta área, a BP procura contribuir para a educação das comunidades onde opera e elevar a consciência social destes coletivos através da formação.

Sensível a um flagelo nacional que afeta as famílias portuguesas, o da sinistralidade rodoviária na faixa etária entre os 18 e os 24 anos - o grupo com a maior incidência de acidentes graves - a BP lançou, em 2011, o projeto "BP Segurança ao Segundo", um formato que tem como principal objetivo sensibilizar futuros condutores (jovens dos 14 aos 17 anos) para o cumprimento das regras de trânsito, a adoção de comportamentos e atitudes defensivas, bem como para as boas práticas de condução e, em última análise, contribuir para a redução da sinistralidade rodoviária em Portugal.

Desenhado para decorrer ao longo de um dia, o "BP Segurança ao Segundo" divide-se em três momentos: um *workshop* sobre sinistralidade rodoviária, uma experiência em simulador de capotamento e o Desafio BP Segurança ao Segundo, que consiste na criação e realização de *spots* publicitários sobre as cinco principais causas de sinistralidade.

Gentilmente cedido por BP Portugal

Grupo CH
"Destroika"

O Grupo CH lançou internamente em 2011/2012 uma iniciativa/filosofia de gestão inovadora designada "Destroika", um Programa de Gestão da Mudança Positiva, tendo como objetivo "salvar empresas e empregos".

Com um objetivo bastante claro de suporte à implementação de um processo de transformação organizacional, com foco na sustentabilidade empresarial, este Programa permitiu a criação de uma nova filosofia de gestão no Grupo CH. A focalização dos colaboradores naquilo que é considerado importante no projeto CH, a valorização individual de cada colaborador, bem como o otimismo necessário para ultrapassar adversidades e obstáculos, foram dimensões trabalhadas através de uma metodologia definida: Diagnóstico, Novo Projeto, Plano de Ação e Implementação.

A "Destroika" começou por ser um projeto de gestão de mudança positiva que ajudou o Grupo CH a implementar um profundo processo de transformação organizacional, com vista à sua sustentabilidade empresarial.

Uma intervenção com o objetivo de focalizar a organização no que era verdadeiramente importante e de alinhar as pessoas em torno de um novo projeto, capaz de garantir a sua sustentabilidade empresarial, foi o mote inicial.

Os elementos diferenciadores deste projeto assentavam numa perspetiva integrada sobre toda a organização e no entendimento de que as pessoas são o centro de tudo, sendo fundamental o seu envolvimento e alinhamento organizacional.

O olhar positivo sobre as pessoas e as organizações e a crença numa "Gestão de Verdade" completavam os pressupostos de partida.

O projeto acabaria por dar lugar ao desenvolvimento de uma nova filosofia de gestão profundamente marcada pelos princípios metodológicos seguidos ao longo da sua implementação:

- Mudança positiva
- Reflexão alargada
- Verdade
- Transparência
- Envolvimento coletivo
- Compromissos recíprocos
- Excelência e inovação

A implementação da "Destroika" teve três etapas distintas: diagnóstico, definição do novo Projeto Empresa e identificação do plano de ação e a sua concretização. O Plano de ação agregou uma visão integrada da organização, intervindo transversalmente em várias dimensões: Determinação de Objetivos, Processos e Políticas, Comunicação, Estratégia, Formação e Desenvolvimento, Responsabilização Individual e Controlo de Gestão.

Principais obstáculos ultrapassados:

1) Resistência à mudança;
2) Tensões e ansiedades próprias dos cenários de incerteza;
3) Desconfiança sobre as virtudes de um modelo pioneiro, nunca testado;
4) O âmbito da intervenção ter uma perspetiva integrada sobre toda a organização;

5) Ausência de referenciais científicos que validassem a metodologia desenvolvida;

6) Inexistência de hábitos de participação e envolvimento em alguns níveis da organização;

7) Quebras pontuais de confiança na liderança.

Principais benefícios obtidos:

1) Conceção e desenvolvimento de uma metodologia inovadora;

2) Consolidação dos valores, princípios e ADN empresarial;

3) Reforço dos níveis de felicidade organizacional;

4) Aumento do alinhamento organizacional;

5) Reforço dos níveis de compromisso individual;

6) Fortalecimento de competências individuais;

7) Reforço da coesão da equipa;

8) Afirmação da autoestima coletiva;

9) Resultados económicos;

10) Sustentabilidade organizacional.

O êxito alcançado encorajou a partilha com outras organizações, em linha com a missão e visão do Grupo CH.

Gentilmente cedido por Grupo CH

Grupo Montepio

Programa de Voluntariado Corporativo do Grupo Montepio

O Programa de Voluntariado do Montepio foi lançado em dezembro de 2006, na data de celebração do "Dia do Voluntário", e já reúne mais de 800 colaboradores, aos quais a Instituição concede tempo para que, durante o horário de trabalho, se dediquem a projetos solidários.

Com uma atuação variada em termos de iniciativas desenvolvidas, o Programa de Voluntariado Corporativo permite a "concretização de projetos que várias instituições de solidariedade social desejam realizar, mas

para os quais nem sempre têm os meios humanos ou financeiros. Promove também o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adicionais junto dos voluntários", aumentando os seus índices de motivação e aproximando cada vez mais o Montepio à sociedade.

Tendo em consideração o contexto externo e interno da organização, pretende-se que o voluntariado para o Montepio se posicione como um elemento agregador dos colaboradores, motivador das equipas e ponte de entendimento com a comunidade envolvente.

Este objetivo principal subdivide-se nos seguintes objetivos secundários:

- Disponibilizar uma diversidade de ações que vão ao encontro dos interesses heterogéneos dos colaboradores e implementar outras vertentes do voluntariado corporativo, bem como ir ao encontro das necessidades intrínsecas das comunidades de referência.

- Consolidar o voluntariado nas outras empresas do Grupo.

O número de iniciativas voluntárias realizadas desde 2006 e até ao presente já ultrapassa as sete dezenas. Desde a recuperação de espaços de crianças, jovens e pessoas idosas, construção de habitações em conjunto com a *Habitat for Humanity*, plantação de árvores, na margem sul do Tejo, ou na quinta da Maunça, na Guarda, limpeza de matas, como a mata do Buçaco, ou recolha de bens alimentares e materiais para oferta a instituições, muito foi feito pelos colaboradores-voluntários do Montepio. Acrescem a esta resenha, os formandos-voluntários do Programa de Educação Financeira e as ações de formação destinadas aos associados da Associação Mutualista.

A literacia financeira divide-se em duas grandes áreas de atuação: crianças e adultos. No que ao Programa para Adultos diz respeito, implementado em parceria com a Associação Nacional para a Ação Familiar (ANJAF), desde a sua criação, em 2009, até ao final de 2012, realizaram-se 288 ações de formação, abrangendo um total de 3.760 formandos, nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Centro e Norte. No ano de 2012, foi ainda lançado o Programa "Voluntário Acompanhante Montepio", estando neste momento inscritos no Programa 14 colaboradores-voluntários.

Quanto ao Programa de Educação Financeira para Crianças, desde a sua criação, em 2010, até final de 2012, estivemos em 107 escolas, atuando junto de 176 turmas e abrangendo, com as 513 ações realizadas, um total de 4.195 crianças. Marcou presença nos distritos de Faro, Évora, Setúbal, Lisboa, Santarém, Coimbra, Leiria, Castelo Branco, Porto, Viseu e Braga. A implementação destas ações só foi possível graças à participação de 84 colaboradores-voluntários do Programa.

Este Programa de Voluntariado Corporativo, que permite a concretização de projetos que várias instituições de solidariedade social desejam realizar, mas para os quais nem sempre têm os meios humanos ou financeiros, promove, também, o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adicionais junto dos voluntários, aumenta os níveis motivacionais e aproxima ainda mais o Montepio e as suas equipas das iniciativas solidárias desenvolvidas pelo País.

Os principais obstáculos com os quais a organização se depara, aliás poucos e facilmente ultrapassáveis, prendem-se com o fato de se querer dar uma resposta convincente e com a maior rapidez possível aos inúmeros pedidos que chegam das mais variadas entidades espalhadas por todos os pontos do país.

Em termos de principais benefícios obtidos e tendo em consideração qualquer que seja o exercício do voluntariado desempenhado, em fórmula individual ou em grupo, é de admitir que o mesmo contribua para uma maior motivação profissional, um aumento da coesão das equipas onde o voluntariado foi assumido e, necessariamente, uma elevação no nível de realização pessoal dos colaboradores-voluntários, o que pode determinar uma melhoria qualitativa na atividade profissional desempenhada e um maior dinamismo que se imprime nessa própria atividade. Acresce a esta situação, o facto dos colaboradores do Montepio disporem de relações privilegiadas com as instituições locais, nomeadamente associadas ao terceiro setor, devendo deste modo, procurar desenvolver e estreitar ligações que possam servir para a criação de um espaço de intervenção cívica, promovendo naturalmente a notoriedade do Montepio.

Gentilmente cedido por Grupo Montepio

Tecnifar - Indústria Farmacêutica, S.A.

SMS Solidariedade Médica e Social

A Tecnifar desenvolveu o projeto SMS - Solidariedade Médica e Social, com a finalidade de "ajudar de forma gratuita e humana, todos aqueles que, por razões geográficas ou sociais, não têm acesso a cuidados básicos de saúde, ações de sensibilização e rastreios".

Em seis anos já realizou 56 ações no terreno, abrangendo cerca de 40 mil pessoas, sempre com o lema "pelo melhor de cada um".

O Projeto SMS mobiliza profissionais de saúde em regime de voluntariado para, junto de populações desfavorecidas ou com necessidades especiais, dar o seu melhor "pelo melhor de cada um", realizando gratuitamente rastreios, ações de sensibilização e exames complementares de diagnóstico.

No atual panorama da indústria farmacêutica em Portugal, o Projeto SMS assume uma atitude de diferenciação pela positiva, apostando na proximidade com as pessoas. As ações no terreno, que mobilizam voluntários, recursos e equipamentos para as zonas mais desfavorecidas do país, promovem o contacto direto com as populações, refletindo-se com grande impacto na autoestima e no bem-estar de todos os envolvidos - voluntários e população em geral. Para cada região é levado um conjunto de especialidades adequadas às suas necessidades específicas.

Desde 2006 a ajudar Portugal! Chegou a milhares de pessoas, esteve em dezenas de localidades e teve centenas de profissionais de saúde que, voluntária e generosamente, deram o seu tempo e o seu saber.

O objetivo é continuar a crescer e chegar a cada vez mais e mais pessoas, sempre com o mesmo espírito e dedicação, que justificam o lema: "pelo melhor de cada um".

Os números falam por si:

- 56 Ações no terreno
- 846 Voluntários
- 39.208 Pessoas que beneficiaram das iniciativas
- 5.284 Consultas médicas
- 67.787 Avaliações de colesterol, glicémia e tensão arterial
- 4.600 Avaliações nutricionais
- 17.244 Cálculos de IMC
- 3.279 Eletrocardiogramas
- 2.848 Espirometrias
- 4.471 Medições de monóxido de carbono do ar expirado
- 1.851 Oximetrias
- 3.790 Rastreios visuais
- 2.996 Densitometrias ósseas (de calcanhar)
- 5.876 Presenças nas ações de sensibilização de planeamento familiar
- 869 Presenças nas ações de formação "Os 5 Gestos de Socorro"
- 1.178 Presenças nas ações de sensibilização antitabágica

Gentilmente cedido por Tecnifar - Indústria Farmacêutica, S.A.

SIPRP- Sociedade Ibérica de Prevenção de Riscos Profissionais

Desenvolvimento e implementação da formalização do "VE passo-a-passo"

A SIPRP, desde 2004, que desenvolve tanto iniciativas centradas na população em geral, como nos seus colaboradores.

Apresentam "um conjunto de ideias, comportamentos e atitudes de ímpeto solidário que resultam na intensificação da nossa ação no coletivo". Iniciativas tais como apoiar instituições com donativos monetários ou produtos, assim como a promoção do bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, são alguns dos exemplos do portefólio desta organização.

A responsabilidade social corporativa é para a SIPRP um pilar de ação e, ao mesmo tempo, um resultado reconhecido das nossas práticas. No âmbito da responsabilidade social corporativa é prática da SIPRP desde que iniciou a sua atividade, em 2004, a reflexão sobre as questões da envolvente social, económica, cultural e ambiental.

PILAR SOCIAL

"O nosso moto não é um interesse para atingir benefícios. É um conjunto de ideias, comportamentos e atitudes de ímpeto solidário que resultam na intensificação da nossa ação no coletivo."

"Não destacamos nenhuma ação em especial porque todas elas devido ao momento e/ou significância tiveram para nós o mesmo impacto, não mensurável, que é o de nos revermos individualmente na intervenção que promovemos."

Identificamos, no entanto, algumas ações que, pela sua replicabilidade, representam boas práticas passíveis de repetição, adaptação e aperfeiçoamento ou agilização.

Estas ações tiveram ou têm lugar em diferentes momentos da atividade da SIPRP, não sendo todos eles planificados ou estruturados.

- Desenvolvimento participativo de uma política de responsabilidade social corporativa/gestão participativa e fomentadora da responsabilização e iniciativa individual;

- Apoio a instituições com donativos monetários, produtos ou parte do imposto sobre rendimento (vestuário, medicamentos, mão de obra, equipamentos informáticos e outros);

- Promoção da saúde e segurança no trabalho (vigilância da saúde, avaliação de riscos profissionais no âmbito químico, físico, biológico e psicossocial);

Promoção do bem-estar e qualidade de vida no trabalho (reuniões informais e divulgação interna de informação selecionada sobre temáticas diversas, incluindo os fatores psicossociais).

"Identificamos a cultura de voluntariado como um obstáculo ultrapassado. Verificámos, com o passar do tempo, que era comum a ação solidária individual. Esta foi identificada como hipótese de melhoria, pois o voluntariado empresarial (VE) poderia incrementar a iniciativa individual, criando lugar e modo ao voluntariado orientado."

A associação ao GRACE representou para a SIPRP um momento muito significativo de acesso a informação e metodologias que permitiram transformar o potencial em ação.

O desenvolvimento participativo da política responsabilidade social corporativa representa um benefício ou impacto positivo na cultura interna pois a sua formalização significa um vínculo interno e de influência bilateral - a política de ética e/ou responsabilidade social corporativa estabelece a "moldura" comportamental e os colaboradores são veículo de controlo e melhoria contínua dos elementos base.

Conseguiu-se aferir, ainda que informalmente, a melhoria do clima organizacional e social, assim como se identificou um reforço na imagem quando clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores reconhecem a coerência entre intenção e prática.

Gentilmente cedido por SIPRP - Sociedade Ibérica de Prevenção de Riscos Profissionais

Enquadramento

A responsabilidade social corporativa pode ser vista como o eterno compromisso dos empresários para a adoção de um comportamento ético e a contribuição para o desenvolvimento económico numa nova realidade do mercado, marcada pelo aumento da competitividade e complexidade dos negócios, decorrente dos efeitos da globalização e da velocidade de comunicação.

A incorporação de políticas de responsabilidade social nas diretrizes organizacionais vem, por esse motivo, ao encontro dos grandes desafios da gestão empresarial e contribui para um posicionamento mais exclusivo e competitivo da organização em face dos clientes, atuais ou potenciais.

Uma organização que tenha por objetivo um posicionamento de vínculo estratégico na sociedade, tem necessariamente que fortalecer a sua imagem de responsabilidade social e, nesse âmbito, há muitas oportunidades de investimento na área da cultura: patrocínio de produções culturais, parceria com festivais temáticos, associação com o turismo para a preservação e fruição do património edificado, para enumerar apenas alguns exemplos. Trata-se de estabelecer alianças estratégicas com os agentes do setor para a condução de projetos sociais e culturais que espelham, no fundo, os alicerces de *marketing* de relacionamento e de *marketing* cultural da organização, da mesma forma que contribuem para o seu relacionamento com a comunidade no processo fundamental que é o desenvolvimento sociocultural e turístico.

A responsabilidade social corporativa reveste-se ainda de particular importância se tivermos em conta o crescente cenário de desigualdades sociais, o qual nos obriga a repensar os modelos de desenvolvimento económico, social, ambiental e cultural vigentes e força a organização a posicionar-se perante estas questões: é ou não seu objetivo a projeção de valores para dentro e fora da organização; é ou não seu objetivo uma maior participação na vida comunitária; é ou não seu objetivo a criação de laços com o poder público para um bem social comum.

Este posicionamento da organização em face da comunidade em que opera pressupõe a ideia de reciprocidade, ou seja, a expectativa de um reconhecimento por parte dessa mesma comunidade perante a intervenção da organização no tecido cultural, permitindo uma consolidação legitimada da imagem da organização, com um papel social integrante, ativo e indispensável.

Por outro lado, ao apoiar projetos artísticos, a organização envolve-se com valores, emoções, sentimentos e, mais importante, com uma definição de identidade cultural específica que pode ser um ponto estratégico na forma como a organização se relaciona com o mercado. Ao escolher iniciativas de apoio a determinados eventos culturais, a organização está também a revelar a sua posição e valores corporativos, interagindo com todas as esferas da sociedade e envolvendo outras áreas de atuação social, como seja o caso da educação, do turismo, do desporto, da saúde e da sustentabilidade económica.

O pilar cultural da responsabilidade social corporativa corresponde aos valores como a herança, o conhecimento, a criatividade, a diversidade ou até mesmo a identidade e que mais não são do que a alma do desenvolvimento, no seu sentido mais lato.

PILAR CULTURAL

Na sociedade atual, em grande medida devido à conturbada crise global, assiste-se a que em muitos âmbitos a cultura sobrevive graças ao mecenato de organizações com preocupações no âmbito da responsabilidade social corporativa.

As organizações que promovem a cultura interagem essencialmente em dois vetores:

1) Permitem que mais pessoas tenham acesso à cultura;

2) Possibilitam a capacitação, formação e incentivo de jovens talentos, nas mais variadas áreas artísticas e culturais que permitem a perpetuação da cultura e arte ao longo dos tempos. Identificam jovens talentos cujos pais não conseguem suportar os custos da sua formação e a frequência de instituições de formação artística/cultural, e apoiam-nos na construção da sua carreira.

Mas há também organizações que investem no património como a melhor forma de preservar a memória cultural do país, ou que investem na criatividade e na inovação como modo de potenciar novas obras, novos projetos e assim contribuir para o desenvolvimento cultural.

Apresentam-se no final vários exemplos de boas práticas na área da cultura, de organizações que operam em Portugal e que apostaram neste compromisso de responsabilidade social pela vertente cultural. Estas organizações consubstanciam uma mudança de paradigma que celebra o melhor da arte e dos triunfos do Homem e são, por isso mesmo, organizações que deixarão, sem dúvida, um legado permanente na memória e herança cultural do país.

Devido à relativa juventude do pilar cultural, a nossa reflexão, neste capítulo, não se apoia tanto em estudos quantitativos e/ou qualitativos, pois são praticamente inexistentes.

Fundação EDP

A Fundação EDP tem tido, entre outras, a missão de promover as artes e a cultura, a criatividade e o cosmopolitismo, a criação de novos públicos e a abertura da empresa à sociedade. Assume como uma das suas missões fundamentais o apoio ativo à cultura, herdando uma tradição do Grupo EDP, que tem sido ampliada, estruturada e enriquecida, e que tem por objetivo contribuir para uma sociedade mais criativa, culta e cosmopolita. Esta ação cultural realiza-se quer na produção própria, quer no apoio mecenático, nas áreas das Artes Plásticas, Dança, Música, Arquitetura, Educação Artística e Edição.

A política de mecenato cultural orienta-se por critérios rigorosos de coerência, sustentabilidade, complementaridade, avaliação e abertura.

Desde 2004, já apoiou em Portugal mais de 120 projetos e iniciativas em áreas identificadas de intervenção estável e estabeleceu relações de parceria com instituições de referência como a Fundação de Serralves, Casa da Música, Companhia Nacional de Bailado, Museu Nacional de Arte Antiga ou Museu Coleção Berardo.

Na área das Artes Plásticas, a Fundação EDP privilegia a promoção de manifestações culturais de qualidade e o desenvolvimento da criação artística nacional, com realce para a produção própria de exposições, o incentivo à formação de novos artistas e a constituição de uma coleção de arte. De 2004 a 2012, a Fundação EDP apresentou no Museu da Eletricidade, em Lisboa, e na Galeria da sede da EDP, no Porto, mais de 70 exposições, e produziu ou apoiou fora dos seus espaços mais de 40 exposições.

Ainda no apoio à criação artística foram instituídos, há doze anos, dois prémios que hoje são os mais relevantes no domínio das artes plásticas em Portugal. O Grande Prémio EDP Arte consagra um artista, com carreira histórica consolidada. O Prémio EDP Novos Artistas tem por objetivo a distinção de artistas em início ou processo de afirmação de carreira, e destina-se a apoiar a continuação do estudo ou do trabalho de criação e investigação do artista vencedor. Também a criação da Coleção de Arte Fundação EDP, que atualmente conta com mais de 400 obras, constituiu, desde o início, uma aposta num investimento cultural que hoje reflete e acompanha diretamente a ação plural da Fundação EDP no campo das artes.

A Fundação EDP tem ainda no seu programa cultural um conjunto de intervenções artísticas e arquitetónicas nas zonas onde o Grupo EDP está a desenvolver novos projetos hídricos, criando um roteiro de arte pública, unindo a Arte com a Energia, que tem a participação de alguns dos mais conceituados arquitetos e artistas plásticos.

Gentilmente cedido por Fundação EDP

Linklaters LLP

Para a Linklaters, o investimento na comunidade, visa marcar uma diferença, de uma forma sustentável, nas comunidades locais onde os nossos escritórios estão inseridos, assim como em temas globais onde temos os recursos e o conhecimento específico para disponibilizar. Este esforço na comunidade é integrado em dois grandes pilares:

- *Learn for work* (Aprender para o trabalho) - que procura potenciar as aspirações dos jovens, de comunidades desfavorecidas, usando o conhecimento e experiências das nossas pessoas.

- *Venture Catalysts* (Catalisador de iniciativas) - que procura aumentar o potencial de organizações sem fins lucrativos, através da disponibilização dos nossos conhecimentos particulares em questões jurídicas e comerciais. Proporcionamos suporte legal e de gestão a empreendedores sociais, ajudando-os a concretizar os seus objetivos nas comunidades onde se inserem.

PILAR CULTURAL

Dentro destes pilares, a cultura insere-se através do apoio a entidades culturais, nomeadamente às suas atividades que contribuem para a abertura da cultura às comunidades mais desfavorecidas, desenvolvendo e preservando os valores artísticos e culturais de cada país onde operamos, assim como aos seus projetos sociais e educacionais.

A nível cultural, a Linklaters distingue-se pelo apoio que dá, como mecenas, a entidades reconhecidas pelo seu papel na divulgação da cultura, como, entre outros, o *British Museum*, *National Gallery*, *National Theatre*, em Londres, o MoMA, em Nova Iorque, o *Van Gogh Museum*, em Amesterdão, ou o *Dubai Concert Committee*, no Dubai, e também apoiando diversos projetos de que são exemplo:

- Em Bruxelas, apoiamos um prémio atribuído a projetos de responsabilidade social desenvolvidos por museus. A sétima edição do *Museum Award* continuou a premiar três museus em todo o país que apresentem os melhores projetos que contribuam para trazer mais público ao respetivo museu. O valor do prémio deve ser usado para projetos ligados à vida cultural do museu, com crianças, jovens de zonas desfavorecidas e/ou com pessoas com deficiências.

- Em Tóquio, o projeto "Hikobae" apoiou a montagem de uma peça de teatro sobre a ação das equipas de salvamento na cidade de Soma após o terramoto e o *tsunami* de março de 2011, além de um filme documentário sobre como a população local lidou com este evento e como estão a recuperar. A peça esteve em palco em Nova Iorque, em Tóquio e em Soma, tendo as receitas revertido para o fundo que apoia as crianças de Soma que perderam familiares diretos nesta tragédia.

- Em Nova Iorque, promovemos a poesia em escolas, como é o caso do projeto "Community-Word: School Celebrations", que tem apoiado nos últimos cinco anos a produção de antologias em seis escolas de bairros desfavorecidos. São doados livros de poesia e é incentivada a leitura dos poemas em assembleias, ajudando os jovens a utilizar a poesia como forma de expressão e de desenvolvimento pessoal.

- Em Amesterdão, o *Princess Christina Concours*, apoiado pelo nosso escritório local, encoraja jovens a aprender a tocar música clássica, promovendo concertos e concursos em todo o país.

Também em Portugal, o escritório de Lisboa trabalha o pilar cultural através do apoio que dá à OCPzero, um dos projetos de responsabilidade social da Orquestra de Câmara Portuguesa (OCP).

A OCP foi fundada em 2007 com os seguintes objetivos estratégicos: criar uma orquestra de câmara de nível mundial; promover a profissionalização dos novos valores e talentos da música portuguesa e alargar o espetro do público ouvinte da música erudita, no curto prazo, em resultado da excelência das suas *performances*, mas também, e fundamentalmente no médio e longo prazo, através dos seus projetos de responsabilidade social: a OCPsolidária, a OCPdois e a OCPzero.

A OCPzero é um projeto que visa dar aos jovens talentosos (com menos de 18 anos) a oportunidade de ensaiar e estudar com os solistas, coordenadores e maestros que a OCP tem nas suas temporadas. É o projeto social e educativo mais ambicioso que a OCP desenvolve, admitindo jovens instrumentistas com talento e potencial.

Estes agrupamentos que integram os jovens talentos em trabalhos de formação temporária e por estágios servem como plataforma para a sua formação e lançamento.

"Trabalhar com a OCPzero contribuiu não só para o meu crescimento como músico e como músico de orquestra, mas também para o meu crescimento como pessoa e ser humano. Tendo em conta que as oportunidades para trabalhar em orquestra de câmara com a nossa idade são escassas, esta foi a oportunidade perfeita para aumentar o meu conhecimento a nível orquestral, para trabalhar com excelentes maestros/ professores e para fortalecer relacionamentos com outros músicos da OCPzero. Espero poder continuar a fazer parte desta formação riquíssima em talento e força de vontade!" - Bruna Moreira (clarinete)

Como complemento aos seus ensaios e formação, a OCPzero faz visitas às escolas e bairros degradados, para concertos comentados, assim como para a criação de novos públicos. Desta forma, é alargado o acesso à cultura, coloca a música clássica no contexto escolar e são criados novos e mais alargados horizontes a uma juventude que, em Portugal, tem poucas referências culturais. A OCPzero é a ponte ideal para fazer viver, pela juventude e para a juventude, o ensino pela arte.

Gentilmente cedido por Linklaters LLP

Cultura sustentável

O debate em torno da cultura e da responsabilidade social corporativa torna-se mais premente quando se assume que a cultura é parte integrante do ser humano e do seu desenvolvimento social. Existe, de facto, um consenso cada vez mais alargado de que a cultura não se reduz apenas a um meio de entretenimento; pelo contrário, a cultura pode e deve desempenhar um papel fundamental na formulação de estratégias e políticas que visem o desenvolvimento sustentável, seja num contexto local, regional ou mesmo global.

De acordo com as declarações que Jordi Pascual proferiu na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, Rio+20, que ocorreu em 28 de fevereiro de 2012: "muitas estratégias locais e nacionais para o desenvolvimento sustentável falharam porque se esqueceram da cultura. Quando o paradigma atual de sustentabilidade é aplicado por governos no seu planeamento de longo prazo, a dimensão económica é sempre explícita (pois gera lucro e emprego, e, assim, as exportações), a dimensão social concentra-se sobre o capital próprio (saúde e educação, e a luta contra a pobreza), e a dimensão ambiental tem por objetivo (às vezes, bem-sucedido) introduzir um equilíbrio no consumo de recursos dentro das ecologias locais. No entanto, a cultura é ignorada, ou aparece como um instrumento para alcançar outros objetivos. Sim, a cultura está na dimensão económica, mas não pode ser reduzida a um meio para o crescimento económico (onde a tendência da chamada 'classe criativa' a levou). Sim, a cultura está na dimensão social, mas não pode ser instrumentalizada para fornecer coesão a uma sociedade (isso é o sonho de todos os fundamentalismos e o pesadelo daqueles que amam a liberdade). Sim, a cultura tem uma dimensão ambiental, mas não podemos usá-la apenas para aumentar a consciencialização sobre a responsabilidade ambiental. A cultura é muito mais do que um instrumento.

PILAR CULTURAL

É a alma do desenvolvimento e preza valores intrínsecos como herança, conhecimento, criatividade, diversidade ou identidade. A cultura permite aos cidadãos ter uma vida plena de consciência e de sentido."

Os governos que pretendem implementar a sustentabilidade e servir os seus cidadãos, devem conduzir a reflexão sobre esses conceitos para o centro do seu planeamento de longo prazo. As cidades estão a ser as pioneiras: a organização mundial Cidades e Governos Locais Unidos promove uma "Agenda 21 da Cultura" (aprovada em Barcelona, em 2004) e a Declaração sobre "A cultura como quarto pilar do desenvolvimento sustentável" (aprovada na Cidade do México, em 2010). Esses documentos propõem uma ampla e sólida política cultural local, com base nos direitos culturais dos cidadãos, e promovem a presença de considerações culturais em todas as políticas públicas; em resumo, reposicionam a cultura no centro da sustentabilidade.

Paralelamente, esta perspetiva serve de orientação a cada vez mais organizações externas à esfera política, que implementam estratégias de apoio a agentes culturais e projetos artísticos, funcionando como agentes vitais para a preservação da herança cultural da comunidade em que estão inseridas.

Lusitânia, Companhia de Seguros, SA

A Lusitânia, baseando-se nos seus valores humanistas e de defesa do património artístico e cultural nacional, mantém diversos apoios a variadas instituições culturais de prestígio e essenciais para o desenvolvimento e preservação do património intelectual e arquitetónico do País. Tem igualmente, como missão cultural, uma vertente de responsabilidade histórica e do reconhecimento pela Companhia do seu papel na preservação e divulgação do património histórico da Nação. Dos seus inúmeros projetos nesta vertente, destacamos os seguintes museus:

Museu de Numária de Ouro da Lusitânia Companhia de Seguros - Este museu resultou de uma pesquisa exaustiva que devolveu ao País exemplares únicos cunhados entre 1185 e 1889 e teve dois objetivos concretos:

- Preservar, em sede própria, uma das mais belas e completas coleções de numária de ouro portuguesa, com muitas peças resgatadas no estrangeiro, permitindo orientar este espólio não apenas para fins pedagógicos, sabendo-se que a grandeza de uma nação e a nobreza do seu povo se avalia pela sua história.

- Divulgar e incentivar o despertar para o conhecimento da História de Portugal através da História Económica Nacional, pois constata-se que cada uma destas moedas encerra a realidade cultural, política, religiosa e económica da Nação, através dos tempos.

Este museu foi distinguido com o Grande Prémio Excelência 2011 da APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa), na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial.

Museu de Medalhística de Companhias de Seguros - A organização, execução e construção do Museu de Medalhística teve como objeto preservar em sede própria uma coleção única de medalhas que, por si só,

encerram a memória empresarial de seguradoras portuguesas, europeias e americanas, realidade que cada medalha representa. Este museu constitui uma das únicas coleções de medalhas de companhias de seguros existente em Portugal e pretende também desenvolver um cariz pedagógico e institucional junto da sociedade.

Este museu foi distinguido com uma menção honrosa com o Prémio de Mérito 2012 da APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa), na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial.

A Lusitânia tem também contribuído para a revelação do património cultural português, através da organização de exposições como as de Isabel Contreras, que mostram uma viagem à Ilha de S. Miguel, ilha dos antepassados da autora, repleta de histórias extraordinárias, pretendendo despertar nos visitantes sentimentos e emoções de uma alma ilhoa. Nesta, como noutras exposições, o valor total da venda de um dos quadros foi a favor de uma instituição de solidariedade social.

A Lusitânia tem ainda apoiado o desporto, através do seu apoio ao 91º Concurso Hípico Internacional de Lisboa (CSIO), que é já um dos maiores eventos realizados em Lisboa e o mais antigo CSIO do mundo realizado no mesmo local, trazendo à capital animação e dinâmicas únicas. Um dos momentos altos foi a atuação da Escola Portuguesa de Arte Equestre.

Integrado na cultura e valores portugueses está também a parceria da Lusitânia com *The Tall Ships Races* 2012. Esta parceria insere-se na nova forma de ver o mar, que a Lusitânia tem vindo a adotar. Decorrente desta estratégia, a Lusitânia foi a primeira seguradora do mercado a desenvolver uma nova unidade autónoma de negócio, designada por LusitaniaMar.

Gentilmente cedido por Lusitânia, Companhia de Seguros, SA

A cultura como visão estratégica na perspetiva organizacional

A cultura é uma ponte para a promoção da cidadania, e uma organização que assuma o compromisso de incentivar a cultura está a contribuir para o bem coletivo e social, ao mesmo tempo que define e acrescenta valores positivos à sua própria marca. Assim, ao decidir investir em projetos de cultura, a organização está a demonstrar não só uma preocupação legítima com a dimensão social, mas também assume uma atitude que marca a diferença perante os seus concorrentes.

Fazendo uma análise crítica sobre os desafios atuais das organizações, verifica-se que muitas vezes os indivíduos que as integram possuem as capacidades (*skills*), mas não possuem alguns dos recursos (ferramentas e competências) fundamentais para entender o "mundo" e transformá-lo de modo a tornar-se realmente sustentável.

PILAR CULTURAL

As capacidades aqui endereçadas pelo GRACE são: a literacia, a criatividade, o conhecimento crítico, o sentido de lugar, a empatia, a confiança, o risco, o respeito, o reconhecimento, sendo que essas capacidades não estão incluídas em nenhum dos outros três pilares do desenvolvimento (económico, ambiental e social).

O apoio às artes enquanto premissa da responsabilidade social das organizações reflete a expressão da vitalidade da própria sociedade e constitui um barómetro para o surgimento de ideias inovadoras. Se, por um lado, parece ser evidente que alguns projetos culturais só são possíveis graças ao apoio e patrocínio de algumas organizações, também importa destacar que a participação empresarial numa política cultural releva benefícios mútuos, como forma de impulsionar nos trabalhadores da empresa uma procura de valores criativos, estéticos e humanitários, para além dos valores de trabalho inerentes ao *core business* de cada organização. Por outro lado, associar a marca da organização a eventos culturais relevantes, torna a atividade dessa organização mais visível, melhora a sua imagem e notoriedade, cria uma aproximação do público em geral à organização, potenciando assim as áreas de negócio e a captação de novos clientes.

Para muitas organizações o apoio à cultura é, afinal, a melhor forma de demonstrar o seu compromisso e empenho com a responsabilidade social, ao mesmo tempo que evidencia uma preocupação filantrópica, uma incessante busca pela excelência e um esforço contínuo para imprimir uma melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores. Em suma, um investimento em instituições e produções de índole cultural preconiza uma melhor *performance* da organização em termos de credibilidade e relacionamento com a comunidade na qual se movimenta.

Existem, pois, claros benefícios para as organizações que são mecenas culturais/artísticos, que passam a ser reconhecidas pelos clientes, pelo público e pela sociedade, como tendo um contributo único que lhes permite:

- Contribuir para a perpetuação da cultura e da arte, trazendo benefícios em torno da imagem associada às organizações;

- Abrir as organizações à sociedade: o reconhecimento da sociedade em geral e da comunidade cultural, o impacto das ações e a criação de públicos, a promoção de redes de parceria com outras instituições e o estabelecimento de comunicação e relação com as organizações apoiadas;

- Reconhecer o esforço na promoção dos diversos setores e na visibilidade dos mesmos, fruto de parcerias ativas, e do incentivo ao empreendedorismo;

- Aumentar o impacto originado pelos diferentes negócios a nível local, regional e nacional e os postos de trabalho gerados. É habitual que o número de candidaturas recebidas e de projetos implementados aumente de ano para ano.

A consciência de que a cultura permite, aos cidadãos e organizações, atingir uma maior plenitude de sentido, leva cada vez mais as organizações que querem ter um papel preponderante na sociedade a assumir preocupações de cariz cultural.

Estas organizações, se pretendem implementar a sustentabilidade e servir a sociedade, devem promover a reflexão sobre esses conceitos no seio da sua agenda de longo prazo. De acordo com o estudo ”A New Era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010” efetuado pela Accenture, através de 766 surveys realizados a CEOs, 72% das respostas dos CEOs perceciona a educação como o tema de desenvolvimento mais crítico a nível global e que pode condicionar o sucesso dos seus negócios no futuro. E, como já vimos, a educação também pode ser trabalhada no pilar cultural.

Em parte devido aos benefícios relativos aos outros três pilares (económico, social e ambiental) podem ser mais facilmente mensuráveis, constata-se que a cultura tem sido ignorada, ou aparece como um instrumento para alcançar outros objetivos. Apesar de existirem benefícios bem claros para as organizações, a principal barreira para estas implementarem ações em torno do pilar cultural é o facto de não terem um retorno direto e tão tangível.

Mas existem mais obstáculos, tais como:

- A compatibilização de lógicas empresariais com lógicas artísticas e culturais;

- A compatibilização dos espaços físicos em si de forma a conjugar finalidades; como exemplo, veja-se o Museu da Eletricidade, onde se procuram ultrapassar as dificuldades inerentes à simultaneidade espacial de um museu de ciência e de um centro de artes (com diferentes equipas e objetivos), através da criação de um centro cultural contemporâneo, onde se cruzam os campos da ciência, da arte, da tecnologia e do ambiente;

- A dificuldade da conjugação de esforços de diversas entidades tendo em vista um objetivo comum;

- A promoção do empreendedorismo junto dos mais jovens, que se podem sentir ainda pouco habilitados para apostarem e se lançarem em projetos próprios;

- A gestão de prioridades relativamente a ações com maior visibilidade no retorno.

Unicer

A Unicer, através do Prémio Nacional das Indústrias Criativas, teve como principais objetivos promover, apoiar, acompanhar e ajudar a implementar projetos na área das indústrias criativas que primem pela criatividade e inovação, que tenham viabilidade económica e financeira, que sejam potenciadores de criação de novos postos de trabalho qualificado e que incrementem o registo de projetos, obras, marcas e patentes de origem nacional.

As indústrias criativas são “atividades que têm origem na criatividade, capacidade e talento individuais e que potenciam a criação de riqueza e a criação de emprego através da produção e exploração da propriedade intelectual”.

PILAR CULTURAL

Ao detetar a importância das indústrias criativas no desenvolvimento da economia de alguns países europeus, a Unicer integrou esta área na sua política de apoio institucional e deu início a um projeto consistente para conciliar o universo empresarial com a comunidade criativa, para o desenvolvimento conjunto de iniciativas que obtenham mais-valias efetivas, sejam um motor dinamizador e competitivo da economia portuguesa e contribuam para a afirmação da identidade de um "Portugal Contemporâneo".

Em 2005, nasce a primeira iniciativa - o SuperBock Laboratório Criativo - e, em 2008, o Prémio Nacional de Indústrias Criativas (PNIC), em coorganização com a Fundação de Serralves e em parcerias com 9 instituições nacionais: a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), BPI, ADI (Agência de Inovação), ESAD (Escola Superior de Artes e Design), Fundação da Juventude, IAPMEI, Brand New Box, Universidade Católica do Porto/Escola das Artes e Universidade do Porto.

O Laboratório Criativo surge para materializar a ligação da Unicer com o setor das indústrias criativas e dá palco a projetos culturais e criativos transdisciplinares, confirmando que a ligação entre o mundo empresarial e criativo, não só é possível, como profícuo para ambas as partes.

Em 2008, surge o PNIC, fruto de um grande trabalho de reflexão e estudo do setor em Portugal, efetuado em conjunto com todas as entidades parceiras.

O PNIC em números desde 2008 (incluindo a 4ª edição):

- 877 candidaturas recebidas (443 apenas da 4ª edição)
- 115 projetos submetidos ao júri
- 49 projetos finalistas
- 6 menções honrosas
- 5 projetos vencedores

Mais de 60 projetos apoiados (finalistas e outros), que se tornaram negócios e que geraram a criação de emprego (mais de 110 postos de trabalho).

Gentilmente cedido por UNICER

Fundação PT

Os campos de atuação em que a PT se concentra, relacionam-se fundamentalmente com as áreas onde tem competências. Acredita que, através delas, contribui para valorizar a sociedade em geral, valorizando o acesso

aos serviços de telecomunicações, o conhecimento e a cultura de cidadãos ou organizações que os representem e assistam e que se encontrem em situação de carência ou que sejam portadores de deficiência.

A PT acredita ser importante estabelecer parcerias estratégicas com outros atores do setor e trabalhar lado a lado com organizações sem fins lucrativos, de forma a compreender de forma clara as necessidades existentes.

Exemplos claros deste posicionamento são:

- O protocolo celebrado entre Fundação PT e a Fundação Calouste Gulbenkian para o apoio à ciência e à investigação. Desde 2005, a Fundação Portugal Telecom tem disponibilizado o estabelecimento das condições de comunicação, em banda muito larga, entre o Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC) e a rede científica nacional e internacional, da responsabilidade da Fundação para o Cálculo Científico Nacional (FCCN). Este protocolo visa assegurar as condições de comunicação de apoio ao Programa de Doutoramento em Biologia Computacional coordenado pelo IGC da FCG e, em particular, possibilitar o funcionamento do respetivo co-laboratório.

- A concessão de uma Bolsa de Estudo *American Club of Lisbon* (ACL)/Fundação PT, para projetos de investigação de licenciados portugueses nos Estados Unidos e concessão de duas bolsas de estudo Fundação Cidade de Lisboa de apoio a alunos de países de língua oficial portuguesa, com o objetivo de incentivar e comparticipar a investigação.

- O apoio a cidadãos em situações de manifesta carência em Moçambique, apoiando o desenvolvimento das suas competências. O Centro de Formação e Apoio ao Universitário da cidade da Beira, em Moçambique, conta com o apoio da Fundação Portugal Telecom, através de protocolo celebrado com a ONG Amigos Sem Fronteiras.

Vinte alunos de províncias do interior de Moçambique têm, assim, a oportunidade de frequentarem estudos universitários na Beira.

O apoio concedido consiste no pagamento de propinas, alojamento e alimentação, bem como na criação de uma biblioteca e salas de estudo no Centro e o seu apetrechamento com recursos informáticos e audiovisuais. O Centro é um espaço de valorização dos cidadãos moçambicanos, contribuindo para que se fixem no seu país e facultando-lhes condições para aí desenvolverem as suas competências. Mas a iniciativa tem ainda a ambição de estimular os atuais beneficiários a tornarem-se posteriormente parceiros e colaboradores do projeto, garantindo assim a sua sustentabilidade.

A Fundação PT possui ainda o projeto Comunicar em Segurança que é uma iniciativa de voluntariado empresarial da Fundação Portugal Telecom, que pretende alertar a comunidade educativa para a utilização correta e segura das tecnologias de informação, nomeadamente, internet e telemóvel. O projeto destina-se a todos os alunos de 1º ciclo até ao secundário que, em ambiente de sala de aula, irão assistir a uma sessão de sensibilização promovida por um voluntário PT.

PILAR CULTURAL

No seguimento da sua política de responsabilidade social e consciente dos alertas que têm surgido sobre a iliteracia nas tecnologias de informação (core business do Grupo PT), a Fundação Portugal Telecom sente o dever de contribuir para a info-inclusão, sobretudo dos mais jovens.

Os programas e.escola e e.escolinha, bem como a massificação da banda larga, promoveram uma maior penetração de acesso às novas tecnologias que não foi acompanhada de informação adequada sobre os seus riscos. A estratégia consistiu em colocar o *know-how* dos colaboradores da PT ao serviço da comunidade, criando uma equipa multidisciplinar com cerca de 20 colaboradores de várias áreas da empresa, vários professores e profissionais dedicados à escrita para jovens, os quais, após consulta para identificação dos principais temas que deveriam ser abordados nas sessões, desenvolveram os conteúdos pedagógicos que os voluntários utilizam em sala de aula. Com este projeto, é possível promover as TIC de uma forma responsável e, no fim, alunos e professores irão fazer uma melhor utilização das tecnologias.

No ano letivo 2011/2012 foram realizadas novas peças de comunicação para o projeto de abordar temas sensíveis e que foram solicitados pelos professores junto de questionários recolhidos pela GNR e pela Fundação PT. É o caso do *bullying* e *cyberbullying*.

Gentilmente cedido por Fundação PT

Conclusão

Os temas associados à responsabilidade social corporativa surgem cada vez mais como sendo cruciais para o sucesso das organizações (empresariais, governamentais, académicas, fundações, etc.) e para o cumprimento dos objetivos delineados e desenvolvimento das atividades correspondentes.

Associadas ao pilar cultural, destacam-se a educação, a inovação e a capacitação, como as áreas de desenvolvimento mais críticas a nível global e que poderão condicionar o desenvolvimento das organizações, dos governos e do mundo (como o conhecemos) no futuro, na medida em que a falta de alguns dos recursos que estas podem proporcionar (ferramentas e competências) são fundamentais para entender o "mundo" e transformá-lo, de modo a que se torne realmente sustentável.

O quarto pilar da responsabilidade social corporativa aqui abordado pelo GRACE, ou seja, o da cultura, justifica hoje particular relevo também pela importância que lhe é conferida por um significativo número de organizações. A visão da cultura como eixo da responsabilidade social corporativa deixou pois de ser novidade, como bem comprovam os casos analisados neste capítulo. Verifica-se agora uma aposta crescente em ações e apoios culturais, enquanto eixo incontornável na atual sociedade, como complemento de atuação entre organizações e suas envolventes.

Accenture

Na Accenture, a sustentabilidade e a responsabilidade social são parte integrante do nosso negócio central, dos nossos valores e princípios. Não é um extra ou algo que deva ser desempenhado fora do que se denomina o trabalho normal do dia-a-dia. É parte integrante, e de uma forma mais focada promovemos uma iniciativa denominada "*S2S, Skill to Succeed*" e que não é mais do que promover o desenvolvimento de capacidades que possibilitem o crescimento profissional e pessoal de pessoas que não pertencem à Empresa, para que possam ser reintegradas no mercado de trabalho porque se encontravam desempregadas ou desenquadradas.

O nosso objetivo é que este programa atinja 250 mil pessoas, tantas quantos os nossos colaboradores no mundo inteiro.

Um dos programas mais relevantes é precisamente a associação à *Junior Achievement*, o que ocorre à escala mundial. Ajudamos o crescimento das gerações futuras através da promoção do empreendedorismo, empregabilidade e literacia financeira. Cada colaborador é convidado a ser voluntário destes programas dentro do seu horário normal de trabalho, ao longo de um ano letivo. Não só vamos às escolas, como convidamos os alunos e professores a passar um dia com os nossos consultores, de forma a vivenciar o que é o seu dia a dia, observando as diversas atividades, "peripécias" e questionando tudo o que acharem pertinente.

Tal como a *Junior Achievement*, também a Accenture se sente chamada a "inspirar, motivar e ensinar jovens para que sejam empreendedores e tenham sucesso numa economia global". Sabemos que ninguém nasce empreendedor mas é algo que se aprende, se treina e que também se cresce com o erro. Queremos que os nossos jovens, através da *Junior Achievement*, tenham pelo menos três experiências de empreendedorismo em contexto educativo, com ou sem sucesso, para que na vida real a "taxa de mortalidade" dos empreendedores seja significativamente menor. No programa "A Empresa" ajudamos a criar ideias inovadoras e a desenvolver e apresentar oportunidades sustentáveis de negócio. "

A parceria com a *Junior Achievement* foi selecionada pela Accenture como uma das mais relevantes para o cumprimento da nossa missão, tendo a Accenture assumido, desde 1 de janeiro de 2012, a Presidência da Direção em Portugal.

Adicionalmente, com o intuito de ser mecenas de causas consideradas nobres, a Accenture tem levado a cabo o patrocínio de algumas iniciativas culturais, das quais nos últimos anos se destacam as seguintes:

- Ciclo de Espetáculos "Ano América" - A Accenture é um dos mecenas da Fundação Casa da Música, tendo também assegurado o patrocínio principal do ciclo de espetáculos "Ano América", tema da programação em 2011.

- A Fundação Casa da Música é uma instituição que acolhe um projeto cultural inovador e abrangente e que assume a dinamização do meio musical nacional e internacional, nos mais variados géneros, da música clássica ao jazz, do fado à eletrónica, da grande produção internacional aos projetos mais experimentais.

- Festival Rota das Artes - A Accenture foi o patrocinador oficial do Festival Rota das Artes 2011, que decorreu em monumentos como o Palácio Nacional de Mafra, Convento da Madre de Deus e Palácio da Ajuda, e do Festival Rota das Artes 2012, que decorreu também em locais emblemáticos como o Planetário Calouste Gulbenkian, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional de Arte Antiga e Palácio Nacional da Ajuda.

- Campanha de Natal - Patrocínio da Orquestra Infantil "Os Violinhos" - Nos últimos anos, a Accenture foi o patrocinador da academia de música para mais de 40 crianças dos 3 aos 14 anos de idade. O propósito desta campanha, para além de desejar um feliz natal aos seus clientes e contactos corporativos, era mostrar o compromisso da Accenture em apoiar e encorajar os talentos mais jovens.

Gentilmente cedido por Accenture

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

A Fundação Calouste Gulbenkian é uma instituição portuguesa de direito privado e utilidade pública, cujos fins estatutários são a arte, a beneficência, a ciência e a educação.

As instalações da sede e museu, projetadas pelos arquitetos Ruy Athouguia, Pedro Cid e Alberto Pessoa, foram inauguradas em 1969. Integram o Museu Calouste Gulbenkian, os serviços educativos do Museu e a Biblioteca de Arte, o Centro de Arte Moderna José de Azeredo Perdigão e o Parque Gulbenkian, projetado pelos arquitetos Viana Barreto e Ribeiro Telles.

As atividades desenvolvidas diretamente pela Fundação no campo da investigação científica e do ensino estão concentradas no Instituto Gulbenkian de Ciência.

Não sendo uma empresa, é considerada uma referência em matéria de cultura, muitas vezes em parceria com empresas, pelo que a sua atuação não poderia deixar de ser mencionada neste pilar.

A Fundação Calouste Gulbenkian tem desenvolvido paralelamente um conjunto de iniciativas no âmbito da vertente cultural da responsabilidade social corporativa, destacando-se:

- Escolinha de Rugby da Galiza (desde 2009) - Combate o insucesso e o abandono escolar através do apoio à criação e manutenção da sala de estudo da Escolinha de *Rugby* do bairro da Galiza (Cascais);

- Academia UBUNTU (desde 2010) - Formação para a liderança dirigida a jovens descendentes de imigrantes africanos, com idades compreendidas entre os 14 e os 30 anos de idade;

- Bando à Parte: Culturas Juvenis, Arte e Inserção (2010-2011) - Promove a participação cívica e a inclusão social entre os jovens, através de atividades artísticas e culturais;

- Kê Li Kê Lá (2010) - Projeto de sensibilização artística e formação em cinema dirigido aos jovens residentes do bairro Casal da Boba, Amadora;

- Hip Hop de *Baton* (desde 2009) - Promove a igualdade de género e procura dar voz às mulheres através da cultura HipHop, um meio ainda vincadamente masculino;

- Amadora Empreende (desde 2008) - Lançado no âmbito do Projeto Geração e destinado a cidadãos entre os 16 e os 65 anos que pretendam iniciar projetos empresariais;

- Belonging - Pertencer - Chez-Nous (2008) - Promove *workshops* de vídeo destinados a jovens de zonas urbanas periféricas para fomentar a igualdade de oportunidades;

- Orquestra Geração (desde 2007) - Desenvolvida no âmbito do Projeto Geração, é um exemplo da utilização da música como meio para favorecer a inclusão social;

- Nu KreBai Na Bu Onda (alkantara) (desde 2007) - Dedicado ao desenvolvimento de competências artísticas no bairro da Cova da Moura (Amadora);

- Comer bem é mais barato (2011) - É o mote da campanha criada pela Fundação Gulbenkian, Fundação EDP e SIC, com o apoio da DECO e da Associação Portuguesa dos Nutricionistas, com o objetivo de contribuir para mudar atitudes e comportamentos alimentares das famílias portuguesas. Esta campanha foi motivada por dados que dão conta de uma progressiva deterioração dos hábitos alimentares dos portugueses, que a crise económica e social veio agravar, havendo uma relação direta entre a falta de recursos, o pouco tempo de que dispõem e a falta de informação ou de motivação para melhorarem hábitos de consumo e de confeção dos alimentos;

- PING - *Poverty Is Not a Game* (2010) - Desenvolvimento de um jogo de computador didático que representa, de uma forma virtual e inovadora, a experiência da pobreza. "PING - *Poverty Is Not a Game*", assim se chama o jogo, está a ser concebido pelo Instituto Interdisciplinar Flamengo de Tecnologias *Broadband* (IBBT) e será disponibilizado em várias línguas na Internet, sobretudo para uso em escolas. A iniciativa foi lançada pela Fundação Rei Balduíno (Bélgica), à qual se juntaram, entretanto, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Robert Bosch (Alemanha) e a Companhia São Paolo (Itália), com o objetivo de sensibilizar os mais jovens para a questão da pobreza, através de um jogo de computador, que se concluiu ser a forma mais eficaz de chegar ao público-alvo, em que o propósito é experienciar o que é ser pobre e encontrar estratégias para escapar à pobreza.

Gentilmente cedido por Fundação Calouste Gulbenkian

CONCLUSÕES

Mais de uma década volvida sobre a produção do primeiro estudo GRACE, "Uma leitura da perspetiva empresarial relativamente ao envolvimento com a comunidade em Portugal ", modificou-se significativamente a atuação das organizações em matéria de responsabilidade social corporativa.

De uma visão centrada em objetivos de *marketing* ou de projeção de imagem, evoluiu-se para uma visão holística das organizações.

Os imperativos de mudança foram não só os económicos e os de negócio, mas também o reconhecimento do seu papel global na sociedade e o impacto nas comunidades onde se inserem.

A constante dinâmica em que se desenvolvem os negócios de hoje, sujeitos a fortes pressões económicas, assim como aos efeitos nefastos dos desastres naturais, a complexidade das transações de negócio, os avanços nas tecnologias de informação, a globalização e a velocidade com que se desenvolvem os produtos e serviços trazem desafios constantes. Torna-se pois imperativo assegurar estratégias que minimizem os riscos e maximizem as oportunidades, que permitam atingir os objetivos estratégicos de negócio e a sustentabilidade no médio/longo prazo.

É neste contexto que questões como *corporate governance*, estratégia de sustentabilidade e a atuação em quatro pilares (social, económico, ambiental e cultural), assim como *reporting* e articulação com os decisores políticos, se tornam indispensáveis para podermos abordar consequentemente a responsabilidade social corporativa, porque as organizações se tornaram elas próprias cidadãs responsáveis.

Pelo que demonstramos nesta publicação, a fundamentação teórica está abundantemente suportada por diversos estudos, designadamente os citados, elaborados por entidades de referência, que comprovam a necessidade de atuação, os benefícios e os desafios que se colocam hoje às organizações. Assim como temos também inúmeros exemplos de boas práticas no tecido empresarial português, alguns mencionados neste estudo, que também comprovam a adoção destas práticas em Portugal.

O que preocupa os CEOs das empresas?

De acordo com o estudo "A New Era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010" que, realizado a nível internacional, não constituirá exceção à visão dos gestores portugueses:

- 93% dos CEOs acreditam que as questões associadas à sustentabilidade serão críticas para o sucesso futuro dos seus negócios;

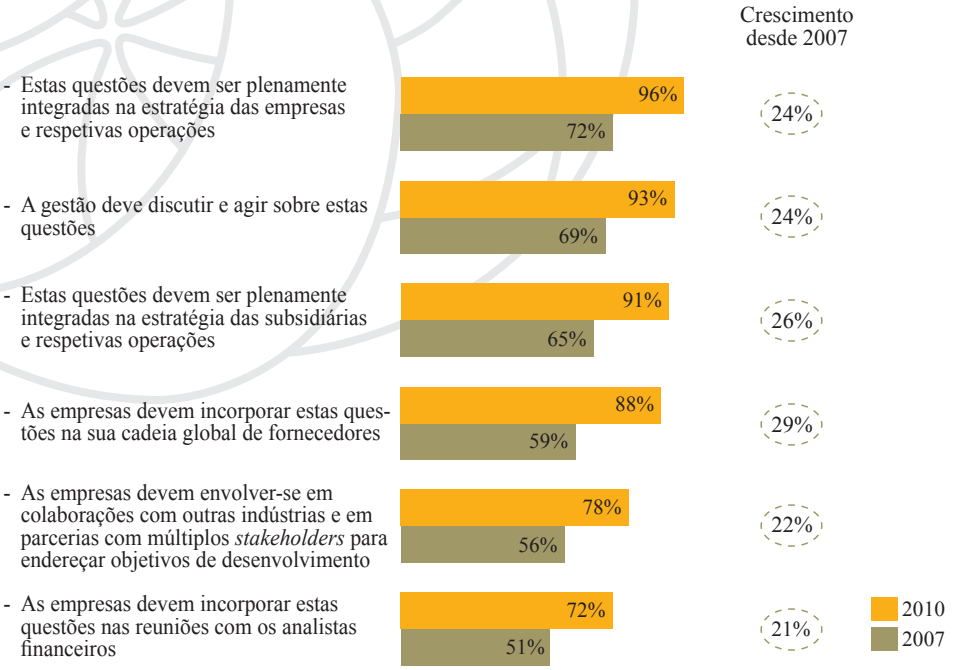
- 96% dos CEOs acreditam que as questões de sustentabilidade devem ser totalmente integradas na estratégia e nas operações da sua empresa (acima de 72% em 2007);

CONCLUSÕES

Mudança significativa na mentalidade dos CEOs, desde 2007, com a grande maioria agora a acreditar que as questões de sustentabilidade devem ser incorporados no *core business*.

Em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações sobre questões ambientais, sociais e de *corporate governance*?

Respostas positivas: concordo, concordo fortemente



Fonte: "New era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010"

- 91% dos CEOs reportaram que as suas organizações utilizaram novas tecnologias (por exemplo, energias renováveis, eficiência energética, tecnologias de informação e comunicação) e que estão atentos às questões associadas à sustentabilidade nos próximos cinco anos;

- 49% dos CEOs citam a complexidade da implementação abrangendo todas as funções como a principal barreira para a implementação de uma abordagem integrada da sustentabilidade em toda a empresa; estratégias para lidar com a concorrência surgem em segundo lugar, com 48%;

- 64% dos CEOs referem como a mais importante função do Pacto Global da ONU a partilha de exemplos de boas e emergentes práticas na sustentabilidade; a orientação para a implementação surge em segundo, com 51%;

- 72% dos CEOs mencionam "marca, confiança e reputação" como um dos três fatores top que os levam a tomar medidas relativamente à sustentabilidade; o crescimento da faturação e a redução de custos é o segundo, com 44%;

CEOs citam marca, confiança e reputação como as principais motivações na tomada de medidas sobre questões de sustentabilidade.

Quais os fatores que, como CEO, o levam a tomar medidas sobre questões de sustentabilidade?

Identificação dos três principais fatores:

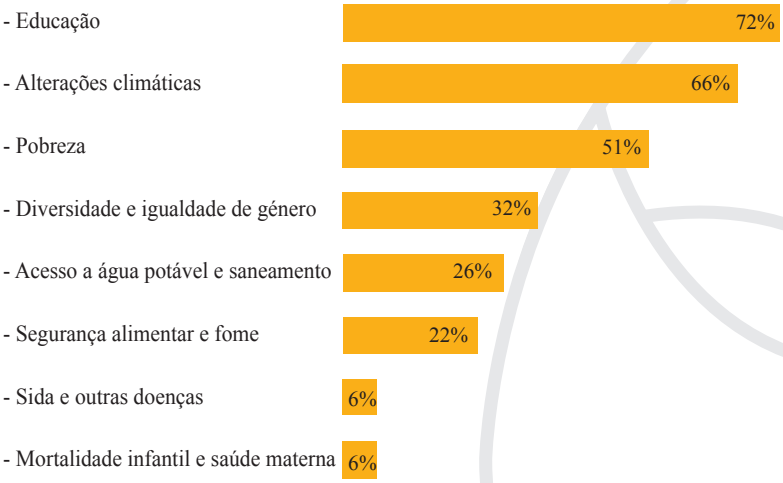
Fonte: "New era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010"

- 72% dos CEOs encaram a educação como a questão de desenvolvimento mais crítica a nível global para o sucesso futuro dos seus negócios; as alterações climáticas são a segunda, com 66%.

CEOs veem a educação como o desafio mais crítico do desenvolvimento global para o futuro sucesso do seu negócio.

Quais das seguintes questões sobre o desenvolvimento global são as mais críticas para futuro o sucesso do seu negócio?

Identificação dos três principais fatores:



Fonte: "New era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010"

CONCLUSÕES

O atual cenário de crescente consciencialização para uma realidade que é já incontornável coloca-nos hoje perante a necessária mudança no seio das organizações.

E, tal mudança tem que ser feita aos níveis de:

- *Governance* das organizações - alinhado com uma estratégia de negócio verdadeiramente sustentável que crie valor para todos os *stakeholders*, incluindo indicadores de *performance* corporativa que orientem a organização para práticas operacionais e de negócio mais responsáveis.

- Estratégia de sustentabilidade - que mostre claramente a relação existente entre uma sociedade sustentável, uma organização sustentável e uma autêntica liderança para a sustentabilidade, com especial evidência para a dimensão individual destes temas.

- Quatro pilares de referência: social, ambiental, económico e cultural.

Só trabalhando em conjunto todos estes fatores, que se complementam e assim fazem a verdadeira diferença nos resultados alcançados, conseguimos uma abordagem completa ao tema da responsabilidade social corporativa.

Se, a nível do *board* das organizações, temáticas como *governance* e estratégia de sustentabilidade são hoje bem conhecidas, falar em atuar em simultâneo nos quatro pilares de responsabilidade social corporativa já não é tão comum. No entanto, falar no pilar social sem ter em conta o económico ou no económico sem abordar o ambiental, e todos eles sem que se considere o cultural é refletir e agir sem a visão holística que estes temas implicam. O pilar cultural, o menos abordado até à data, complementa, pois, os demais três, e materializa o conceito de organização cidadã de que já referimos.

É, pois, fundamental introduzir nas estratégias das organizações ações nestes quatro pilares:

Pilar Económico

Se o pilar social e o ambiental estão já muito presentes nas organizações, o económico foi sem dúvida o que primeiro se estabeleceu. A criação de valor económico/lucro é fundamental para a viabilização das organizações e logo para que se gerem os recursos para os restantes pilares poderem ser equacionados.

Mas também aqui se verificam mudanças de paradigmas, através da necessidade crescente de comunicar, de forma clara e credível, a capacidade de cada um dos pilares de criar valor, e do modo de transmitir a visão de negócio da organização com recurso a um reporte integrado, incluindo demonstrações financeiras e não financeiras.

A valorização, em termos financeiros, das políticas de responsabilidade social corporativa de uma organização, é fundamental para a quantificação dos seus benefícios, tangíveis e intangíveis, permitindo uma tomada de decisões de investimento mais informada e uma capacidade reforçada para a gestão dos riscos e oportunidades

associados à sustentabilidade.
A quantificação económica das vantagens e resultados de adoção de uma estratégia de sustentabilidade constitui um desafio para as organizações. Adicionalmente aos benefícios diretos, facilmente passíveis de quantificação, existem variados benefícios intangíveis (muitas vezes a médio ou longo prazo) cuja reprodução em termos financeiros se revela complicada. Para ajudar a ultrapassar esta dificuldade, começam a surgir métodos para quantificação global dos benefícios gerados em iniciativas de sustentabilidade, que se encontram numa fase de aplicação prática por algumas empresas pioneiras.

As organizações que iniciaram esta caminhada, já compreenderam a importância do reporte integrado de forma a gerarem maior vantagem competitiva e atenção por parte dos investidores.

Pilar Ambiental

Engloba temas que estão cada vez mais nas agendas dos países, das pessoas e das organizações. Tem havido uma crescente sensibilização de todos para as temáticas relacionadas com o ambiente, com diversos fóruns mundiais a ligar os agentes económicos e políticos, para juntarem esforços e cooperarem nestas matérias.

Alterações Climáticas desde 1992

Desde o Rio 1992, segundo os dados do UNEP, muito se alterou:

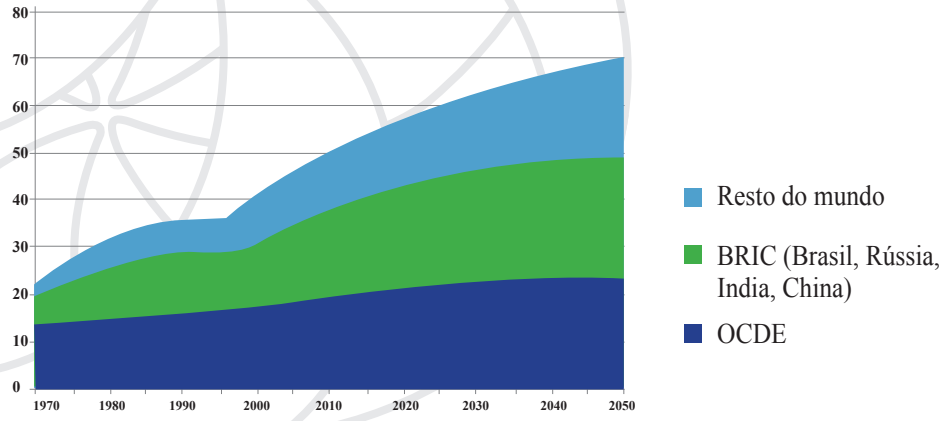
- Aumentou **36%** as emissões de CO_2
- Aumentou **9%** a concentração de CO_2 na atmosfera terrestre
- Aumentou **0,4-0,6 graus** Celsius, em média, a temperatura relativa da superfície atingindo médias históricas (1951-1990)
- Registaram-se **18 dos 20 anos** mais quentes
- Verificou-se o degelo dos lençóis de gelo e dos glaciares nas latitudes norte
- Aqueceu constantemente a temperatura das águas dos oceanos em cerca de **0,5 graus Celsius**
- Aumentou o nível global das águas do mar em **2,5 mm** por ano devido à expansão térmica dos oceanos
- Cresceu o nível de acidez dos oceanos ameaçando a vida marinha
- Diminuiu o volume dos glaciares, de forma rápida em termos anuais comparando massas
- Declínio anual constante da extensão mínima de mar gelado do Ártico

Fonte: "Expect the Unexpected - Building business value in a changing world", KPMG

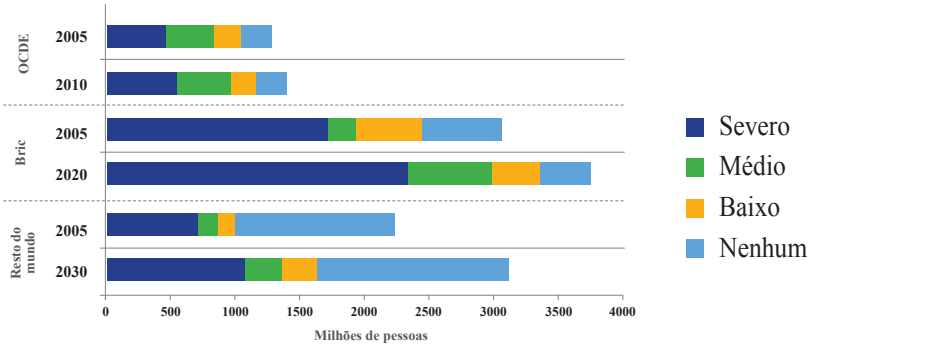
As questões ambientais são hoje um dos vetores que mais impulsiona a economia mundial, seja no acesso a condições mínimas de sobrevivência para os mais desfavorecidos garantindo o acesso aos recursos, seja numa mudança de paradigma para uma economia mais verde, com menos emissões e com crescente substituição dos combustíveis mais poluentes para os que provocam menores danos à atmosfera. Todos os estudos, como o da KPMG, "Expect the Unexpected - Building business value in a changing world", demonstram bem as perspetivas de degradação e de impacto nas populações, se a sociedade no seu todo não atuar neste pilar.

CONCLUSÕES

As emissões de gases de efeito de estufa continuam a crescer:
Emissões de GEE por regiões



A degradação do meio ambiente compromete a qualidade da vida das pessoas
"Nível de dificuldade no acesso à água por habitante"



Perspetivas para 2050 - Degradação
Visão 2050 - A nova agenda para as empresas (WBCSD, 2009)

Sendo as organizações motores económicos e corresponsáveis por estes indicadores, cabe-lhes a imensa responsabilidade de também atuarem e, em muitos casos, já o estão a fazer. Cada vez mais as organizações estão a desenvolver soluções para lidar com as preocupações ambientais, reduzindo as emissões de CO2, gerindo melhor recursos e resíduos, ou trabalhando a nível da eficiência energética. Apesar de se ter começado por lidar com questões de regulamentação e de redução de custos, atualmente também se reconhece que neste pilar existem oportunidades de criação de valor.

Os princípios inerentes à atuação neste pilar devem estar totalmente integrados na estratégia de negócio e presentes em todas as decisões das organizações, caminhando-se definitivamente para uma "economia verde".

Pilar Social

São duas as dimensões trabalhadas neste pilar: uma externa, que tem um impacto direto na população em geral, e uma interna, com impacto direto nas políticas de gestão do ativo humano.

Estando as duas interligadas e contribuindo fortemente a atuação externa para a motivação dos recursos internos, este pilar é aquele em que em geral as organizações têm já algum trabalho desenvolvido, sendo muitas vezes a sua componente externa a que tem maior reconhecimento por parte da sociedade.

Nesta componente, são claros os benefícios que as organizações podem trazer às comunidades onde se inserem, em termos de apoios financeiros, de produtos e serviços ou colocando à disposição das comunidades as suas competências e recursos. São facilmente reconhecidos e mensuráveis os seus impactos, fazendo a diferença junto de organizações do setor social, reforçando a sua capacidade de intervenção no terreno. Tal como são claros os benefícios para as organizações que atuam neste pilar: o reforço dos laços de confiança e de cooperação com os consumidores, fornecedores, clientes e população em geral, assim como o impacto nos seus colaboradores, o "orgulho de pertença", o sentido de filiação. É, pois, necessário continuar a investir nesta componente, fazer mais e melhor, mais focado e alinhado com os objetivos da organização.

Já na componente interna, temos todas as questões relacionadas com o clima organizacional e o desenvolvimento do capital humano das organizações, onde ainda existe a expectativa de melhoria desses processos, com especial relevo para o incremento da satisfação dos colaboradores.

Criar valor social e não apenas valor económico/lucros deve ser um dos objetivos estratégicos de cada organização.

Pilar Cultural

Qualquer organização que queira ser uma referência em matéria de responsabilidade social corporativa, tem que trabalhar obrigatoriamente este pilar, até hoje o menos desenvolvido. Sem um olhar sobre a cultura perde-se a visão alargada da sociedade onde se insere, dos seus valores, heranças e memórias, da sua diversidade, assim como da sua capacidade de criação e inovação. É a definição da identidade cultural da organização e da forma como esta se relaciona com o mercado que está em causa, com repercussões nos seus *stakeholders* e na forma como o mercado a perceciona.

E deve-se ir mais além nesta componente: trabalhar o mecenato sim, mas também a capacitação e formação de jovens talentos, promover a criatividade colocando estes fatores ao serviço da sociedade e da própria organização, trabalhando a imagem e notoriedade, criando novos produtos e serviços, captando novos clientes.

Completando o pilar social, ambiental e económico com o cultural, é possível fechar o círculo virtuoso, criando-se organizações e cidadãos de excelência.

CONCLUSÕES

O caminho percorrido já é significativo

De acordo com o *National Corporate Responsibility Index* (NCRI), elaborado pela *AccountAbility & The Copenhagen Centre*, entre 83 países, Portugal ficou no 27º lugar, no que diz respeito à responsabilidade social e aos seus resultados práticos. Existe ainda espaço de crescimento e desenvolvimento nesta matéria, especificamente na definição de um modelo global de gestão da responsabilidade social corporativa, incluindo normativos e processos definidos que harmonizem as várias práticas. A prática da responsabilidade social corporativa pode continuar a evoluir, deixando cada vez mais o aspeto filantrópico e de voluntariado, assumindo uma dimensão normalizada e regulada, abraçando na sua missão as dimensões que compõem o conceito: dimensão externa (sociedade) e dimensão interna (colaboradores das organizações).

Também segundo o estudo realizado pela Heidrick & Struggles, em parceria com o ISCTE - Business School e o Diário Económico, que está na origem dos Prémios de Desenvolvimento Sustentável, conclui-se que as organizações em Portugal têm evoluído positivamente desde 2008 e que as empresas nacionais se encontram a percorrer um caminho sustentado na convergência para o *best player* do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) em todas as suas dimensões e critérios:

Dimensão Económica

- Códigos de conduta, corrupção e suborno
- Modelos de governo
- Gestão da relação com cliente/utente
- Gestão de riscos e crises

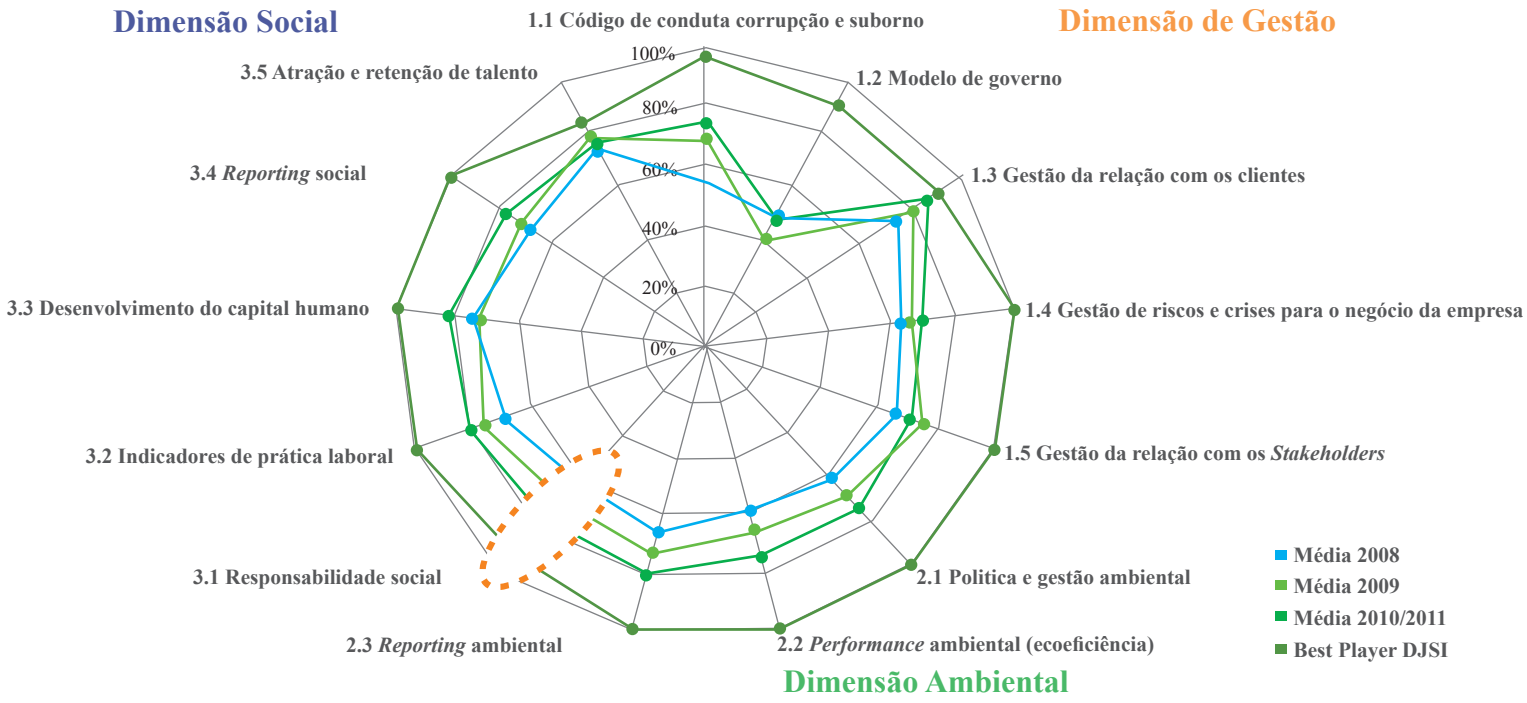
Dimensão Social

- Responsabilidade Social
- Gestão da relação com os *stakeholders*
- Indicadores da prática laboral
- Desenvolvimento do capital humano
- Atração e retenção de talento
- *Reporting* social

Dimensão Ambiental

- Performance ambiental (ecoeficiência)
- *Reporting* ambiental
- Política e gestão ambiental

Legenda: Dimensões e critérios para o *best player*
Fonte: Dow Jones Sustainability Index



Legenda: Resultados consolidados das empresas participantes no Prémio de Desenvolvimento Sustentável
Fonte: Heidrick & Struggles

O estudo assinala como principais mais-valias para as organizações:

- Menor volatilidade nos resultados - o cumprimento dos *standards* do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) mitiga grande parte do risco de negócio e permite antecipação e maior capacidade de resposta;

- Transmissão de confiança e de segurança aos investidores - sustentabilidade é "um tema" de agenda internacional e a aposta dos investidores internacionais;

- Transmissão de confiança e de segurança aos *stakeholders* - sustentabilidade é a nova tendência de gestão organizacional, que cria um ambiente colaborativo nos *stakeholders*;

- Otimização da geração de proveitos e de *rightsizing* de custos - os conceitos "green" provocam a reengenharia da cadeia de valor e processos eficientes e *cost efficient*;

- Motor para a expansão em mercados internacionais - grande parte dos mercados internacionais (do topo e da base da pirâmide económica) exigem *standards* do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI);

- Geração de oportunidades para a criação de novos produtos e serviços - a forte concorrência internacional impulsiona as organizações a entrar em mercados mais deficitários e com menor poder de compra; pela otimização e reformulação da cadeia de valor, as práticas de desenvolvimento sustentável potenciam novos produtos e serviços economicamente mais viáveis para estes mercados (por exemplo, os BRIC).

CONCLUSÕES

E a execução?

Perante todas estas temáticas, a mudança torna-se um imperativo e assiste-se hoje ao encontro dos CEOs com o desafio da execução. Enquanto a responsabilidade social corporativa já se tornou parte integrante da forma de operar das organizações, verifica-se que há um caminho a percorrer até que seja parte integrante de todos os elementos do core business - isto é, das competências, dos processos e dos sistemas. E os CEOs reconhecem que, nos temas da responsabilidade social corporativa, ainda existe uma diferença de desempenho na passagem da estratégia à execução.

É nossa visão que a responsabilidade social corporativa como prática de gestão impregnada no ADN das organizações gera um retorno inquestionável.

Daí que, segundo o estudo "A New Era of Sustainability UN Global Compact - Accenture CEO Study 2010", a nova organização terá que ter em conta:

- Um sentido mais abrangente e a capacidade de medir o que significa a criação de valor para a sociedade como um todo, englobando os efeitos positivos e negativos;

- Novos tipos de colaboração e parcerias com fornecedores e distribuidores, organizações da sociedade civil e governos, para conduzirem a resultados de sustentabilidade;

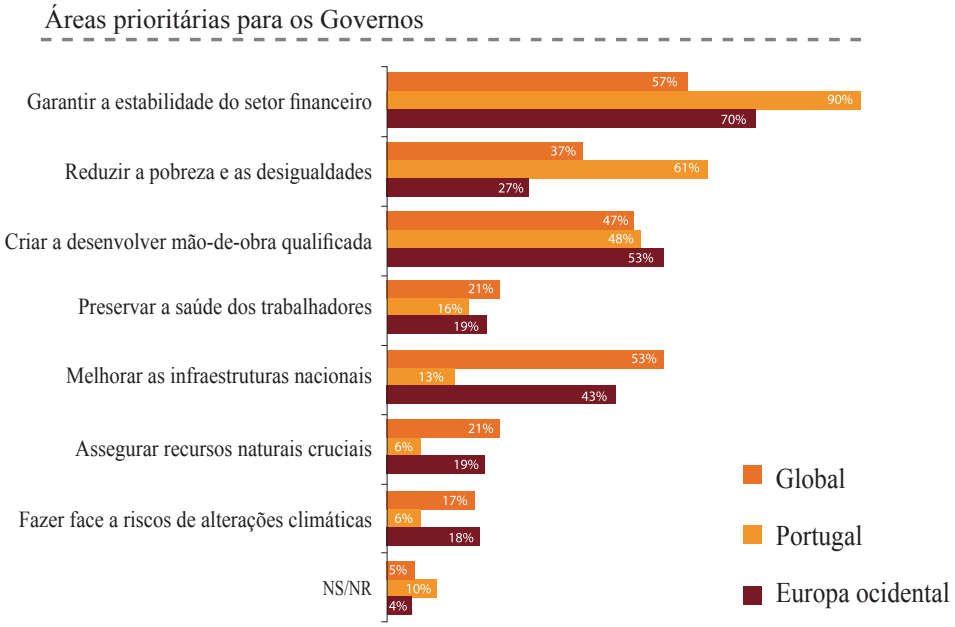
- Utilização mais eficaz da tecnologia para impulsionar a transparência, a eficiência dos recursos e a transição para uma estrutura de energia limpa;

- Um novo modelo de inovação, que utiliza uma abordagem aberta, de forma a ligar ideias e conhecimentos de diversas origens, muitas vezes a baixo custo e utilizando tecnologias combinadas;

- Prática de negócios mais eficazes, quando operam em mercados emergentes, para enfrentar consumidores diferentes, as necessidades dos cidadãos e canais de distribuição alternativos;

- Uma liderança e cultura de sustentabilidade, incorporando estas questões na forma de pensar sobre estratégia e execução, tanto para os executivos de topo, como para os colaboradores.

Sem esquecermos que as organizações devem também adotar uma abordagem mais proativa com os governos, de forma a transmitir confiança e a fornecer uma base mais rica para a elaboração de políticas. De acordo com o estudo anteriormente referido, 72% dos CEOs acreditam que os governos e os políticos irão aumentar as suas intervenções na condução da sustentabilidade, enquanto 60% dos CEOs apoiam um aumento da intervenção governamental nos mercados com o intuito de a impulsionar.



Nota: máximo de 3 respostas permitidas.

Legenda: Áreas prioritárias para os governos
Fonte: "Promover o crescimento 15º Ceo Survey 2012", 2012, PwC

Estamos hoje perante novos desafios, como o *reporting*, a execução e a maior cooperação com os organismos governamentais, que estão no topo das prioridades dos gestores e serão os fatores de diferenciação no sucesso das organizações do futuro.

Especificamente na vertente de responsabilidade social, as organizações devem evidenciar claramente:

- Uma estratégia de responsabilidade social definida e alinhada com a sua estratégia de negócio;
- Uma efetiva implementação de ações de responsabilidade social corporativa inseridas no ciclo de negócio e na cadeia de valor da organização;
- Uma estratégia de ação cobrindo os quatro pilares de responsabilidade social corporativa: o social, o ambiental, o económico e o cultural;
- Uma efetiva aferição dos impactos, nos stakeholders e na própria organização, das ações de responsabilidade social corporativa implementadas;
- Uma cooperação ativa com os organismos governamentais que conduza à elaboração de políticas que impulsionem a sustentabilidade;
- Uma atitude coerente com uma organização cidadã, em toda a sua linha de atuação.

CONCLUSÕES

É esta a visão que as organizações do futuro devem ter.

São estes os imperativos das nossas organizações.

É esta a mensagem que o GRACE quer colocar ao fim de treze anos de reflexão sobre os temas de responsabilidade social corporativa.

É este o repto que o GRACE lança a todas as organizações do tecido empresarial português, estejam já ou não associadas ao GRACE: colocar no centro das prioridades a responsabilidade social corporativa.

Em jeito de nota de rodapé de uma publicação assente em forte compromisso e no cumprimento do dever para com empresas e comunidades envolventes, resumimos nas próximas linhas uma apreciação sobre o trabalho realizado por um conjunto de peritos empenhados que, na esfera do GRACE, se excederam em profissionalismo, seriedade, empenho e desempenho capazes de converterem a investigação feita em ferramenta de suporte à gestão, com base na defesa de quatro grandes premissas da sustentabilidade - ambiente, sociedade, economia, cultura. Assim, de 1997 e até ao presente, como epílogo do trabalho de investigação e análise levado a efeito junto do tecido empresarial e organizacional no nosso país, confirmar-se-á que é grande e notória a evolução no desenho de políticas e de práticas de cidadania empresarial e, sobretudo, na credibilidade que lhe é conferida por decisores e profissionais dos diversos setores de atividade, pese embora persistirem ainda alguns dos mitos encerrados na defesa do tradicional conceito de fazer o bem sem olhar a quem.

Se os pilares ambiental, social e económico da sustentabilidade deram um passo de gigante na forma como são encarados e assumidos por decisores dos mais diversos quadrantes, a verdade é que, no caso do pilar cultural, desde a investigação iniciada no termo do passado milénio até aos resultados evidenciados nesta primeira década do novo milénio, emerge e afirma-se, como que a par e passo com o próprio ciclo de calendário, a consciência de que a abordagem à cultura consolida o novo paradigma de *bottom line*.

Da investigação e do trabalho realizados, é nossa convicção que:

- Economia

Inquestionavelmente, trata-se de um dos principais motores da sustentabilidade uma vez que não só permite a viabilidade de uma organização, em especial na atual conjuntura económica desfavorável, como, se devidamente gerida, poderá alavancar uma posição competitiva, diferenciadora e de destaque no mercado, fomentando benefícios diretos e/ou intangíveis. O maior desafio para as organizações portuguesas reside nesta valorização da sustentabilidade, ou seja, na quantificação monetária dos benefícios resultantes da implementação de matérias tão diversificadas, e já preconizadas a nível nacional nos últimos anos, como a economia verde, a gestão sustentável da cadeia de fornecimento, a inovação, a ética e a conduta, entre outros.

Assim, e numa perspetiva de *disclosure*, tem sido lançado outro desafio às organizações, a nível global, de transmitirem, num reporte único e *integrado*, esta criação de valor. Existem já alguns exemplos nacionais

que responderam a este repto e que, desta forma, a médio e a longo prazo, irão gerar maior vantagem competitiva e consideração por parte dos investidores.

- Ambiente

Nas últimas décadas os gestores têm assumido maior consciencialização para a necessidade de integrar nos seus negócios a responsabilidade da gestão ambiental das atividades e dos respetivos impactos negativos. Tal consciência resulta essencialmente da necessidade de gerir melhor e de forma mais eficaz, os recursos que uma organização gere, sejam eles financeiros, humanos ou naturais. Os fenómenos climatéricos extremos como a seca, as tempestades, a escassez de recursos e a volatilidade do preço das matérias-primas, obrigou a inclusão destes temas nas agendas e planos estratégicos dos gestores.

O controlo destes aspetos passa por uma gestão de risco integrada, opções de investimento mais conscientes sobre os impactos ambientais e sociais, políticas de investimento responsável, passando também pelo desenvolvimento de produtos ambientalmente mais responsáveis capazes de ganhos financeiros pela melhoria de eficiência operacional e minimização da exposição aos riscos ambientais. Complementarmente, a definição de uma estratégia de gestão ambiental origina impactos indiretos positivos como o reconhecimento por parte de várias partes interessadas, vulgo *stakeholders*, seja pela crescente exigência dos consumidores, escrutínio dos analistas financeiros e investidores, recetividade das comunidades locais ou mesmo pela motivação dos colaboradores no contributo para uma causa corporativa.

- Sociedade

Trata-se, sem dúvida, de uma área mais comummente endereçada por diversos setores sociais, e por isso mesmo mais praticada por um maior número de agentes. São já muitas e amplamente divulgadas as iniciativas realizadas em prol de uma sociedade mais justa, em que valores como a justiça e o altruísmo constituem a base que motiva as organizações a darem e a darem-se em proporções antes inimagináveis. Ainda assim verifica-se a emergência de uma nova dimensão social enquanto realidade que as empresas não podem escamotear: o bem-estar dos seus próprios colaboradores. E é assim que a dimensão interna da empresa, que preconiza a conjugação de uma boa gestão de recursos humanos com a gestão de uma boa cidadania, não pode já negligenciar aspetos como equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, estratégias de motivação e desenvolvimento ou a gestão do talento e do capital humano.

Urge, nesta ótica, uma prática mais criteriosa e genuína. Se a vertente externa da responsabilidade social é crucial para pessoas e organizações, moldando a sua componente mais exógena e a forma pública como são percecionados, há que não descurar a visão mais interna das boas práticas e a criação de condições conducentes ao desejável sentimento de alinhamento, envolvimento e motivação generalizados por parte de um público interno que constitui um filão de potenciais embaixadores das empresas e das demais organizações.

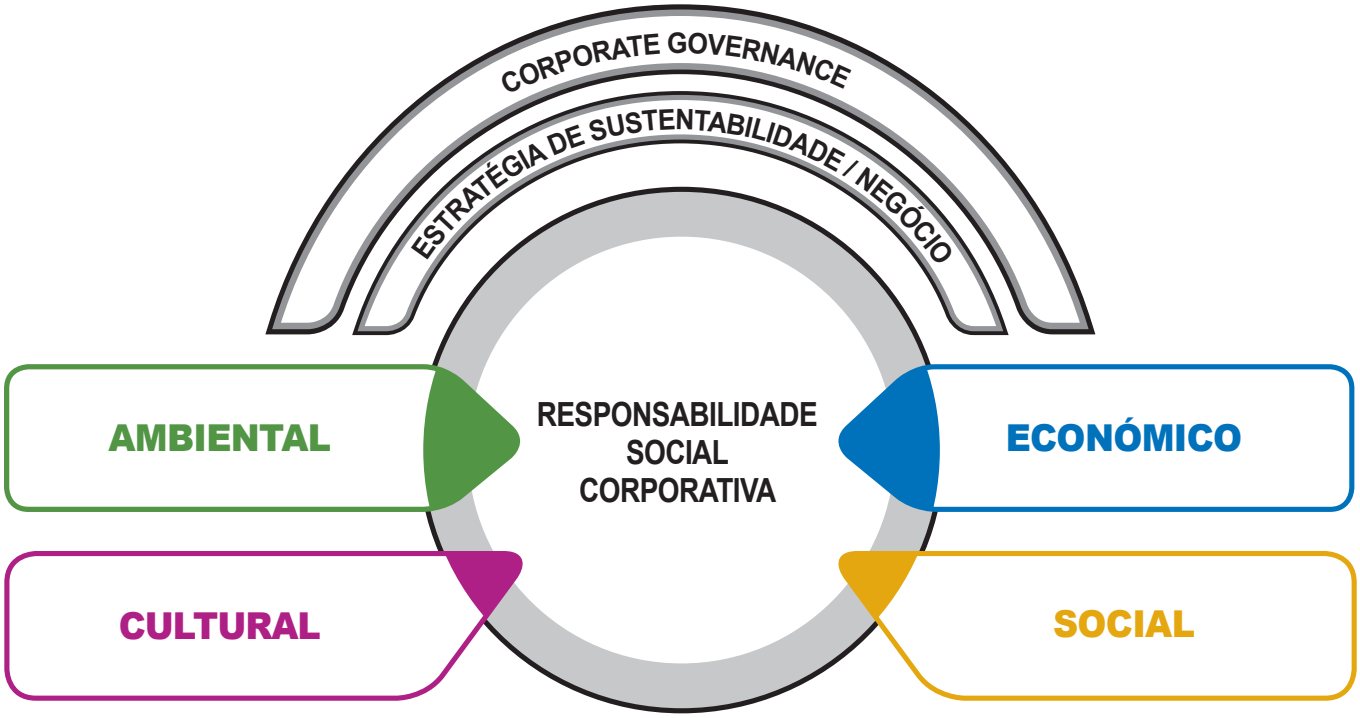
CONCLUSÕES

- Cultura

Da análise do tema numa ótica *end-to-end*, ou seja à luz de um processo que vai da conceção à prática passando pelo desenho, desenvolvimento e consciencialização, a componente cultural assume-se hoje como contributo determinante para o sucesso de uma sociedade com futuro. Também à luz das ilações que têm emanado de diversos fóruns mundiais, é possível constatar que, muito se tenha já avançado no longo percurso da cultura rumo à sustentabilidade do planeta, há ainda muito a trilhar designadamente no que concerne a mudança de atitudes, de mentalidades e de comportamentos, muito por via da educação e da habituação que leve as organizações a terem um papel tão interventivo quanto determinante na mudança cultural a operar na sociedade.

E que não se duvide sobre o facto de este tema ter que ser trabalhado de forma persistente e consistente junto dos mais diversos contextos pois que, se é já possível legislar noutras áreas, não será tão exequível fazê-lo num prazo desejável nesta vertente da cultura, também em resultado de hábitos enraizados no dia a dia dos cidadãos, a que os empresariais não são alheios. Cabe, pois, às empresas enquanto parte importante da sociedade civil, darem à cultura o voto de confiança que lhes permita uma intervenção articulada, continuada e consequente com os demais *stakeholders*, fortalecendo a sua notoriedade e posicionamento no mercado.

Possa esta publicação constituir motor para o desenho de nova ação e políticas públicas no nosso País, e de inspiração para empresas e organizações, tanto do setor público como privado, que façam questão de ser parte importante do legado que no GRACE gostaríamos de deixar às gerações vindouras, ultrapassando os riscos a enfrentar se adiarmos o que é inadiável.



Fonte: GRACE

FONTES

FONTES

"A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010", Accenture em parceria com *United Nations Global Compact*, 2010 - Pilar Ambiental, Cultural, Económico, Social

Agrega os resultados de um *survey* realizado a 766 CEOs membros da *United Nation Global Compact* (UNGC), entrevistas adicionais realizadas a 50 CEOs membros do UNGC e ainda entrevistas com mais de 50 líderes de empresas e da sociedade civil. A escala desta pesquisa é tal, que representa o maior estudo já realizado a CEOs sobre o tema da Sustentabilidade.

"Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business", 2007, IISD: *International Institute for Sustainable Development* - Pilar Social

Documento prático sobre responsabilidade social corporativa que está dividido em três capítulos.

O primeiro capítulo contém um resumo sobre o que é responsabilidade social corporativa, em termos de definição e *business case*, bem como a relação desta com a lei.

O segundo capítulo apresenta um modelo de seis passos de implementação de responsabilidade social corporativa, com quatro fases (Planear, Agir, Avaliar e Melhorar), para além de ter alguma informação sobre como realizar esta abordagem em pequenas empresas.

O terceiro capítulo aborda o tema de *stakeholders* engagement e o papel dos *stakeholders* na implementação de uma abordagem integrada e efetiva de responsabilidade social corporativa.

"Corporate Sustainability - A progress report", 2011, KPMG - Pilar Ambiental

Trabalho de pesquisa da KPMG, realizado em cooperação com a *Economist Intelligence Unit*, que pretende analisar a importância da sustentabilidade no atual contexto económico, e a disponibilidade e atitude dos gestores das empresas em relação ao tema.

"Estratégia de Cidadania Empresarial", 2012, Grupo PT, Relatório de Sustentabilidade - Pilar Ambiental e Social

Apresentação do plano de cidadania empresarial da Portugal Telecom inserido no âmbito da estratégia de atuação de responsabilidade social da organização, que eleva o respeito pelos valores da sociedade em que atua. Neste plano, a empresa delimita as suas ações e objetivos de atuação no que respeita à cidadania empresarial, referindo as suas áreas de intervenção prioritárias, os principais objetivos a curto prazo e os alvos principais desta estratégia.

"Expect the Unexpected: Building business value in a changing world", 2012, KPMG - Pilar Ambiental

Ao longo dos últimos 20 anos, o mundo reconheceu que a atual forma de fazer negócios tem um sério impacto no mundo e no ambiente.

Os recursos dos quais as empresas dependem são cada vez mais caros e mais difíceis de aceder. As alterações climáticas terão impactos imprevisíveis nos ativos das organizações e nas suas cadeias de fornecimento. Como consequência, as empresas poderão esperar por mais legislação e instrumentos fiscais mais complexos.

Neste relatório, a rede de firmas da KPMG analisa as dez megaforças da sustentabilidade que irão ter impacto em todas as empresas nos próximos 20 anos. Estas forças não agem sozinhas e de forma previsível. Estão interconectadas e interagem entre si.

"Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática", 2007, Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Nuno Guimarães da Costa, Helena Gonçalves, Carlos Cabral - Cardoso, RH Editora - Pilar Social

Este livro foca-se na recolha e análise de aspetos teóricos e práticos relacionados com a temática da responsabilidade social e ética empresarial. Os autores apresentam uma análise teórica sobre a temática, complementada com exemplos reais de várias organizações.

"Green IT and the Bottom Line: Enhancing Enterprise - Wide Economic, Environmental, and Social Sustainability", 2008, KPMG

O crescimento exponencial do consumo de energia e dos custos associados, a preocupação com as alterações climáticas e o investimento necessário para dispersar as unidades de centros de dados, fazem com que as empresas considerem, cada vez mais, o *Green IT* como fundamental para os seus negócios.

Neste estudo, é evidenciada a importância de investir no *Green IT*. É apresentada uma abordagem estratégica de implementação deste tipo de iniciativas e são evidenciadas diversas vantagens a nível ambiental.

Guia das Boas Práticas de Gestão de Inovação ", 2010, COTEC e Barómetro de Inovação, COTEC - Pilar Económico"

Este guia contempla questões de âmbito teórico acerca de sistemas de IDI (investigação, desenvolvimento e inovação): como se processam, o sistema de certificação e o valor acrescentado que destes advém.

O Guia apresenta as principais práticas utilizadas por empresas portuguesas, certificadas pela norma NP4457:2007, que contribuíram positivamente para o desenvolvimento de sistemas de IDI, assim como as dificuldades sentidas neste âmbito. Como complemento a este guia, a COTEC desenvolveu também o *website* Barómetro Inovação onde, entre outros aspetos, são partilhadas as boas práticas de gestão das empresas portuguesas como também de empresas internacionais. O objetivo deste *website* é precisamente dar a conhecer bons exemplos às organizações portuguesas, de modo a que se inspirem e compreendam a relevância da inovação para a diferenciação e sucesso empresariais.

FONTES

“IBM - The Enterprise of the Future: Global CEO Study”, 2008, IBM - Pilar Ambiental e Social

Num contexto global de mudanças rápidas e *stakeholders* cada vez mais exigentes, a IBM procurou saber ‘como será a empresa do futuro’, tendo para tal reunido a visão de 1.130 CEOs de todo o mundo, cerca de uma dezena deles em Portugal.

“Integrated Reporting. What does your reporting say about you?”, 2010, PwC - Pilar Económico

O presente estudo começa por lançar várias questões às organizações como “o seu relatório transmite que a empresa está conectada com o mundo exterior, com os principais *stakeholders*, com os componentes certos do modelo de negócio e com o sistema de informação interno?” e propõe-se, de forma detalhada, ajudar as organizações a ganhar uma visão objetiva e estratégica do seu reporte, no sentido de identificarem as principais áreas a melhorar para criarem mais valor e vantagem competitiva, respondendo às necessidades da organização, do *board* e dos *stakeholders*.

“King Report on Corporate Governance”, 1992, *King Committee on Corporate Governance*

Em 1992, este relatório foi criado na África do Sul, e, de acordo com o pensamento internacional, considera uma perspetiva sul-africana para a temática do *corporate governance*.

Este foi também a base para uma nova versão: o *King Report* de 1994, que marcou a institucionalização do *corporate governance*. O objetivo do relatório foi promover este tema na África do Sul e estabelecer padrões recomendados de conduta para quadros e diretores de empresas cotadas, bancos e algumas empresas estatais, com ênfase na necessidade de as organizações se tornem uma parte responsável das sociedades em que operam. O *King Report* defende uma abordagem integrada para a boa governação, tendo em conta os interesses dos stakeholders e incentiva a prática de uma situação financeira saudável, a prática social, ética e ambiental.

“Livro Branco Sobre Corporate Governance em Portugal”, 2006, Instituto Português de *Corporate Governance*

O texto procura responder ao desafio lançado pelo Instituto Português de *Corporate Governance* aos seus autores, no intuito de produzirem um conjunto de reflexões sobre a situação atual e a evolução recente das práticas de governo das principais empresas portuguesas.

“More with Less: Scaling Sustainable Consumption and Resource Efficiency”, 2012, *World Economic Forum* em parceria com Accenture - Pilar Social e Económico

Ilustra a forma como o consumo pode tornar-se mais sustentável se dissociarmos o crescimento do impacto ambiental, na escala e na velocidade necessárias. Este estudo teve como base os quatro anos de compromisso entre o *World Economic Forum* com algumas empresas líderes no mercado nesta temática do consumo sustentável.

“National Corporate Responsibility Index (NCRI)”, 2003, Accountability & The Copenhagen Centre

Este relatório baseado na AccountAbility & The Copenhagen Centre, explora o potencial de “competitividade responsável”, onde a produtividade de uma economia e competitividade global é reforçada pelas empresas tendo em conta o seu desempenho social, económico e ambiental.

“Programa Gulbenkian Ambiente”, 2011, Fundação Calouste Gulbenkian - Pilar Ambiental

Programa Gulbenkian Ambiente (PGA), dinamizado entre 2007 e 2011, teve como objetivo a promoção de diversas iniciativas de informação, reflexão e debate, incluindo o apoio a vários projetos de investigação e disseminação do conhecimento na área do ambiente.

Este programa teve como âmbito de intervenção o ambiente, analisado nos domínios temáticos da saúde, cidadania e inovação.

“Promover o crescimento 15º CEO Survey 2012”, 2012, PwC - Pilar Económico

Um ano de consolidação e aposta nos mercados tradicionais - O sucesso deste *survey* anual deve-se ao facto de mais de 1.200 líderes, em cerca de 60 países, terem partilhado as suas preocupações e opiniões, em relação ao ano que se iniciou, permitindo que o presente relatório apresentasse uma imagem fidedigna do enquadramento à data e potenciasse o debate de soluções inovadoras para o futuro.

“Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa”, 2000, IAG/PUG-Rio - Pilar Social

O estudo começa com uma revisão histórica do conceito de responsabilidade social corporativa em dois momentos: a sua introdução no meio académico e empresarial e o desenvolvimento do mesmo entre as décadas de 60 e 90. É efetuada também uma revisão conceptual da cidadania empresarial que denota a sua inconsistência e se funde com o conceito de responsabilidade social corporativa. Após uma análise comparativa dos dois conceitos, é elaborada uma matriz em que se posicionam as interações e se incorporam os dois conceitos, estabelecendo-se a ligação do modelo com dimensões da prática empresarial.

“Responsabilidade Social no Ensino e na Prática da Gestão Empresarial”, 2005, ISEG e Idalina Dias Sardinha - Pilar Social

O principal objetivo deste artigo é apresentar a responsabilidade social como uma filosofia de negócio, a sua presença nos mercados financeiros e a sua evolução no mundo académico.

Apesar do interesse atual nesta área, verifica-se a existência de lacunas na formação, investigação e desenvolvimento de capacidades e estratégias. Para incrementar a prática em responsabilidade social de forma dinâmica em Portugal é necessário introduzir estímulos e melhorias entre as partes interessadas (empresários, universidades pioneiras, governo).

FONTES

“Responsible investment - The time is now”, 2011, KPMG - Pilar Ambiental

Neste artigo, que foi objeto de destaque no Guia para o Investimento Responsável do *Private Equity International* (PEI - março de 2011), a KPMG analisa a contribuição da gestão de riscos Ambientais, Sociais e de Governo (ESG), para o objetivo de alcançar a gestão de risco a longo prazo. Este estudo apresenta os fatores ESG que podem influenciar o desempenho financeiro (valor da marca, aumento do lucro, melhoria do fluxo de caixa, benefícios líquidos para as partes interessadas e comunidades) e explora as principais considerações associadas com a medição dos benefícios/custos de implementação de iniciativas de ESG durante todo o ciclo de investimento.

“Supply Chain Sustainability - A practical guide for continuous improvement”, 2010, UN *Global Compact e Business for Social Responsibility* (BSR) - Pilar Económico

De forma a ajudar as empresas com atividades significativas de *sourcing* a incorporar a sustentabilidade nas suas estratégias e nas práticas de gestão da cadeia de fornecimento, o UN *Global Compact* e a BSR lançaram este estudo.

Este foca-se nas relações entre as empresas e os parceiros de negócio a montante (fornecedores) e assume-se como um guia para as empresas superarem os desafios associados à cadeia de fornecimento sustentável, com base nos valores e nos dez princípios do *United Nations Global Compact*.

“Sustainability valuation: An oxymoron?” 2012, PwC - Pilar Económico

Um oximoro harmoniza dois conceitos opostos numa só expressão. Neste estudo, ”Sustentabilidade” e “Avaliação” assumem-se como um oximoro, pois se os custos com as iniciativas de sustentabilidade são imediatamente quantificáveis, alguns dos benefícios destas são difíceis de avaliar/quantificar.

O objetivo deste estudo é explicar as abordagens (directas ou indirectas) que as organizações podem adotar para avaliar/quantificar os benefícios dos investimentos em iniciativas em sustentabilidade - os diretos, que a empresa reconhece imediatamente, e os intangíveis e de longo prazo, aos quais pode ser difícil atribuir um valor.

“The Three Levels of Sustainability”, 2012, Elena Cavagnano e George Curiel, Greenleaf Publishing.

O livro tem uma abordagem holística para o desenvolvimento sustentável. Os autores argumentam que essa abordagem começa e termina com o ser humano. Eles acreditam que a dimensão pessoal do desenvolvimento sustentável tem sido negligenciada e que é claro que as sociedades sustentáveis não podem ser alcançadas sem indivíduos comprometidos.

"Towards a Green Economy - Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication", 2011, UNEP - *United Nations Environment Programme* - Pilar Ambiental

Consistindo numa contribuição da UNEP para o processo Rio+20, este relatório visa clarificar vários mitos e equívocos sobre a denominada economia verde, fornecendo orientações práticas para os decisores políticos.

Focando a análise em dez sectores-chave da economia, o relatório procura motivar os decisores políticos a criar as condições que permitam fazer a transição para uma economia verde.

"Visão 2050 - A nova agenda para as empresas", 2010, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) - Pilar Económico

Segundo este estudo, a escassez de recursos e as alterações climáticas, entre outros fatores, irão limitar as possibilidades, em 2050, da população mundial alcançar e manter um estilo de vida e um padrão de consumo compatíveis com a afluência dos mercados no mundo atual.

"Voluntariado e responsabilidade social corporativa", 2010, ONG "Projetos Sociais meu sonho não tem fim" - Pilar Social

Estudo da "Projetos Sociais meu sonho não tem fim", organização não-governamental, que realizou uma pesquisa no Brasil com 2.440 entrevistas de uma amostra de 14.000 pessoas, focando expectativas, voluntariado, o terceiro setor e responsabilidade social corporativa. Apresentam resultados acerca do que a amostra valoriza em termos de consumo, lazer, sonhos de vida e o que lhes é atrativo na adesão a um projeto de voluntariado, e a sua perceção quanto às ações de responsabilidade social que as suas organizações desenvolvem (ou não).

ÍNDICE DE CASOS PRÁTICOS

Pilar Económico

- Delta Cafés
- IKEA
- Jerónimo Martins
- Mobilidade Positiva - Sociedade Portuguesa para a Mobilidade, Lda.
- PUMA
- PwC

Pilar Ambiental

- ANA - Aeroportos de Portugal SA.
- CARRIS
- Galp Energia
- Inspira Santa Marta Hotels
- KPMG
- Millennium bcp
- Grupo Portucel Soporcel

Pilar Social

- BP Portugal
- Fundação Montepio
- Grupo CH
- H Tecnic - Construções, Lda.
- SIPRP - Sociedade Ibérica de Prevenção de Riscos Profissionais
- Tecnifar Indústria Farmacêutica, S.A.

Pilar Cultural

- Accenture
- Fundação Calouste Gulbenkian
- Fundação EDP
- Fundação PT
- Linklaters LLP
- Lusitânia, Companhia de Seguros
- Unicer

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às entidades que participaram connosco na conceção do estudo:

Accenture
Heidrick & Struggles
KPMG
PwC
e
AESE - Escola de Direção e Negócios

Agradecemos em particular a colaboração do Professor Ramalho Fontes e da Professora Ana Machado, da AESE.

Agradecemos a Conceição Zagalo o apoio prestado no ajuste de conteúdos bem como na revisão e acompanhamento editorial.

Agradecemos ainda os contributos, a título pessoal, de Helena Nogueira Pinto, na visão sobre o Pilar Cultural, a Leonor Oliveira Guimarães e Leonor Rodrigues, na revisão do texto final.

Agradecemos às seguintes organizações por terem partilhado connosco as suas experiências e que ilustram e consubstanciam a realidade empresarial:

Accenture
ANA - Aeroportos de Portugal SA.
BP Portugal
CARRIS
Delta Cafés
Fundação EDP
Fundação Montepio
Fundação PT
Galp
Grupo CH
Grupo Jerónimo Martins
Grupo Portucel Soporcel
Heidrick & Struggles
H Tecnic - Construções, Lda.
IKEA
Inspira Santa Marta Hotel
KPMG
Linklaters LLP
Lusitânia, Companhia de Seguros, SA
Millennium bcp
Mobilidade Positiva - Sociedade Portuguesa para a Mobilidade, Lda.
PUMA
PwC
SIPRP - Sociedade Ibérica de Prevenção de Riscos Profissionais
Tecnifar - Indústria Farmacêutica, S.A.

Agradecemos a Pedro Cabrita Reis pela conceção da capa e contra capa.

AGRADECIMENTOS

Este manual foi editado com:

Patrocínios:
Accenture
BP Portugal
CARRIS
FLAD
Fundação EDP
Heidrick & Struggles
H Tecnic - Construções, Lda.
Millennium bcp
PwC
Tecnifar - Indústria Farmacêutica, S.A.
Unicer

Apoio: GRÁFICA MONTALTO

Paginação e Arte Final: Grafe PUBLICIDADE