

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A TEORIA DE STAKEHOLDERS APLICADA À
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE:
A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO ACERCA DA
SUSTENTABILIDADE NA CRIAÇÃO DE VALOR
PARTILHADO

DENISA PATRÍCIA BERES

OUTUBRO - 2022

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A TEORIA DE STAKEHOLDERS APLICADA À GESTÃO DA
SUSTENTABILIDADE:
A INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO ACERCA DA
SUSTENTABILIDADE NA CRIAÇÃO DE VALOR
PARTILHADO

DENISA PATRÍCIA BERES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO
NUNES TAVARES

OUTUBRO - 2022

“The better a firm manages its relationship with various stakeholders, the better will be its performance.”

(Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1984).

AGRADECIMENTOS

Gratidão, pela sapiência, ajuda e humanidade desmedida da minha querida orientadora Prof.^a Dr.^a Patrícia Tavares.

Gratidão, pelo amor e apoio incondicional da família que tenho. O meu porto de abrigo e força motriz que me faz querer estar sempre em constante evolução.

Gratidão, pelos amigos e colegas que me acompanharam nesta jornada, dura, mas muito recompensadora a vários níveis.

Gratidão, pela chefia que me compreendeu numa altura em que estava a necessitar mais do que nunca dessa compreensão.

Gratidão, por todos estes *stakeholders*, pela vida e pelas oportunidades que ela traz.

Gratidão.

RESUMO

A sustentabilidade tem ganho expressão ao longo dos anos dentro das organizações e, paralelamente, a Gestão de *Stakeholders* com base na Teoria de *Stakeholders*, que pressupõe que o foco nas empresas, não é a empresa, mas a relação com os *stakeholders*.

Assim, o objetivo deste estudo é compreender o domínio da educação acerca da sustentabilidade na criação de valor partilhado entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade e analisar face a projetos de gestão da sustentabilidade: (1) a importância da educação acerca da sustentabilidade; (2) a influência da educação na criação de benefícios e interesses mútuos; e (3) a intervenção da ética dentro das relações entre *stakeholders*.

A presente investigação foi conduzida por um processo de recolha de dados qualitativos, com recurso a entrevistas individuais semiestruturadas e uma pesquisa descritivo-explanatória, em que a estratégia de investigação é um Estudo de Caso, de horizonte temporal *cross-sectional*. A amostragem intencional deste caso de estudo advém da organização de um evento com a missão de educar através da desmistificação da sustentabilidade, por parte de uma associação sem fins lucrativos. Tratou-se de uma conferência em 2021, que juntou diversos *stakeholders* ligados à área da sustentabilidade, motivados pela partilha de experiências e conhecimentos sobre a temática de atuação.

Os resultados obtidos a partir deste estudo revelam que os *stakeholders* valorizam a educação acerca da sustentabilidade dentro de projetos de gestão da sustentabilidade. Neste sentido, as duas perguntas de investigação; (1) que a educação acerca da sustentabilidade tem influência no relacionamento e na criação de valor partilhado entre *stakeholders*, dentro de projetos relacionados com gestão da sustentabilidade; e (2) que a ética associada a valores de sustentabilidade, afeta o relacionamento entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade, foram corroboradas.

Conclui-se que a educação acerca sustentabilidade, de facto, facilita a criação de relações e benefícios mútuos, através da implementação de valores intrínsecos - como a tolerância - em oposição ao “*greenwashing*”. Para estudos futuros, é sugerida a consideração dos pilares da Sustentabilidade - sustentabilidade social, ambiental e financeira - e aplicação de um método de observação participativa, pela proximidade com a população da amostra.

Palavras-Chave: Teoria de *Stakeholders*, Gestão da Sustentabilidade, Educação acerca da Sustentabilidade, Criação de Valor Partilhado

ABSTRACT

Sustainability has gained expression over the years within organizations. And so has stakeholder management, based on Stakeholders Theory, which assumes that the focus in companies is not the company but the relationship with stakeholders. This study aims to understand the domain of education about sustainability in the value creation among stakeholders in sustainability projects. It seeks to analyse: (1) the importance of education concerning sustainability; (2) the influence of education in creating mutual benefits and interests; and (3) the intervention of ethics within stakeholder relations.

The present research was led by a qualitative data collection process, using semi-structured individual interviews, through descriptive-explanatory research. The strategy focuses on a Case Study of cross-sectional time horizon. The intentional sampling of this case study comes from the organization of an event by a non-profit association, whom mission was to educate through the demystification of sustainability. It was a conference in 2021, which brought together various stakeholders within the area of sustainability, with the will to share experiences and knowledge.

The results obtained from this study reveal that stakeholders value education regarding sustainability, within sustainability management projects. The two research questions, (1) that education concerning sustainability has influence on the relationship and value creation among stakeholders, within projects related to sustainability management; and (2) that ethics associated with sustainability values, affects the relationship among stakeholders in sustainability management projects, are then validated.

It is concluded that education regarding sustainability, in fact, facilitates the creation of relationships and mutual benefits, through the implementation of intrinsic values - such as tolerance - as opposite to greenwashing. For future studies, it is suggested the consideration of the Sustainability pillars - social, environmental and financial sustainability - and the application of a participative observation method, due to the proximity with the sample population.

Key Words: Stakeholders Theory, Sustainability Management, Sustainability Education, Value Creation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	IX
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 RELEVÂNCIA ACADÉMICA E EMPRESARIAL	10
1.2 OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	10
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. TEORIA DE STAKEHOLDERS	12
2.1.1 DEFINIÇÃO DE STAKEHOLDERS	14
2.1.2 A RELEVÂNCIA DO CONCEITO DE VALOR NA TEORIA DE STAKEHOLDERS	15
2.2 A RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DE STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: O QUE AS UNE E AS SEPARA	16
2.2.1 O QUE É A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE?	16
2.2.2 CONSONÂNCIAS E DISSONÂNCIAS ENTRE A TEORIA DE STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	17
2.3 MECANISMOS DE TRANSFORMAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: EDUCAÇÃO ACERCA DA SUSTENTABILIDADE E CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO	19
2.3.1 EDUCAÇÃO ACERCA DA SUSTENTABILIDADE	20
2.3.2 CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO	21
2.4 SÍNTESE E PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	22

3. MODELO CONCEPTUAL -----	24
4. METODOLOGIA -----	25
4.1 TIPO DE ESTUDO -----	25
4.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA -----	25
4.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS -----	27
4.4 ANÁLISES REALIZADAS -----	28
5 . APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS -----	30
5.1 PROJETOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE -----	30
5.2 INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO ACERCA DA SUSTENTABILIDADE E CRIAÇÃO DE BENEFÍCIOS MÚTUOS ENTRE STAKEHOLDERS -----	32
5.3 POSTURA ÉTICA -----	35
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES -----	37
6.1 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DOS RESULTADOS -----	37
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA -----	40
REFERÊNCIAS -----	41
ANEXOS -----	44
ANEXO A – DOCUMENTO DE CONSENTIMENTO INFORMADO DO ENTREVISTADO -----	44
ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA -----	45

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I - MODELO CONCEPTUAL ADAPTADO DE HÖRISCH ET AL. (2014)-----	24
FIGURA II - CARACTERIZAÇÃO DA RECOLHA DE DADOS -----	27

LISTA DE TABELAS

TABELA I - CONCEITO DE STAKEHOLDER -----	14
TABELA II - MÚLTIPLOS "TONS DE VERDE" (STARIK ET AL., 2001, P. 248) -----	17
TABELA III - CONSONÂNCIAS E DISSONÂNCIAS ENTRE A TEORIA DE STAKEHOLDERS E A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE (HÖRISCH ET AL., 2014)-----	18
TABELA IV - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA-----	26
TABELA V - CARACTERÍSTICAS DAS ENTREVISTAS-----	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Relevância Académica e Empresarial

A relevância desta investigação para a Academia, resulta da necessidade do desenvolvimento de estratégias e procedimentos para a tomada de ação por parte da sociedade. O crescente aumento dos problemas associados à sustentabilidade suscitou uma mudança de paradigma na transição de projetos tradicionais para projetos de sustentabilidade. Pelo que, por ser esta uma temática recente e pouco aprofundada, possui várias vertentes e perspetivas por explorar. É considerada, por isso, como uma oportunidade para o desenvolvimento da análise de um caso real, com o intuito de compreender as relações entre *stakeholders* e a atuação dos mesmos - o cerne principal da Teoria de *Stakeholders* (Freeman et al., 2010).

Hörisch et al., 2014, apontaram como mecanismos de transformação das relações entre *stakeholders*: a educação acerca da sustentabilidade, como meio para consolidar mentalidades e promover a consciencialização, e a criação de valor partilhado, como meio de determinação de interesses e benefícios sustentáveis comuns a todos os intervenientes em projetos de gestão da sustentabilidade. Sendo que, a junção destes conceitos poderá ser a resposta para o sucesso de projetos ligados à sustentabilidade.

A relevância do estudo para a Gestão, parte do facto de ser uma ferramenta pertinente - neste caso específico relacionado com o *marketing* - para a área do *Marketing* Relacional e *Marketing* Verde. E da mesma forma para a Gestão de *Stakeholders* e da Sustentabilidade, em que *stakeholders* atuam e influenciam o sucesso de uma organização envolvida em projetos de sustentabilidade. Permitindo, assim, a otimização de processos de tomada de decisão, a prioritização de interesses de *stakeholders* e a elaboração, implementação, operacionalização e avaliação de estratégias de *Marketing*.

1.2 Objetivo de Investigação

O intuito desta investigação é revelar a importância da educação acerca da sustentabilidade dentro das relações estabelecidas entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade. Pretendendo-se demonstrar a pertinência do tópico e a sua influência na criação de valores partilhados em projetos no âmbito da sustentabilidade. Por ser este um tema de elevada expressão na atualidade e uma preocupação para as gerações futuras, é fulcral o fomento e o sucesso destes projetos.

Por esse motivo, este estudo tem como objetivo compreender a influência do nível de educação acerca da sustentabilidade dos *stakeholders* nas relações que estabelecem em projetos de

sustentabilidade, e ainda, se as relações assumem contornos diferentes tendo em consideração os diferentes níveis de educação sobre a sustentabilidade por parte dos intervenientes.

Valorizando a componente ética na criação de interesses e benefícios mútuos, na maneira como a ética é influenciada pelo nível educacional sobre a sustentabilidade dos *stakeholders* e como a mesma influência as relações dentro de projetos de gestão da sustentabilidade.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao estudo, que determina a sua pertinência para a Academia e para a Gestão, o seu objetivo e estrutura.

O segundo capítulo integra a revisão de literatura, que inclui a Teoria de *Stakeholder*, - a evolução e descrição do termo “*stakeholder*” e associado ao conceito de valor; a relação da Teoria de *Stakeholders* com a Gestão da Sustentabilidade, inspirado no estudo de Hörisch et al. (2014), que determinou a ligação entre ambos os conceitos, os aspetos comuns e divergentes entre eles e respetivos “Mecanismos de Transformação”- as perguntas, os objetivos e as proposições da investigação.

Por sua vez, o terceiro capítulo inclui o modelo conceptual adotado. O quarto capítulo, apresenta a metodologia de investigação escolhida, descrevendo o tipo de estudo realizado, a seleção da amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados e a análise realizada.

O quinto capítulo apresenta os resultados da investigação. E por último, o sexto capítulo apresenta a discussão e conclusões, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda a Teoria de *Stakeholders*, a relação do conceito com a Gestão da Sustentabilidade e os mecanismos de transformação entre os *Stakeholders* na Gestão da Sustentabilidade, nomeadamente, a Educação acerca da Sustentabilidade e a Criação de Valor Partilhado (Hörisch et al., 2014). Vinculada à tese normativa defendida por Donaldson e Preston (1995), com base na Ética dentro da Sustentabilidade.

2.1. Teoria de Stakeholders

É essencial compreender que o foco da análise da Teoria de *Stakeholders* não é a própria empresa, mas as relações entre a organização e os seus *stakeholders* (Freeman et al., 2010) e estudos das últimas décadas revelam que foram desenvolvidas muitas abordagens diferentes da Teoria de *Stakeholders*.

Com base na versão original da Teoria de *Stakeholders* apresentada por R. Edward Freeman, em 1984, Donaldson e Preston (1995) afirmaram que a teoria vai além da observação puramente descritiva de que as organizações detêm *stakeholders*. Estes autores denominam as diferentes abordagens da Teoria de Stakeholders como abordagem Descritiva/ Empírica, Instrumental e Normativa.

Hörisch et al. (2014) demonstraram que a abordagem normativa está centrada na gestão das relações entre os *stakeholders*, como alternativa à simples Gestão de *Stakeholders*, que implica a “manipulação” ou influência de *stakeholders*. No entanto, este foco na gestão das relações entre *stakeholders* é criticado, por ser sinónimo de tratar todos os *stakeholders* de igual forma.

Donaldson e Preston (1995), consideram que o aspeto normativo é baseado no enquadramento ético, moral e social, em que se assume que os gestores tomam decisões com base nesses valores. Os autores defendem que a abordagem normativa é a mais forte por ser capaz de fornecer uma justificação epistemológica para a Teoria de *Stakeholders*. No entanto, não rejeitam a abordagem instrumental ou descritiva, apenas recomendam que as três sejam consideradas complementares.

Assim, a abordagem instrumental identifica as relações entre *stakeholders* e a realização dos objetivos da empresa - pois o sucesso da organização depende da capacidade de resposta aos *stakeholders* - e a abordagem descritiva apresenta e explica a Teoria na sua prática (Donaldson & Preston, 1995), apura a sua veracidade ao constatar se os gestores e outros atores atuam como se todos os interesses tivessem um valor intrínseco. Por isso, a abordagem instrumental está apoiada na abordagem descritiva através do poder preditivo e no centro está a abordagem normativa (Friedman & Miles, 2006). Hörisch et al. (2014) afirmam ainda existir a abordagem integrativa em que os aspetos descritivos, instrumentais e normativos estão intrinsecamente ligados.

Elias et al. (2002) distinguem três fases da evolução da Teoria de *Stakeholders*, nomeadamente, a abordagem clássica sobre *stakeholders*, a gestão estratégica, e a dinâmica dos *stakeholders*.

Na sua forma clássica, as organizações eram percecionadas como instituições sociais, onde o gestor tinha de proteger os direitos de todos os *stakeholders*, pois perante esta perspetiva sem o apoio dos *stakeholders* a organização não existiria (Elias et al., 2002).

A abordagem estratégica ao conceito de *Stakeholders* foi criada por Freeman em 1984, no livro intitulado “Gestão Estratégica - Uma Abordagem de *Stakeholders*”. O autor argumentou que a abordagem de *stakeholders* era necessária, porque as organizações estavam a passar por um novo paradigma de gestão interna e externa, convergindo num novo modelo organizacional (Freeman, 1984).

Esta abordagem de *Stakeholders* dividia-se em três níveis: 1) nível racional, - com a identificação dos *stakeholders* e a perceção de interesse de cada um deles - 2) nível processual - onde os *stakeholders* eram identificados e classificados de acordo com critérios de interesse e/ou poder - e 3) nível transacional - através da gestão das relações, as contrapartidas e a compreensão da legitimidade dos *stakeholders* (Elias et al., 2002). Por fim, a última fase relacionada com a dinâmica dos *stakeholders* pressupõe que a junção e a participação dos *stakeholders* pode mudar ao longo do tempo (Węgrzyn & Wojewnik-filipkowska, 2022).

Desde o início dos anos 2000, a Teoria de *Stakeholders* tem demonstrado ser uma teoria complementar em várias áreas de atuação - como a Gestão, Finanças, Contabilidade, Marketing e Ética Empresarial. De forma geral, os debates teóricos sobre o tema atenuaram entre 2010 e 2020, por se valorizar mais a aplicabilidade da Teoria de *Stakeholders*. No entanto, estudos empíricos pretendiam examinar o comportamento de empresas e *stakeholders*, a gestão desses mesmos *stakeholders* e a forma como estes influenciavam as empresas (Fares & Abbasi, 2021).

Wang (2011), afirma que o desenvolvimento de qualquer organização, está dependente da contribuição e participação de cada *stakeholder*. Os *stakeholders* permitem que exista uma rede de contactos com o mercado externo e a sociedade. Por esse motivo, a tomada de decisão nas organizações deve estar focada na perspetiva dos *stakeholders*, ao ter em consideração os seus interesses, equilibrando-os, de maneira a mobilizar a sua participação ativa, para que a organização atinja os seus objetivos.

Segundo Fares e Abbasi (2021), esta teoria é fundamental para a Gestão de *Stakeholders*, por categorizar os *stakeholders* e identificar as melhores práticas para os relacionar. Os mesmos autores argumentam que a melhor forma de uma empresa alcançar prosperidade a longo prazo, é considerar todos os *stakeholders* envolvidos e satisfazer as necessidades de cada um deles. A Gestão de *Stakeholders* é, assim, uma das áreas basilares para o sucesso de um projeto.

Węgrzyn e Wojewnik-filipkowska (2022), afirmam que a Teoria de *Stakeholders* é aplicável a várias áreas, através de metodologias e critérios de avaliação diferentes. No entanto, essas concepções têm sido criticadas pelas lacunas entre a teoria e a prática. E uma das lacunas está relacionada com a definição, identificação e classificação de *stakeholders*.

2.1.1 Definição de Stakeholders

A definição de "*stakeholder*" foi desenvolvida no início dos anos 60 a partir da palavra em inglês "*stake*" que significa "participação" na tomada de decisões (Goodpaster, 1991). Pressupõe-se que o conceito foi resultado da agitação entre estudantes, trabalhadores, ambientalistas e grupos de consumidores dessa década. O termo alcançou popularidade entre académicos, decisores políticos, meios de comunicação e gestores de empresas (Friedman & Miles, 2006).

Freeman (1984) não criou o termo "*stakeholder*", no entanto contribuiu para a elevada expressão do conceito. A sua definição ampla e clássica, afirma que *stakeholders* são grupos ou indivíduos - tais como o governo, organizações privadas, concorrentes, sindicatos, colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, credores, instituições financeiras, entre outros - que podem afetar a empresa ou serem afetados pelo alcance dos objetivos da empresa.

Hörisch et al. (2014), por sua vez, garantem que Nāsi (1995) define os *stakeholders* num sentido semelhante a Freeman, mas mais restrito, afirmando existir uma relação de dependência entre os indivíduos e grupos e a empresa para o alcance dos objetivos comuns. E segundo Mitchell et al. (1997), surgiram mais definições por parte de outros autores (Tabela 1).

Tabela I - Conceito de Stakeholder

Autor/Ano	Definição de Stakeholder
Freeman e Reed, 1983 (p. 91)	"Indivíduo ou grupo que pode afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela realização dos objetivos de uma organização."
Freeman, 1984 (p. 46)	"Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização." (definição clássica)
Alkhafaji, 1989 (p. 36)	"Grupos aos quais a corporação é responsável."
Thompson, Wartick, & Smith, 1991 (p. 209)	"Grupos em relação com uma organização."

Clarkson, 1994 (p. 5)	"Intervenientes que suportam o risco de terem investido capital humano ou financeiro numa empresa. Colocadas em risco para gerar resultado nas atividades de uma empresa. Sem o elemento de risco não há participação."
Donaldson & Preston, 1995 (p. 67)	"Indivíduos ou grupos de indivíduos que têm interesse legítimo na atividade da organização, que são afetados pelo seu desempenho."

Apesar das definições acima mencionadas serem necessárias para explicar o conceito, a definição do papel desempenhado pelos *stakeholders*, que se ajuste a todos os contextos possíveis, não deve ser o ponto fulcral. O foco é discutir a real utilização da Teoria de *Stakeholders* (Hörisch et al., 2014).

De acordo com Freeman (2010), é essencial que a unidade de análise da Teoria de *Stakeholders* seja a relação entre a organização e os seus *stakeholders* e não apenas a empresa como um todo. Na perspetiva de Ali & Cottle (2021), muitas abordagens com base na Teoria de *Stakeholders* defendem que a criação de valor é resultado de um processo relacional e não de uma transação entre uma empresa e seus *stakeholders*.

2.1.2 A relevância do conceito de Valor na Teoria de Stakeholders

Neste sentido, o conceito de valor refere-se à harmonia entre *stakeholders*. As empresas que adotam uma abordagem de gestão de *stakeholders* obtêm *insights* chave sobre os seus *stakeholders* como retorno, de forma a identificar novas oportunidades de crescimento. As empresas que esperam desenvolver uma relação de longa data com os seus *stakeholders*, têm como objetivo final a criação de valor. (Ali & Cottle, 2021).

Na Teoria de *Stakeholders*, os interesses dos *stakeholders* têm de ser comuns e para a criação de valor é necessário concentrar-se na forma como o valor é criado para cada um deles. No fundo, a criação de valor é a maneira de como cada um é afetado pelas ações dos outros. A Teoria de *Stakeholders* é sinónimo de criação de valor e a gestão eficiente de um negócio. E essa eficiência traduz-se na criação de valor tanto quanto possível (Freeman et al., 2010).

No entanto, apesar da Teoria de *Stakeholders* fornecer uma visão ampla do desempenho de múltiplos *stakeholders*, o conceito de valor na prática não é adequado para servir de base a uma reconceptualização do desempenho empresarial. Por existir a capacidade de criar - e destruir - valor entre *stakeholders* (Ali & Cottle, 2021).

2.2 A relação entre a Teoria de Stakeholders e a Gestão da Sustentabilidade: o que as une e as separa

Segundo Haleem et al. (2022), a Teoria de *Stakeholders* é a favor da junção entre os valores da empresa e dos *stakeholders*, bem como das expectativas e das questões sociais. Pois cada *stakeholder* utiliza mecanismos diferentes para influenciar a adoção de práticas de Gestão da Sustentabilidade.

Stakeholders externos, incluindo governos, *ONG's* e comunidades, podem regular ou mobilizar a opinião pública e a pressão dos *stakeholders* internos, o que pode levar a estratégias ambientais proativas. Já as práticas de Gestão da Sustentabilidade, implicam que as questões ambientais e sociais influenciem estratégias, quer dentro, quer fora da cadeia de *stakeholders* (Haleem et al., 2022).

2.2.1 O que é a Gestão da Sustentabilidade?

A noção de sustentabilidade tem raízes profundas nos movimentos ambientais do Séc. XX (Anderson et al., 2012). E Haleem et al. (2022), reconheceram o termo "*sustaincentrism*" como o processo para alcançar o desenvolvimento humano de uma forma inclusiva, interligada e cautelosa. A pressão crescente dos *stakeholders* - nomeadamente, Concorrentes, Governo, Comunidades, Organizações Não Governamentais (ONG) e Clientes - para que as empresas integrem as questões ambientais e sociais, desempenha um papel crucial no reforço da adoção de práticas de Gestão da Sustentabilidade.

Nos últimos anos, a Gestão da Sustentabilidade tornou-se numa componente cada vez mais importante. Com interesse crescente para Empresas de Consultoria, Empresas de Prestação de Serviços, Instituições Públicas Sem Fins Lucrativos e Empresas Multinacionais (Foster, 2001).

Um estudo realizado por Antolín-López et al. (2016), afirma que a capacidade de alcançar uma orientação para a sustentabilidade é possível através da integração de quatro aspetos: (a) gestão ambiental, (b) estratégias competitivas sustentáveis, (c) trocas de tecnologia por natureza, e (d) controlo do impacto das empresas. No entanto, devido à gravidade dos problemas relacionados com a sustentabilidade - como as alterações climáticas - é pouco provável que estes se resolvam, apenas pelo simples reconhecimento dos numerosos compromissos a serem feitos (Hörisch et al., 2014).

Os múltiplos "tons de verde" (Tabela II), citados por Starik et al., (2001, p. 248), refletem as empresas e *stakeholders* que agem de acordo com princípios de capitalismo verde e mentalidade ambientalista, focados na mudança organizacional. Estes autores fornecem uma perspetiva sobre o ambientalismo, para mobilizar as empresas para a tomada de ação a favor do ambiente. Ao desenvolver ideias para tornar empresas mais ecológicas.

Tabela II - Múltiplos "Tons de Verde" (Starik et al., 2001, p. 248)

Denominação	Descrição
Verde Claro ou Tom de Conformidade	Empresas que satisfazem as exigências ambientais dos <i>stakeholders</i> .
Verde Médio	Empresas que se concentram na satisfação dos clientes.
Verde	Empresas que incluem fornecedores, comunidades, empregados e investidores como pontos fulcrais para a colaboração.
Sombra	Empresas em que a Terra em geral - o ambiente, as gerações futuras, espécies animais - são os beneficiários finais.

Os autores acima identificam, assim, os *stakeholders* e as empresas orientadas para uma atuação empresarial focada em questões orientadas para o ambiente, tendo como base fundamentos éticos ambientais. Esta categorização demonstra que é necessário um aumento do incentivo destes comportamentos e compreensão das consequências, por parte das empresas e *stakeholders*, visto existir rentabilidade económica mesmo a partir de motivações ecológicas (Freeman et al., 2000).

2.2.2 Consonâncias e Dissonâncias entre a Teoria de Stakeholders e a Gestão da Sustentabilidade

A Teoria de *Stakeholders* concentra-se na gestão das relações e na promoção de interesses partilhados que têm impacto a longo prazo (Haleem et al., 2022). Esta teoria fomenta uma maior integração social das organizações, com o objetivo de criar valor para todos os *stakeholders* (Freeman et al., 2010).

Segundo Hörisch et al. (2014), a Gestão da Sustentabilidade também promove a integração entre a organização e o seu meio social e ambiental; e estes consideram que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade. Desta forma, os mesmos autores encontraram pontos de consonância e dissonância entre os dois conceitos - Teoria de *Stakeholders* e Gestão da Sustentabilidade - que se encontram descritos na tabela seguinte (Tabela III).

Tabela III - Consonâncias e Dissonâncias entre a Teoria de Stakeholders e a Gestão da Sustentabilidade (Hörisch et al., 2014)

Denominação	Descrição
Consonâncias	
Objetivo de Negócios	Ambos os conceitos alargam a visão sobre o objetivo do negócio para além da maximização do valor a curto prazo para os stakeholders.
Falácia da Separação	Recusa da ideia de que as questões éticas podem ser separadas dos negócios. As empresas e a ética não são vistas como conflituosas, mas como fundamentalmente interligadas.
Oposição ao CSR	As ideias de compensação e filantropia são rejeitadas. As empresas são desafiadas a integrar a responsabilidade no seu negócio principal.
Lucro	O lucro não é visto como imoral. Criar sinergias e mutualidade entre diferentes interesses como um dos principais desafios.
Ligação à Gestão Estratégica	A visão de curto prazo é complementada por uma perspetiva de longo prazo.
Complexidade	Recusa de abordagens de gestão simplistas e convencionais. Incorporação de critérios adicionais aos desafios de gestão.
Ponte entre a Abordagem Normativa, Empírica e Instrumental	Ambos os conceitos incorporam e ligam elementos descritivos, prescritivos e instrumentais.
Dissonâncias	
Ligação com aspetos Sociais, Ambientais e Económicos	A gestão da sustentabilidade enfatiza mais explicitamente as ligações entre os objetivos sociais, ambientais e económicos.
Papel da Natureza	A gestão da sustentabilidade salienta que as organizações atuam dentro de sistemas ecológicos.
Desenvolvimento Sustentável	Enquanto a Teoria de Stakeholders é aberta às interações dos stakeholders, a gestão da sustentabilidade desafia as empresas a contribuir para o desenvolvimento sustentável e a moldá-lo.
Tempo e Duração	A gestão da sustentabilidade aborda mais explicitamente as questões da durabilidade e da manutenção do funcionamento dos sistemas (ambientais).

Pode-se, assim, afirmar que ambos os conceitos partilham de uma compreensão ampla sobre a incorporação, dependências, obrigações e capacidades das empresas, que vão para além dos benefícios a curto prazo. A consciência e integração das questões éticas nas empresas contribuiu para um

desenvolvimento sustentável, através da criação de valor partilhado. Opondo-se ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, por ser uma necessidade intrínseca ao negócio (Hörisch et al., 2014).

2.3 Mecanismos de Transformação entre Stakeholders na Gestão da Sustentabilidade: Educação acerca da Sustentabilidade e Criação de Valor Partilhado

Para Kerul Kassel & Rimanoczy (2018), a Mentalidade Sustentável é uma forma de pensar e de ser, que resulta de uma ampla compreensão das manifestações do ecossistema, sensibilidade social, valores pessoais e do eu superior, como forma de expressão por um bem maior. É uma apreciação pelo ecossistema e pela complexidade dos impactos que o comportamento humano tem sobre o ambiente.

Assim, a sensibilidade social é a compreensão empática das interações humanas. A origem introspectiva dos valores pessoais é a autoconsciência expressa em comportamentos sustentáveis ou insustentáveis. O eu superior, inclui a dimensão espiritual e a consideração do próprio propósito. E por fim, as ações por um bem maior, não são só apenas as ações altruístas ou filantrópicas, mas também ações empresariais que incluem e servem todos os *stakeholders*, incluindo o planeta e as gerações futuras.

Desta forma, a mentalidade sustentável demonstra a perspetiva do indivíduo, da sociedade e do ambiente, mas também a perspetiva cognitiva, emocional, psicológica e espiritual. E as atitudes e inclinações mentais são o resultado de variados fatores - como experiências, conhecimento, valores, etc. (Kerul Kassel & Rimanoczy, 2018).

O reforço desta mentalidade sustentável e o estabelecer de incentivos para a ação é crucial para a criação de valor entre *stakeholders*, baseado na sustentabilidade, não só ao criar valor monetário para as empresas, mas ao melhorar também a qualidade de vida de todos (Hörisch et al., 2014).

A educação sobre a sustentabilidade é a chave para práticas empresariais mais sustentáveis. Fornece conhecimentos e competências práticas aos *stakeholders*. Fomenta a sensibilização e consciencialização para a urgência de sustentabilidade e potenciais benefícios, ao reforçar a mentalidade de sustentabilidade e ao impoderar *stakeholders* a agirem como intermediários pela natureza (Hörisch et al., 2014).

2.3.1 Educação acerca da Sustentabilidade

O conceito de eco literacia é um elemento de desenvolvimento do conhecimento ecológico. O maior desafio, atualmente, é construir e alimentar comunidades sustentáveis criadas de forma a que as empresas cooperem com a natureza. A alfabetização ecológica é o que nos aproxima mais da realização do objetivo de comunidades sustentáveis. A crescente noção acerca do meio ambiente que nos rodeia, faz com que seja imperativa a tarefa de criação de um mundo mais sustentável, para futuras gerações (Kerul Kassel & Rimanoczy, 2018).

De acordo com Kerul Kassel & Rimanoczy (2018), a educação sobre a sustentabilidade é recomendada desde o jardim-de-infância até à formação a nível de doutoramento. Desde a imersão restrita acerca do mundo natural, avançando para níveis mais amplos de conhecimento, como incentivo à compreensão do lugar onde vivemos e de como a natureza sustenta a vida e nos alimenta. Para Foster (2001), a educação sobre a sustentabilidade corresponde à inteligência heurística e, em última análise, a uma vida sustentável.

Comparada à literacia financeira para as grandes empresas, a implementação da mentalidade acerca da sustentabilidade seria através da Eco-Gestão - uma área de conteúdo, aprendizagem e liderança no Séc. XXI (Kerul Kassel & Rimanoczy, 2018).

Uma solução para a gestão da sustentabilidade seria qualificar os agentes de mudança corporativos para a sustentabilidade. Sendo que um agente de mudança é um indivíduo interno e/ou externo - gestor, consultor, líder, especialista, promotor e empresário - responsável por iniciar, patrocinar, gerir ou implementar uma iniciativa ou projeto específico de mudança. São líderes de opinião e forças motrizes, que convencem superiores e motivam equipas ao abordar deliberadamente os problemas sociais e ambientais. Com meios empreendedores para colocar a gestão da sustentabilidade em prática e contribuir para o desenvolvimento sustentável (Hesselbarth & Schaltegger, 2014).

Talbot et al., (2021), inclusive afirmam que os gestores que veem a sustentabilidade como uma questão ética, com base em crenças e atitudes, tendem a ser mais pró-ativos e orientados para a sustentabilidade, desencadeando atividades - como a formação dos empregados ou aumento de apoios à saúde e à segurança - e promovendo o diálogo com *stakeholders* relevantes.

Por sua vez, a idade e educação podem afetar as atitudes perante a sustentabilidade, mas o aumento do conhecimento nesta área por parte das empresas pode aumentar a consciência dos gestores e influenciar atitudes e tomada de decisões em relação à sustentabilidade (Talbot et al., 2021).

As motivações pessoais dos gestores têm influência crítica na tomada de decisões e podem contribuir para a integração do desenvolvimento sustentável nas organizações. Os gestores com boa consciência acerca da sustentabilidade reconhecem a importância de manter uma boa relação entre a

empresa e a comunidade, de forma a implementar ferramentas de gestão da sustentabilidade. E uma maior sensibilização dos gestores contribui para a implementação de mecanismos de gestão da sustentabilidade envolvendo *stakeholders* internos e externos (Talbot et al., 2021).

2.3.2 Criação de Valor Partilhado

A Gestão de *Stakeholders* não implica de forma alguma que todos os *stakeholders* devam ser tratados de forma igual, independentemente das circunstâncias específicas. Na verdade, tem de se identificar quais são os *stakeholders* realmente envolvidos, pois o sucesso depende tanto da sua contribuição, como do seu bem-estar. Um elemento central é o fomento de interesses mútuos que visam criar valor para todos os *stakeholders* envolvidos (Hörisch et al., 2014).

O termo negócio tem por base a ideia de elaboração de acordos entre *stakeholders*, para satisfação das necessidades de ambas as partes. A criação de valor no capitalismo exige que os gestores sustentem relações com os *stakeholders*, por cada grupo ser vital para o sucesso. A cooperação é de senso comum e para que estes acordos sejam sustentáveis ao longo prazo, devem incluir imparcialidade e justiça (Freeman & Phillips, 2002).

Posto isto, segundo Freeman et al. (2010) a ideia base de criar valor entre *stakeholders* é simples: o negócio pode ser considerado um conjunto de relações entre grupos com interesse comuns. Compreender um negócio é conhecer o funcionamento destas relações, como gerir e moldá-las e entender a forma como os *stakeholders* interagem e criam valor.

Os *stakeholders* internos são frequentemente promotores de atividades e escolhas ecológicas, com influência significativa no grau de controlo sobre os objetivos de aquisição de bens e dados. No entanto, tal como os grupos de *stakeholders* internos, as opiniões de todos os *stakeholders* externos nem sempre são homogéneas, cada um tem prioridades diferentes. E a capacidade de influenciar os *stakeholders* pode variar significativamente entre grupos (Johnson & Klassen., 2022).

É de notar que nenhum interveniente está sozinho no processo de criação de valor. Os interesses de cada grupo de interessados estão inerentemente ligados, no entanto, é difícil encontrar consenso. Nem sempre é possível encontrar uma forma de convergir todos os interesses, a tendência é negociar uns contra os outros (Freeman et al., 2010).

Ali & Cottle (2021), consideram que a ideia de que as organizações se sustentam através da criação de valor entre *stakeholders* é complexa, que se baseia nas dimensões individuais e desafia a criação de uma definição de valor generalizável ao desempenho empresarial. Afirmam que limita a mensurabilidade do valor criado para os *stakeholders* e acreditam que a criação de valor é um reforço da capacidade do *stakeholder* e a redução dessa capacidade é a destruição de valor. Assim o conceito de

valor ganha um novo significado e uma nova forma de medir o desempenho empresarial, medindo as implicações nos resultados da rede de *stakeholders*.

2.4 Síntese e Perguntas de Investigação

A partir da análise da literatura, pode entender-se que a Teoria de *Stakeholders*, se expandiu por diferentes campos. Com relevância para a gestão estratégica, marketing, finanças, ética organizacional, desempenho empresarial, entre outros (Fares & Abbasi, 2021). E face à revisão de literatura elaborada, é perceptível que a Teoria de *Stakeholders* permite combinar questões éticas com ambientes operacionais complexos.

Este estudo aborda a realidade organizacional, no contexto do *Marketing*, com esses mesmos pressupostos teóricos, ligados à educação sobre a sustentabilidade e à relação entre *stakeholders*, através das seguintes perguntas de investigação:

PI1. “A educação acerca da sustentabilidade tem influência no relacionamento e na criação de valor partilhado entre *stakeholders*, no âmbito de projetos relacionados com gestão da sustentabilidade?”

PI2. “A base ética dos *stakeholders* relativamente a questões de sustentabilidade, afeta o relacionamento entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade?”.

Através destas perguntas, pretende-se compreender os seguintes objetivos:

O1. Se a educação sobre a sustentabilidade é fundamental nas relações entre *stakeholders* em projetos de sustentabilidade;

O2. Se a criação de valores partilhados entre *stakeholders* em projetos de gestão de sustentabilidade depende do nível de educação dos envolvidos;

O2.1. Se a criação de valores partilhados entre *stakeholders* em projetos de gestão de sustentabilidade é potenciada pela educação acerca da sustentabilidade;

O3. Se os valores éticos dos *stakeholders*, com base no nível de educação acerca da sustentabilidade, influenciam a relação dentro de projetos de gestão da sustentabilidade.

E para as questões de investigação e os objetivos acima citados, construíram-se as seguintes proposições aplicadas ao estudo:

P1. A educação acerca da sustentabilidade é importante para os *stakeholders* envolvidos em projetos de gestão da sustentabilidade.

P2. A educação acerca da sustentabilidade, influencia as relações entre *stakeholders*, facilitando a criação valor partilhado, no âmbito de projetos relacionados com a gestão da sustentabilidade.

Deste modo, Hörisch et al. (2014), mencionam a educação sobre a sustentabilidade como a solução para a promoção de ações sustentáveis e consciencialização por parte das empresas e

stakeholders - ao adquirirem conhecimentos e sensibilização sobre a sustentabilidade e ao melhorar a qualidade de vida e os interesses de todos através da cooperação.

Por sua vez, Donaldson e Preston (1995) assumiram que o aspeto normativo é apoiado na vertente ética, moral e social e consideraram ser a abordagem mais forte. Todavia, todas as abordagens devem ser consideradas complementares - abordagem normativa, descritiva e instrumental - visto que, a abordagem instrumental identifica as relações entre *stakeholders* e a descritiva verifica a criação de valor partilhado entre eles.

P3. Em projetos de gestão da sustentabilidade, a base ética dos *stakeholders* sobre a sustentabilidade contribui para o desenvolvimento de boas relações entre *stakeholders*, através da educação e criação de valor partilhado.

Pretende-se, assim, compreender a implementação prática da educação acerca da sustentabilidade, no contexto da gestão da sustentabilidade, considerando os interesses de todos os stakeholders envolvidos, através do desenvolvimento do modelo conceptual apresentado na seguinte secção.

3. MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual apresentado, é desenvolvido com base nas problemáticas expostas acima com o intuito de dar resposta às questões, objetivos e proposições de investigação. O modelo conceptual elaborado está assente na abordagem de Hörisch et al. (2014), que sugere mecanismos interrelacionados de transformação entre *stakeholders* na gestão da sustentabilidade - nomeadamente, a educação e a criação de valor partilhado, ao utilizá-las como suporte uma da outra (Proposição 1 e 2).

Donaldson e Preston (1995) influenciados pela premissa fundamentada por Freeman (1984), consideram que o aspeto normativo é baseado em valores éticos - ligados neste caso à sustentabilidade. No entanto, está vinculada uma ligação entre todas as abordagens, referidas como complementares, em particular, a abordagem instrumental que apoia nas relações entre *stakeholders* e a descritiva que constata os valores. Contudo a abordagem normativa sendo a mais forte, sustenta ao compreender a base ética (sustentável) dos *stakeholders* (Proposição 3).

Em suma, o foco está na influência dos conceitos de Educação e Criação de Valor Partilhado (Hörisch et al., 2014), de acordo com as suas crenças éticas e morais (Donaldson e Preston, 1995) dos seguintes *stakeholders* em estudo - Equipas Internas, ONG'S, Comunidade, Governo, Consultores Externos e Organizações Privadas. A seguinte Figura I ilustra o modelo conceptual que representa as proposições citadas.

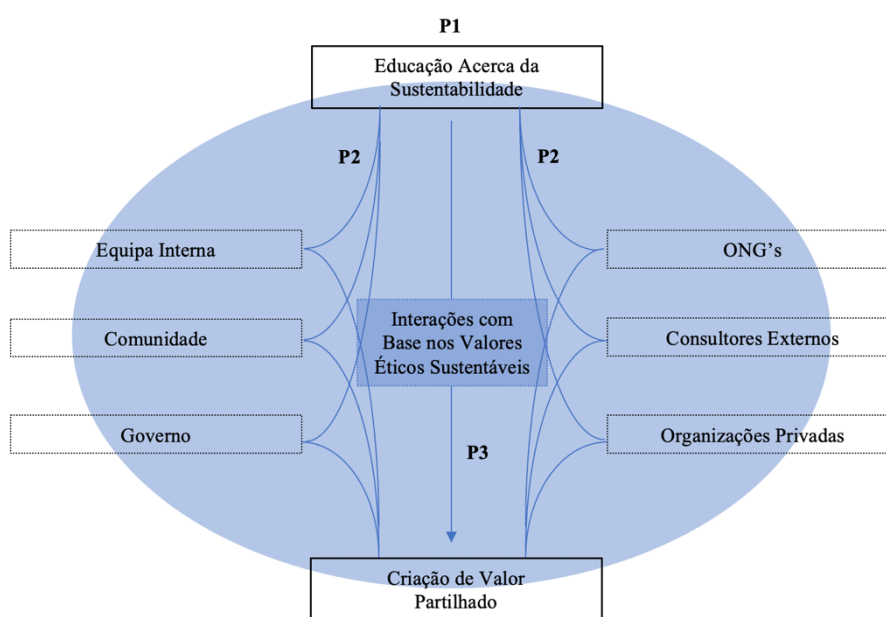


Figura I - Modelo Conceptual adaptado de Hörisch et al. (2014)

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia de investigação utilizada no estudo, com o intuito de responder à problemática criada e representada no modelo conceptual acima. Que se adequa à obtenção dos dados mais relevantes para o estudo.

4.1 Tipo de Estudo

Este estudo adota uma filosofia interpretativista, pois foca-se na criação de significados a partir de um fenómeno específico que ocorreu no passado. Sendo que cada individuo difere a sua criação de significados pelas suas próprias experiências, influências culturais e realidades sociais. Pretende-se, assim, compreender a complexidade de contextos e perspectivas através de um exercício empático e subjetivo (Saunders et al., 2019).

Recorre-se, por isso, à inferência dedutiva, em que as premissas são diretamente proporcionais à veracidade ou falsidade das conclusões, o que permite generalizar factos sobre uma amostra representativa, ao testar a aplicabilidade de proposições segundo uma teoria. Adicionalmente, esta investigação caracteriza-se por ser qualitativa mono-método - pela recolha de dados primários através de entrevistas individuais semiestruturadas - e dedutiva - altamente associada ao interpretativismo, por estudar significados e a relação dos mesmos (Saunders et al., 2019).

O propósito do estudo é a realização de uma pesquisa descritivo-explanatória, por descrever um evento e pessoas em particular, e a partir dessa descrição retirar conclusões, como “precursor de explicações” (Saunders et al., 2019, p.188).

A estratégia de investigação é a utilização de inquérito com recurso a entrevistas, face a um caso de estudo real, em que o horizonte temporal da investigação é transversal (*cross-sectional*), por ser realizado num determinado espaço temporal (Saunders et al., 2019).

4.2 Seleção da Amostra

Todos os *stakeholders* que participaram na criação e implementação deste evento - caso de estudo - foram considerados relevantes para a investigação. Sendo uma amostragem intencional, voluntária por autoseleção, com recurso ao consentimento dos participantes (Saunders et al., 2019).

Os *stakeholders* que aceitaram a realização do estudo pertencem a uma Organização Sem Fins Lucrativos (ONG), cuja missão é educar sobre a sustentabilidade. Foram estes os organizadores de um evento, onde colaboraram com outros *stakeholders* relevantes para esta investigação. E a junção de todos

os *stakeholders* correspondem aos que estão descritos no modelo conceptual (Figura I). Este é, por isso, um universo restrito, mas representativo de projetos de gestão da sustentabilidade, pelo que a tabela seguinte (Tabela IV), caracteriza a amostra deste estudo.

Tabela IV - Caracterização da Amostra

Participante	Stakeholder	Cargo	Sexo	Idade
1	Equipa Interna	Gestor de Parcerias	Feminino	24 anos
2	Equipa Interna	Cofundador	Feminino	25 anos
3	Equipa Interna	Gestor de Logística	Feminino	27 anos
4	ONG	Gestor de Políticas Ambientais	Feminino	46 anos
5	Equipa Interna	Responsável de Comunicação	Masculino	24 anos
6	Equipa Interna	Cofundador	Masculino	23 anos
7	Organização Privada	Fundador	Masculino	30 anos
8	ONG	Fundador	Masculino	40 anos
9	Organização Privada	Direção de Responsabilidade Social e Corporativa	Masculino	64 anos
10	Equipa Interna	Responsável de Comunicação	Feminino	26 anos
11	Comunidade	Estagiário em Design Gráfico	Feminino	22 anos
12	Comunidade	Técnico de Marketing	Masculino	26 anos
13	Consultoria Externa	Consultor	Masculino	32 anos
14	Governo	Técnico no Departamento Cultural	Feminino	38 anos

Desta forma, a seleção da amostra revelou que o público é homogéneo no que concerne à gestão da sustentabilidade, conforme as proposições de investigação. Sendo que, a saturação da recolha de dados foi atingida quando se obteve as 14 entrevistas, devido às características necessárias da amostra terem sido alcançadas - ou seja, entrevistas representativas de cada uma das tipologias de *stakeholders* citadas no modelo conceptual (Saunders et al., 2019).

4.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Este estudo caracteriza-se por ser qualitativo mono-método, ao convergir na recolha de dados primários, através da escolha de um caso para estudo, como forma de compreender a dinâmica de um evento realizado por uma Organização Sem Fins Lucrativos, com a missão de educar acerca da sustentabilidade envolvendo uma grande variedade de *stakeholders*, dentro do meio sustentável. Este foi um caso representativo da aplicabilidade dos objetivos - O1, O2, O2.1 e O3 - na investigação. O procedimento analítico escolhido para a elaboração das entrevistas individuais foi o semiestruturado em profundidade (Saunders et al., 2019).

No processo de recolha de dados, foram apenas recolhidos dados primários, através de entrevistas - uma conversa deliberada entre duas ou mais pessoas. Com perguntas claras em que o entrevistador ouve atentamente as respostas concedidas e estabelece-se uma relação com vista à análise dos aspetos de interesse para clarificar significados (Saunders et al., 2019).

Foram realizadas entrevistas individuais não estandardizadas (Figura II), eletronicamente mediadas via *Internet* e conduzidas em tempo real - entrevistas síncronas. As vantagens do meio utilizado - videoconferência através da plataforma *Zoom* - é o facto de permitir a interação visual, a permanência de ambas as partes em locais que são familiares e seguros para a realização da entrevista e a redução de eventuais constrangimentos logísticos (Saunders et al., 2019).

Optou-se por entrevistas semiestruturadas com questões-chave relacionadas com o tema, para orientar cada entrevista, mediante um guião pré-determinado, estruturado e consistente, que permite a comparação de respostas entre cada participante (Saunders et al., 2019).

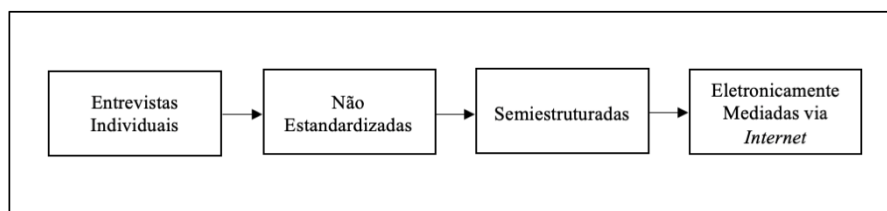


Figura II - Caracterização da Recolha de Dados

Antes da realização das entrevistas, foi enviado um documento no qual se solicita o consentimento por parte dos participantes (Anexo A) e a autorização da gravação áudio para registo de dados. O guião concebido (Anexo B) consiste em 5 grupos, - caracterização do entrevistado, colaboração no projeto, educação acerca da sustentabilidade, criação de valor partilhado (Hörisch et al., 2014) e base ética (Donaldson e Preston, 1995) - com o total de 22 perguntas adaptadas às proposições de

investigação e modelo conceptual (Figura I). Cada entrevista teve uma duração média de 45 minutos, com recurso a transcrição manual após a conclusão de cada uma.

Estas entrevistas permitiram a triangulação de informação com a análise de dados secundários por documentos em texto - notícias e legendas de publicações em redes sociais - e audiovisual, com suportes bidimensionais estáticos - publicações em redes sociais, website e peças de comunicação - e em movimento - vídeos na plataforma *Youtube*. Como meio de aferição e comparação de dados complementares à inferência dos resultados primários na análise (Saunders et al., 2019).

4.4 Análises Realizadas

O método de análise de dados com base na estratégia de análise temática, pressupõe a identificação de padrões a partir de um conjunto de dados - entrevistas, neste caso. Esta análise envolve a codificação dos dados qualitativos para análise posterior, de acordo com as questões de investigação. Esta estratégia é sistemática e lógica, que integra os dados extraídos das transcrições, para o desenvolvimento de uma descrição temática, com o intuito de testar teorias e verificar conclusões (Saunders et al., 2019).

Optou-se pela transcrição total de cada entrevista realizada, gravada em áudio, entre os meses de julho a setembro de 2022, conforme se apresenta na Tabela V. Em média cada hora de entrevista, teve em consideração entre 6 e 10 horas de processamento e transcrição, tendo em atenção a limpeza de dados e linguagem (Saunders et al., 2019).

Tabela V - Características das Entrevistas

Entrevista	Data da Entrevista	Duração	Transcrição
1	11/07/2022	00:45	8 páginas
2	26/07/2022	00:33	8 páginas
3	28/07/2022	00:42	10 páginas
4	29/07/2022	01:07	12 páginas
5	29/07/2022	00:56	8 páginas
6	01/08/2022	00:44	8 páginas
7	03/08/2022	00:31	7 páginas
8	05/08/2022	00:33	7 páginas
9	08/08/2022	01:40	16 páginas
10	16/08/2022	00:45	8 páginas
11	17/08/2022	00:29	6 páginas
12	22/08/2022	00:29	6 páginas

13	02/09/2022	00:42	10 páginas
14	02/09/2022	00:23	4 páginas
Total	-	10:27	118 páginas

Considerou-se a utilização de uma estrutura de guião de entrevista, pois visa avaliar, sistematicamente, a relação entre os *stakeholders* perante a influência da educação acerca da sustentabilidade na criação de valores partilhados em projetos de gestão de sustentabilidade.

Esta unidade de dados para aferir significados, partiu de códigos por categorias de perguntas, de forma coerente e listada, adaptadas às respostas e objetivos do estudo. Foi implementada uma abordagem manual, sem recorrer a uma análise qualitativa assistida por computador e nesta fase foi utilizado um processo analítico seletivo através de condensação de dados (Saunders et al., 2019).

O método de simplificação, consistiu em recorrer a uma matriz em tabela, de categorização e codificação, com colunas e linhas estabelecidas para facilitar a análise posterior. Adicionalmente foi efetuado o registo de “*memos*” - observações, pensamentos ou ligações, interpretadas a partir das respostas dos entrevistados (Saunders et al., 2019). Este processo de “*memoing*” foi realizado em simultâneo com a codificação e categorização dos dados e permite o desenvolvimento de ideias e da narrativa.

Com este sistema de codificação foi possível chegar à análise pertinente dos dados, levando à compreensão da relação entre os *stakeholders*, com base no nível de educação acerca da sustentabilidade e valores éticos. Desta forma, foi também possível aferir o grau de envolvimento face à criação de valores comuns dentro de projetos de sustentabilidade.

5 . APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A apresentação de resultados, a partir da análise qualitativa descrita no capítulo anterior, foi baseada no caso da realização de um evento específico que ocorreu no mês de dezembro de 2021, que teve como intuito educar acerca da sustentabilidade.

Este evento organizado por uma jovem associação sem fins lucrativos, estava dividido em cinco temáticas da sustentabilidade - Materiais, Energia, Natureza, Transportes e Alimentação - que envolveu oradores pertinentes para cada uma das temáticas - os *stakeholders* presentes no modelo conceptual (Figura I).

5.1 Projetos de Gestão da Sustentabilidade

Face à gestão da sustentabilidade, este projeto exemplifica o envolvimento entre *stakeholders* ligados à sustentabilidade, de forma direta e indireta. Deste modo, os fundadores deste projeto consideraram ser esta uma iniciativa necessária na atualidade da sustentabilidade em Portugal - “*percebemos a ausência de sustentabilidade, não só na nossa vida pessoal, como na profissional (...) é uma temática muito bipolarizada, há pessoas com muito e pouco interesse no tópico*”, diz a entrevistada 2 (mulher, 25 anos, cofundadora, equipa interna). Pelo que é de notar que existe uma crescente vontade de informar a sociedade em geral acerca da prevenção da ecologia, por parte da geração mais jovem - “*a comunicação estava muito focada para quem tinha interesse (...) sentimos uma falha de comunicação para pessoas pouco interessadas, mas que deviam conhecer as bases do tema*”, afirma o entrevistado 6 (homem, 23 anos, cofundador, equipa interna). Este desejo prende-se com objetivo O1, que considera que a educação sobre a sustentabilidade é fundamental nas relações entre *stakeholders*.

Assim, o que atraiu os *stakeholders* para este projeto, foi a ambição destes jovens ao pretenderem impactar e educar através de uma comunicação simples sobre a sustentabilidade para cativar um público maior. Ao implementar como mote a inclusão, como refere a entrevistada 1 (mulher, 24 anos, gestora de parcerias, equipa interna) - “*que as pessoas pudessem imergir no que é a sustentabilidade, quer tivessem muito conhecimento ou nenhum (...) foi um evento inclusivo, quer a nível de preço, de temáticas e localização.*” Comprova-se esta inclusão através da comunicação do evento em bilheteiras *online* mediante um preço simbólico, que incluía um grande leque de convidados de renome no mercado e intervalos com acesso a petiscos vegetarianos, para além da possibilidade de ampliar a rede de contactos. Tal aconteceu por pretenderem incluir as três vertentes da sustentabilidade - a ambiental, social e económica. A equipa interna focou-se, assim, na transmissão de informação para promover a alteração de comportamentos, pois como afirma o entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor

de sustentabilidade, organização privada) “*apenas existe um nicho de gente preocupada, aparentemente os jovens eco preocupados são muitos, mas poucos os eco ativos*”. Deste modo, este evento satisfaz a necessidade de comunicar o ponto de situação atual, segundo a entrevistada 3 (mulher, 27 anos, gestora de logística, equipa interna) - “*devemos celebrar o que se fez de correto, mas também ter noção do que se faz de errado e quais as soluções para o futuro*”.

Os pontos comuns entre os *stakeholders* envolvidos no projeto de sustentabilidade em estudo, é o facto de quererem fazer a diferença, preocuparem-se acerca do tema e terem o intuito de partilhar - “*o facto de criarem notoriedade transmite-se o interesse em espalhar a mensagem*” diz a entrevistada 2 (mulher, 24 anos, cofundadora, equipa interna) - e receber informação - “*são pessoas com genuína vontade de saber sobre os temas*” afirma o entrevistado 8 (homem, 40 anos, fundador, ONG) - por parte dos *stakeholders* com quem colaborou, motivados pela missão e visão em comum, pois segundo o entrevistado 7 (homem, 30 anos, fundador, organização privada) “*queríamos contribuir com um impacto positivo para o Planeta*”.

A criação deste tipo de projetos, de acordo com os entrevistados, demonstra ter diversos benefícios. No geral é o facto de ensinar sobre a sustentabilidade, tornar a comunicação sobre a sustentabilidade atrativa, haver abertura para a discussão de perspetivas, incentivar a mudança de comportamento e conservação da natureza, a promoção de economia circular e do envolvimento social, a sensibilização sobre o tema e a promoção da rede de contactos. Afirmou, por isso, a entrevistada 14 (mulher, 38 anos, técnica no departamento cultural, governo), que “*o benefício direto é trazer à discussão o tema da sustentabilidade (...) numa ação de formação com este impacto social*”; reforçou o entrevistado 13 (homem, 32 anos, consultor, consultoria externa) de que “*é uma experiência imersiva associada à economia circular*”, tal como o entrevistado 7 (homem, 30 anos, fundador, organização privada) que considera que “*contribui para alargar o conhecimento (...) pelo menos à população interessada, para estar a par da inovação a nível de sustentabilidade*”, ao “*sair esta questão ambiental das salas de aula (...) e entrar nos domínios da sociedade civil*” refere a entrevistada 4 (46 anos, gestora de políticas ambientais, ONG).

As vantagens percecionadas em paralelo com os benefícios, são o exercício de reflexão sobre a sustentabilidade, através da alteração de conceções pré-formatadas, - “*abrir espaço à reflexão (...) o repensar de comportamentos e visão sedimentadas na nossa sociedade*” afirma a entrevistada 2 (mulher, 24 anos, cofundadora, equipa interna) - e a comunicação para o público desinformado ao “*abandar consciências e mostrar que há alternativas (...) numa lógica pedagógica de sensibilização de estímulo*” afirma este *stakeholder* - entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor de sustentabilidade, organização privada).

Contudo foram reconhecidos desafios no decorrer do projeto entre a relação de *stakeholders*, que partiram sobretudo da equipa interna, pela dificuldade em manter as relações e contacto por serem uma organização com pouca notoriedade, uma equipa jovem, encontrando-se numa posição de “inferioridade” e ceticismo externo. A entrevistada 2 (mulher, 24 anos, cofundadora, equipa interna) acrescenta que “*ainda eramos uns “zês-ninguém” para os oradores*”, refere ainda a entrevistada 1 (mulher, 24 anos, gestora de parcerias, equipa interna) que foi “*um desafio conseguir chegar até aos stakeholders e receber respostas (...) nós tínhamos entusiasmo em colaborar, mas por vezes o sentimento não era mútuo (...) a nossa equipa beneficiava do apoio, no entanto, a empresa também*” - foi perceptível, por isso, a falta de comunicação dos benefícios mútuos para a criação de valores partilhados. O fator tempo também foi referido como um desafio, tal como a questão logística. Adicionalmente acrescenta a entrevistada 3 (mulher, 27 anos, gestora de logística, equipa interna) que “*não aceitámos qualquer parceiro, pretendíamos decifrar se estão a tentar-se associar a nós apenas para a imagem, por exemplo*”, demonstrando a necessidade de cautela por parte de *stakeholders* que valorizam a causa.

Como forma de ultrapassar os obstáculos como ceticismo, falta de financiamento, imprevisibilidades logísticas, dificuldade de apelo ao público e barreira cultural, as potenciais soluções recolhidas foram a perceção de valor por parte dos *stakeholders* envolvidos, o planeamento de alternativas, a amplificação da rede de contactos, o incentivo a estas iniciativas, a simplificação de acesso a fundos (seja governamental ou de coletivo privado), medidas políticas e patrocínios. É de salientar que a entrevistada 4 (46 anos, gestora de políticas ambientais, ONG) afirmou que “*recordo-me de um professor dizer que Portugal era um país ecológico porque era pobre (...) as soluções ecológicas eram mais baratas*”, e esta é uma realidade atual, pois a partir de recursos escassos surgem ideias criativas, ou seja, apesar dos orçamentos limitados é possível agir.

5.2 Influência da Educação acerca da Sustentabilidade e Criação de Benefícios Mútuos entre Stakeholders

Com base na pergunta de investigação 1, que considera a influência da educação acerca da sustentabilidade na relação entre *stakeholders* e na criação de valores partilhados em projetos de gestão da sustentabilidade, a opinião dos *stakeholders* entrevistados sobre a educação da sustentabilidade, é sólida e comum a todos. Estes acreditam que existe uma tremenda falta de informação sobre o tema, associada à educação desde a infância ao ensino académico - “*os cursos universitários são dos que mais necessitam de ter incluído o aspeto da sustentabilidade, quer o marketing, a gestão, a economia, a engenharia (...) esses futuros profissionais vão se debater com esse tema ao longo da sua vida*

professional”, afirma a entrevistada 4 (46 anos, gestora de políticas ambientais, ONG). A falta de interesse generalizada, desde alunos a professores, promove lacunas na transmissão de noções básicas e informação aos jovens como incentivo à mudança. A informação que é partilhada nas escolas é obsoleta segundo a entrevistada 2 (mulher, 24 anos, cofundadora, equipa interna) “*estamos presos no passado (...) no conceito de há 20 anos com a ideia da reciclagem*” e acrescenta ainda a influência que os jovens e as crianças poderiam ter nos pais - “*é um tema que não está incluído na mente dos professores e muito menos na mente dos alunos, que poderiam ensinar os próprios pais*”. Assim, sugeriu-se diversas vezes a promoção do conceito de economia circular por ter uma baixa complexidade e ser natural à nossa essência, como o não desperdício, por exemplo.

Os *stakeholders* envolvidos defendem que existe um desinteresse em comunicar a causa, tal como a promoção dos três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e financeira). Sendo que, a educação através dos media é apontada pela dramatização - “*jornais e outros meios refletem os dramas (...) é a ideia de continuar a sensibilizar com as catástrofes*” afirma o entrevistado 6 (homem, 23 anos, cofundador, equipa interna) - e por se focar apenas no caos ao invés de comunicar as ações positivas como o incentivo - o mesmo entrevistado acrescenta que é “*gritar apenas que é uma emergência, mas não incentivar soluções*”. No entanto, como refere o entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor de sustentabilidade, organização privada) “*em alguns casos a sensibilização passa pela via da dramatização, noutros pela via de partilha de alternativas e ainda noutros é pela via da partilha de testemunhos e dos opinion makers*”.

É assim notória a falta de evolução deste tema no ensino, ao ponto de até o entrevistado 14 (mulher, 38 anos, técnica no departamento cultural, governo) associado a uma universidade pública, admitir que “*enquanto não houver uma posição governamental será difícil*”.

Os participantes defendem que existe pouca consciencialização e sensibilização, pois no que concerne à educação nas escolas existem diversas lacunas. No entanto, as alternativas apontadas são a educação nas organizações onde os profissionais se inserem. Através da divulgação da causa como apresentações e formações dentro do tema. Apesar de que os próprios projetos, são considerados promotores de educação, como afirma o entrevistado 5 (homem, 24 anos, responsável de comunicação, equipa interna) “*o projeto em si, sobre sustentabilidade, acaba por ter uma vertente educativa*” e a entrevistada 1 (mulher, 24 anos, gestora de parcerias, equipa interna) acrescenta que “*é mesmo dentro da empresa que pode partir a educação sobre a sustentabilidade*”.

A autoeducação foi abordada como a melhor opção de educação sobre o tema, por termos “*hoje em dia cada vez mais acesso à informação (...) o conhecimento só é difícil de obter se não formos interessados*” diz a entrevistado 12 (homem, 26 anos, técnico de marketing, comunidade) que assistiu ao evento, contribuindo como testemunho.

Estes *stakeholders* relatam que a importância da educação sobre a sustentabilidade em projetos de gestão da sustentabilidade, foca-se na mudança de hábitos e paradigmas, pela adoção de práticas, apesar de ser ainda praticada por uma minoria. A economia comportamental é abordada como forma de transmissão da mensagem, através de fontes fidedignas utilizando consultores especializados como fonte de uma triagem adequada da informação. O entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor de sustentabilidade, organização privada) refere que *“tem que se perceber quais são os públicos, quais os setores e quais são os casos em que tenha de inserir métodos pedagógicos de sensibilização (...) dependendo dos públicos-alvo as atuações são diferentes, seja do ponto de vista pedagógico ou de mensagem de comunicação (...) integra-se aquilo que é um tema importante na economia comportamental (...) que é o nudging a forma como leva as pessoas a mudarem comportamentos sem usar a questão da educação”*.

Quanto à criação de benefícios mútuos consoante o nível de educação sobre a sustentabilidade, os participantes afirmam de forma unânime que é mais fácil criar valores partilhados se todos os *stakeholders* possuem um nível significativo de educação acerca da sustentabilidade. É de notar que foi uma opinião pressupondo a coesão de interesses, entendimento, criação de sinergias, partilha de conhecimentos e perspetivas, de acordo com a consciencialização e visão alinhada entre os *stakeholders*. No entanto, apesar da coerência de opinião, a entrevistada 3 (mulher, 27 anos, gestora de logística, equipa interna) não deixa de referir que não tem uma resposta linear, pois considera que *“quando existem níveis diferentes pode ser mais desafiador perceber apenas a terminologia da comunicação, porque pode ser muito insightful”*, ou seja, não deixa de ser benéfico colaborar com *stakeholders* menos educados. A entrevistada 11 (mulher, 22 anos, estagiária de *design*, comunidade) refere que *“nunca teremos o mesmo conhecimento sobre tudo porque cada pessoa tem vivências diferentes (...) esta partilha de perspetivas é muito benéfica se os níveis forem diferentes, por haver uma troca”*.

Uma estratégia para melhorar a educação sobre a sustentabilidade neste tipo de projetos, que é referida por todos os entrevistados, é a partilha de informação inicial, fundamental como incentivo à mudança mediante uma mensagem cativante, transparente e impactante. O recurso a materiais visuais apelativos pode ser uma opção, com uma estética contemporânea (presente na comunicação do evento e no *website* do projeto). A consultoria externa, a autoeducação e a educação por parte das empresas são as estratégias predominantes, paralelamente à troca de impressões e comunicação interpessoal. Para o entrevistado 8 (homem, 40 anos, fundador, ONG) deve-se *“primeiro fazer e depois publicitar (...) o importante mesmo é a prática da gestão da sustentabilidade e não apenas a publicidade”*, onde é clara a relutância perante as empresas que apenas comunicam apenas para demonstrarem que são entidades preocupadas com o ambiente.

Desta forma, os objetivos 2 e 2.1, focam-se na ligação da criação de valores partilhados entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade com o nível de educação e a sua influência. Assim, a desinformação como barreira nos relacionamentos entre *stakeholders* é caracterizada por ter visões dispares e antagónicas, educação e informação sobre o tema polarizada e por colocar as relações em causa ao não se gerar consenso. Por isso, a abertura à mudança permite evitar conflitos de interesse e criar um sentimento de pertença numa missão comum através de uma abordagem descomplicada. No entanto, pode ser considerado um obstáculo, como o entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor de sustentabilidade, organização privada) afirma - “*qualquer parceria tem que ter uma base de entendimento comum (...) quando têm um objetivo comum e decidem que têm de juntar recursos e forças (...) um entendimento não existe se de um lado existe informação e do outro desinformação*”.

A educação, por sua vez, contribui para as relações ao desmistificar a sustentabilidade, demonstrar a sua transversalidade, alinhar ideias e promover a imparcialidade. Esta desenvolve parcerias, sinergias, transmissão de informação e consequentemente acrescenta credibilidade, tal como a entrevistada 1 (mulher, 24 anos, gestora de parcerias, equipa interna) refere - “*a educação e a desmistificação de temas é importante, porque dentro da sustentabilidade há pessoas com ideias em moldes específicos que torna difícil a criação de relações*”. Assim, *stakeholders* literados no tema da sustentabilidade, validam conhecimentos, transmitem a mensagem, discutem ideias, autoeducam-se e influenciam terceiros, como reforça a entrevistada 10 (mulher, 26 anos, responsável de comunicação, equipa interna) “*não consigo imaginar como seria a implementação do projeto se não fossem tão educados*”. Por outro lado, *stakeholders* educados tendem a ter uma atenção excessiva ao detalhe - apesar de estar correlacionado com o conceito de eficiência - que pode levar a fanatismos.

5.3 Postura Ética

A perceção em relação ao conceito de ética, em projetos de gestão da sustentabilidade, está relacionada com a pergunta de investigação 2 e o objetivo 3. Pretende-se avaliar a importância dos valores éticos na educação - acerca da sustentabilidade - e no relacionamento entre os *stakeholders*, em projetos de gestão da sustentabilidade.

Para os entrevistados existe um elevado ceticismo entre os termos acima mencionados, pois não compreendem a ligação entre ética e sustentabilidade. Caracterizam a união destes conceitos, como algo transversal a qualquer projeto, ou seja, a posição ética é intrínseca e não se altera conforme as temáticas. Desta forma, destacam valores como responsabilidade, inclusão, empatia, reflexividade, justiça, compromisso, igualdade, coerência, transparência, respeito e diversidade.

O termo que foi ressaltado por unanimidade, foi o conceito de *greenwashing* que está relacionado com a vontade de uma marca ou empresa transmitir uma imagem verde por outros motivos que não a sustentabilidade - como afirma a entrevistada 1 (mulher, 24 anos, gestora de parcerias, equipa interna) “*a ética é transversal a todo o tipo de projetos (...) o único ponto seria o greenwashing, pois entra a ética e a falta dela (...) é necessário compreender os interesses e intenções por detrás dos parceiros*”.

Para os entrevistados é relevante os *stakeholders* serem educados para terem uma boa atuação, pois tal promove o debate, a troca de ideias, o desejo de aprender e partilhar informação, abrindo espaço para a compreensão, vontade de mudança e valorização da sustentabilidade. Assim, parcerias com *stakeholders* éticos, permitem solidez e impacto nas decisões para tomada de ação. E segundo a experiência do entrevistado 9 (homem, 63 anos, diretor de sustentabilidade, organização privada), é possível afirmar que um fornecedor “*pode não ter as mesmas preocupações de sustentabilidade que nós temos (...) mas não é por isso que a parceria não se realiza (...) encontramos uma plataforma de entendimento*”.

Para os *stakeholders* é prioritário eles mesmos - seres individuais - estarem informados para uma boa atuação nos projetos. Pelo facto de permitir o desenvolvimento pessoal, capacidade de argumentação, vontade de aprender e fomentar a curiosidade, autoeducação, consciência global, preocupação e promoção da sustentabilidade. Estes aspetos são inclusive referidos pelo entrevistado 13 (homem, 32 anos, consultor, consultoria externa) - “*partilho histórias e experiências (...) por me preocupar com o planeta (...) e o que conseguir fazer para que não o prejudique, faço (...) cumpro a minha parte na sustentabilidade*”.

Assim, os valores éticos contribuem na colaboração em projetos de gestão da sustentabilidade, por ser um aspeto intrínseco e comum a qualquer projeto. Os valores pessoais considerados relevantes na atuação dentro dos projetos, foram a acessibilidade, integridade, autenticidade, compromisso, empatia, inclusividade, dignidade humana, tolerância, compreensão, preocupação e coerência. Sendo claro o repúdio pelo “*greenwashing*”, a marginalização, corrupção e desigualdade, por não constarem dentro dos princípios de sustentabilidade, de respeito pelos aspetos sociais, ambientais e financeiros que afetam a sociedade. No fundo, a ética reflete-se na afirmação da entrevistada 2 (mulher, 24 anos, cofundadora, equipa interna) face à sua atuação no projeto - “*o projeto é o reflexo dos meus valores, as decisões que tomo já estão de acordo com aquilo que é a minha ética sobre a sustentabilidade*”.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Neste capítulo, foi realizada a análise e interpretação dos resultados mencionados anteriormente, com o intuito de demonstrar quais os pontos de interesse que se retiram do estudo para validação das proposições de investigação. E adicionalmente são descritas as limitações do estudo existentes e sugestões para investigações futuras.

6.1 *Discussão e Conclusões dos Resultados*

Na primeira pergunta de investigação, pretendia-se compreender se a educação acerca da sustentabilidade, tinha influência no relacionamento e na criação de valor partilhado entre *stakeholders*, dentro de projetos de gestão da sustentabilidade. A resposta é sim. E a segunda pergunta pretendia determinar se a perspetiva ética dos *stakeholders* relativamente a questões de sustentabilidade, afetava o relacionamento entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade. E aqui, a resposta também é sim. É evidente a noção geral dos entrevistados, de que os aspetos relacionais entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade, são impactados pela qualidade e quantidade de informação que cada um possui sobre o tema, tal como pelos valores éticos pelos quais se regem na sua atuação na gestão da sustentabilidade.

A primeira proposição (**P1**) foca-se na importância da educação sobre sustentabilidade, por parte dos *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade. Os estudos analisados demonstram que a educação sobre a sustentabilidade é o ponto fulcral para práticas empresariais mais sustentáveis. Por não permitirem apenas que os *stakeholders* tenham a informação e conhecimento necessário para concretizar uma boa atuação nos projetos, mas também por permitir incrementar a sensibilização e consciencialização. Alertando para a urgência climática, necessidade de práticas mais sustentáveis e simultaneamente demonstrar os potenciais benefícios gerais e particulares associados (Hörisch et al., 2014).

Esta importância afeta à educação da sustentabilidade, parte do pensamento sustentável que os intervenientes neste tipo de projetos possuem previamente. Qualquer *stakeholder* que motive a criação deste tipo de projetos, tem como base o interesse e informação acerca do tema. Desta forma, os *stakeholders* pouco informados tendem a não estar relacionados com a área da sustentabilidade, ao longo do seu percurso profissional, e não é uma prioridade para estes, por não possuírem uma mentalidade sustentável, transversal ao seu estilo de vida e valores individuais. Estes *stakeholders* consideram a sustentabilidade uma questão meramente profissional e não a transportam para a vida pessoal.

Por conseguinte, é possível classificar os *stakeholders* que surgem envolvidos em projetos de sustentabilidade, ao cruzar o nível de informação e as competências técnicas que possuem com o estilo de vida que levam, determinando a existência de - 1. *stakeholders* desinformados e que não possuem um estilo de vida sustentável; 2. *stakeholders* informados que possuem um estilo de vida sustentável; 3. *stakeholders* com competências técnicas ligadas à sustentabilidade, que possuem um estilo de vida sustentável; 4. *stakeholders* sem competências técnicas ligadas à sustentabilidade, que possuem um estilo de vida sustentável e 5. *stakeholders* sem competências técnicas ligadas à sustentabilidade, que não possuem um estilo de vida sustentável.

A mentalidade sustentável é um motivador tão relevante como as competências técnicas acerca de um tema específico dentro da sustentabilidade e a entrevistada 4 (46 anos, gestora de políticas ambientais, ONG) afirma isso mesmo - "*tivemos a oportunidade de falar (...) para tentar perceber como é que alguém que não é técnico, aborda ou olha para as questões ambientais. Para nós técnicos é interessante porque muitas vezes queremos comunicar com a população que não é técnica.*"

Seguidamente, estudo pretendeu também compreender (**P2**) a influência da educação acerca da sustentabilidade nas relações entre *stakeholders* em projetos relacionados com a gestão da sustentabilidade, como facilitadora na criação de valor partilhado. Segundo os autores Hörisch et al. (2014) a criação de valor baseada na sustentabilidade não se apoia apenas no lucro, mas também na melhoria da qualidade de vida de cada *stakeholder*, por considerarem que quem contribui para a causa deve ser recompensado. E esta criação de valor e benefícios para os diversos *stakeholders* é primordial.

Os entrevistados ao referirem-se à educação associada à criação de valor partilhado, unanimemente afirmam que a criação de valor partilhado é potenciada se os *stakeholders* possuírem um elevado nível de educação acerca da sustentabilidade. Tal determina que os *stakeholders* educados têm uma probabilidade maior de alcançar o sucesso de projetos relacionados com a sustentabilidade, ao invés do envolvimento de *stakeholders* pouco informados/interessados envolvidos em projetos de gestão da sustentabilidade, que os integram meramente por interesses organizacionais.

Apesar disso, a criação de sucesso económico através de atividades ambientais contribui também para a sustentabilidade e não se cria valor apenas para a empresa com estas atitudes, mas para todos os *stakeholders* (Hörisch et al., 2014). Logo, a educação permite a existência de uma proposta de valor mais clara e transparente, possibilitando que os projetos decorram melhor.

A desinformação foi considerada, por todos os entrevistados, uma barreira no estabelecimento de laços de parceria. Partindo do pressuposto que os relacionamentos dificilmente se criam se existirem discordâncias e falta de interesse em temas comuns, pois demonstra que existem prioridades e visões opostas. No entanto, é de ressaltar que, por vezes, os relacionamentos, segundo os entrevistados, também podem ser difíceis de estabelecer quando os *stakeholders* estão muito educados, pelo facto de

terem crenças e experiências em temas específicos dentro da sustentabilidade que divergem. Neste caso entra a questão ética, pois os valores de cada *stakeholder* delibera este entendimento comum.

Por fim, a última proposição (**P3**) está relacionada com a perspetiva ética dos stakeholders no contexto da sustentabilidade como contributo para o desenvolvimento positivo das relações, alicerçada na educação e criação de valor partilhado.

A abordagem normativa da Teoria de Stakeholders, está relacionada com conceitos filosóficos elementares. Segundo os autores Donaldson e Preston (1995), para construir uma abordagem normativa é preciso identificar os *stakeholders* pelos interesses, que são valores intrínsecos, sendo que cada *stakeholder* é livre de considerar os interesses pessoais e não apenas os interesses coletivos. Desta forma, a educação pode facilitar a criação destes interesses mútuos de natureza intrínseca.

Parte dos *stakeholders* entrevistados, consideram que para se promover um debate ético, é prioritário estarem educados acerca da sustentabilidade, no entanto, outros discordam, o que contradiz a necessidade ética e pessoal de estarem informados. Esta falta de exigência educacional revela ter cariz cultural, porque manifesta a disponibilidade e abertura para o ensinamento, a partir do momento em que haja vontade para aprender e mudar comportamentos.

Partiram deste pressuposto, por isso, resultados inesperados, em que os *stakeholders* entrevistados demonstraram apreciar muito o valor de tolerância, abordado várias vezes, por diversos entrevistados. Correspondendo a um valor-chave para um bom relacionamento entre *stakeholders* em projetos de gestão da sustentabilidade.

A tolerância é um princípio base da sustentabilidade, por promover o bem comum, do qual todos os indivíduos fazem parte e devem contribuir. Por esse motivo a cooperação fomentada pela tolerância permite a realização do objetivo como um todo, ao criar as condições para os *stakeholders* alcançarem também os seus próprios objetivos (Argandoña, 1998). Pode-se afirmar que as competências dos *stakeholders* podem ser adquiridas, mas são particularmente desenvolvidas através de esforços de educação (Sarkis, 2010) e a tolerância faz com que haja uma maior aceitação da desinformação e propensão ao ensinamento de conceitos sustentáveis, bem como à criação de valores, benefícios e interesses comuns.

Outro resultado inesperado foi a abordagem recorrente ao termo de “*greenwashing*”, pelo facto de que os *stakeholders* associados a projetos de sustentabilidade, de modo geral se definirem como ativistas - indivíduos protetores dos valores ambientais. Pressupondo ceticismo perante marcas e empresas que pretendam, de repente, implementar ações sustentáveis, pois as empresas que praticam “*greenwashing*” são pouco éticas e focadas apenas nos interesses internos e de lucro.

As práticas mais condenáveis são a comunicação exagerada da causa e a renovação da imagem da marca para evitar associações do passado ao surgir como insígnia “verde”, e tal inclui problemas,

“desde a manipulação da opinião pública a ataques explícitos contra ambientalistas” (Laufer, 2003, p. 256).

É notório o ceticismo e reticência, no entanto, verifica-se uma ambiguidade. Na medida, em que a atualidade está a viver uma mudança de paradigma que permite com que se dê o benefício da dúvida perante estas ações, mas observa-se cada vez mais, uma maior vigilância perante estes comportamentos, por começar a ser um tema de relevo no mercado. Por isso, as visões filosóficas influenciam o objetivo do discurso da comunicação e isso possibilita a compreensão das semelhanças e diferenças de interesses (Goia, 1999).

6.2 Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

Para concluir, a principal limitação deste estudo prende-se com a impossibilidade de entrevistar todos os *stakeholders* envolvidos no projeto, condicionada pela representatividade da amostra, dimensão e tipologia. O que pode ter limitado o âmbito e diversidade de conclusões, pois os projetos de gestão da sustentabilidade, estão repartidos em diversas temáticas, cada uma com a sua especificidade e generalização seria impraticável neste caso específico. Este seria motivo para uma investigação mais extensiva e aprofundada, avaliando diversos cenários.

Pelo que se sugere para futuros trabalhos, o desenvolvimento de estudos que se concentrem na sustentabilidade social, ambiental e financeira, através do recurso ao trabalho em campo, - recorrendo ao método de observação participativa - que permite compreender com proximidade a aplicabilidade dos valores éticos baseados na educação e criação de valor partilhado num projeto específico relacionado com a sustentabilidade, pressupondo todas as suas vertentes.

REFERÊNCIAS

- Ali, I., & Cottle, G. W. (2021). Reconceptualizing Entrepreneurial Performance: The Creation and Destruction of Value from a Stakeholder Capabilities Perspective. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 781–796. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04327-0>
- Anderson, M. W., Teisl, M., & Noblet, C. (2012). Giving voice to the future in sustainability: Retrospective assessment to learn prospective stakeholder engagement. *Ecological Economics*, 84, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.09.002>
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), 1093–1102. <https://doi.org/10.1023/a:1006075517423>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Jan. 1995, Vol. 20
- Fares, J., Chung, K. S. K., & Abbasi, A. (2021). Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE*, 16(10 October), 1–29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255658>
- Foster, J. (2001). Education as sustainability. *Environmental Education Research*, 7(2), 153–165. <https://doi.org/10.1080/13504620120043162>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349. <https://doi.org/10.2307/3858020>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford University Press.
- Gioia, D. A. (1999). Response: Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. *The Academy of Management Review*, 24(2), 228. <https://doi.org/10.2307/259077>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73. <https://doi.org/10.2307/3857592>

- Haleem, F., Farooq, S., Cheng, Y., & Waehrens, B. V. (2022). Sustainable Management Practices and Stakeholder Pressure: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su14041967>
- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability - Learnings from the First Sustainability Management Master of Business Administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.042>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Johnson, P. F., & Klassen, R. D. (2022). New directions for research in green public procurement: The challenge of inter-stakeholder tensions. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3, 100017. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100017>
- Kerul Kassel, & Rimanoczy, I. (2018). *Developing a sustainability mindset in management education*. Routledge.
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261. <https://doi.org/10.1023/a:1022962719299>
- Millar, E., & Searcy, C. (2020). The presence of citizen science in sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 31–64. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2019-0006>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- R. Edward Freeman, Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Simone De Colle. (2010). *Stakeholder Theory: the state of the Art*. Cambridge University Press.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. In Pearson Education Limited (Vol. 195, Issue 8).

- Starik, M., Freeman, R. E., Pierce, J., & Dodd, R. (2001). Review of Environmentalism and the New Logic of Business: How Firms Can Be Profitable and Leave Our Children a Living Planet. *Organization & Environment*, 14(2), 248–251. <https://www.jstor.org/stable/26161580>
- Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. (2021). Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.2033>
- Wang, L. (2011). Low-carbon development model of tourist attractions based on stakeholder theory. *2011 International Conference on Electronics, Communications and Control (ICECC)*. <https://doi.org/10.1109/icecc.2011.6067992>
- Węgrzyn, J., & Wojewnik-filipkowska, A. (2022). Stakeholder Analysis and Their Attitude towards PPP Success. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14031570>

ANEXOS

Anexo A – Documento de Consentimento Informado do Entrevistado

Documento de Consentimento Informado

Para participação no Estudo:

“A Influência da Educação Acerca da Sustentabilidade na Criação de Valor Partilhado”

É convidado a participar nesta investigação, sobre a Influência da Educação acerca da Sustentabilidade, na Criação de Valor Partilhado entre Stakeholders na área da Gestão da Sustentabilidade, porque foi identificado/a como uma pessoa relevante para o mesmo.

Este estudo é realizado por mim, Denisa Patrícia Beres, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Marketing no ISEG – Lisbon School of Economics and Management (<https://www.iseg.ulisboa.pt/pt/>).

Objetivos da entrevista: Esta investigação tem como objetivo principal compreender a influência da Educação acerca da Sustentabilidade na Criação de Valor Partilhado entre os vários stakeholders envolvidos em projetos de Sustentabilidade. Mais especificamente, obter informação acerca da influência da Educação acerca da Sustentabilidade no relacionamento entre vários stakeholders envolvidos no desenvolvimento de projetos relacionados com a Gestão da Sustentabilidade.

Procedimentos: Se concordar em participar neste estudo, peço-lhe a sua disponibilidade para uma entrevista de **40 min** (aproximadamente) sobre este tema. Solicita-se a possibilidade de a entrevista ser gravada em áudio, apenas e só, para facilitar o trabalho de análise posterior da mesma. Ressalta-se a importância deste procedimento para o estudo, no sentido de assegurar a precisão da informação recolhida, e obviar a ausência ou incorreção de informação, que decorra do registo apenas por anotações. A entrevista não terá qualquer identificação pessoal do entrevistado. A entrevista bem como a informação partilhada durante a mesma é confidencial, e servirá apenas para fins académicos.

Natureza voluntária da participação no estudo: A sua participação neste estudo é voluntária. Isto significa que a sua decisão de participar ou não será respeitada durante todo o processo. Se, por exemplo, durante a entrevista decidir que quer interromper a sua participação, é livre de o fazer.

Compensação: Não será atribuída qualquer compensação por participar neste estudo.

Privacidade: Qualquer informação que fornecer será tratada com confidencialidade. Tal como a sua participação, será confidencial. Os benefícios identificados prendem-se com a melhor compreensão do tema em estudo.

Contactos e Questões: Pode colocar qualquer questão ou dúvida neste momento, em resposta a este documento. Se tiver questões posteriormente pode contactar o investigador pelo número de telemóvel 938905912, ou pelo email: denisa.beres@gmail.com

Para proteger a sua privacidade não é necessário assinar este documento de consentimento informado.

A sua participação como entrevistado/a atestará o seu consentimento, se aceitar participar.

Poderá manter consigo uma cópia deste documento de consentimento informado.

Fico-lhe muito grata por todo o seu tempo despendido e ajuda disponibilizada para a realização deste estudo.

*Atentamente,
Denisa Beres*

Anexo B – Guião de Entrevista

Pergunta de Investigação	Objetivos	Secção do Guião	Questões do Guião
		a) Caracterização do(a) Entrevistado(a)	1. Qual é a sua idade? Percurso académico? Percurso Profissional? Funções que desempenha atualmente na organização onde está inserido(a)?
<p>PI1. “A educação acerca da sustentabilidade tem influência no relacionamento e na criação de valor partilhado entre stakeholders, no âmbito de projetos relacionados com gestão da sustentabilidade?” (Hörisch et al., 2014)</p>	<p>O1. Compreender se a educação sobre a sustentabilidade é fundamental nas relações entre stakeholders em projetos de sustentabilidade;</p>	<p>b) Colaboração no Projeto</p>	2. Como surgiu o projeto? Qual foi a razão para a sua criação? (direcionado apenas aos fundadores do projeto)
			3. O que é que o/a atraiu para o projeto Circular 2021? Porquê?
			4. Quais são os Stakeholders com que mais contactou dentro do projeto Circular 2021?
			5. O que tem em comum com esses mesmos Stakeholders com que colaborou? Consegue enumerar alguns pontos em comum?
			6. Quais foram os benefícios percecionados para se juntar a um projeto que tem por objetivo a Educação acerca da Sustentabilidade? Pode dar exemplos?
			7. Quais foram os desafios ao colaborar com os restantes stakeholders dentro do projeto Circular 2021? Pode dar exemplos? (direcionado a todos os stakeholders exceto comunidade)
			8. Na sua opinião, quais são as vantagens na criação de projetos deste tipo, dentro do contexto da Sustentabilidade atualmente?
			9. Há obstáculos? Quais são? (direcionado a todos os stakeholders exceto comunidade)
			10. Como é que considera que se ultrapassam? Pode dar exemplos? (direcionado a todos os stakeholders exceto comunidade)
			<p>c) Educação acerca da Sustentabilidade</p>
	12. No seu ponto de vista, qual é a importância da Educação acerca da Sustentabilidade em projetos sobre sustentabilidade? Porquê? Pode dar um exemplo?		
	13. Para si, a criação de benefícios e interesses mútuos entre Stakeholders em projetos de Gestão da Sustentabilidade, torna-se mais simples ou mais desafiadora, quando existem níveis semelhantes de Educação acerca da Sustentabilidade entre os vários stakeholders? Porquê? Pode dar um exemplo?		
	14. Como acha que se poderia melhorar a Educação acerca da Sustentabilidade, em projetos de Gestão da Sustentabilidade?		
	<p>O2. Compreender se a criação de valores partilhados entre stakeholders em projetos de gestão de sustentabilidade depende do nível de educação dos envolvidos;</p> <p>O2.1. E se a criação de valores partilhados entre stakeholders em projetos de gestão de sustentabilidade é potencializada pela educação acerca da sustentabilidade;</p>	<p>d) Criação de Valor Partilhado</p>	15. A desinformação acerca da Sustentabilidade pode ser uma barreira no relacionamento e na criação de benefícios mútuos entre os diversos Stakeholders? Porquê? Pode dar um exemplo?
16. Na sua perspetiva, a Educação acerca da Sustentabilidade contribui para uma melhor relação de parceria entre Stakeholders? Porquê? Pode dar um exemplo?			
17. Considera que os Stakeholders com que criou um elo de ligação de Parceria, no projeto Circular 2021, são indivíduos educados ambientalmente? Se sim, sentiu que isso torna a implementação do projeto mais eficiente? Porquê? Pode dar um exemplo? Se não, acha que a falta de educação sobre a sustentabilidade, prejudicou a implementação do projeto? Porquê? Pode dar um exemplo?			
<p>PI2. “A base ética dos stakeholders relativamente a questões de sustentabilidade, afeta o relacionamento entre stakeholders em projetos de gestão da sustentabilidade?” (Donaldson e Preston, 1995)</p>	<p>O3. Se os valores éticos dos stakeholders, com base no nível de educação acerca da sustentabilidade, influenciam a relação dentro de projetos de gestão da sustentabilidade.</p>	<p>e) Base Ética</p>	18. Como se liga a sua perceção de ética a projetos relacionados com Gestão da Sustentabilidade? Porquê? Pode dar um exemplo?
			19. No âmbito da ética, para si é essencial que os Stakeholders com que colabora sejam educados acerca da Sustentabilidade? Porquê? Pode dar exemplos?
			20. Na sua opinião, é prioritário estar informado acerca da Sustentabilidade, de maneira a melhorar a sua atuação em projetos de Gestão da Sustentabilidade? Pode dar um exemplo?
			21. De que forma, os seus valores éticos, contribuem para a sua intervenção com os diversos Stakeholders com que colabora, na prática da Gestão da Sustentabilidade? Pode dar um exemplo? (direcionado a todos os stakeholders exceto comunidade)
			22. A informação partilha no projeto Circular 2021, enriqueceu a sua Educação acerca da Sustentabilidade? Porquê? (direcionado à comunidade)