

Responsabilidade Social no contexto de implementação dos ODS:

O caso do trabalho colaborativo no Programa Oeiras Solidária

Maria Mariana Monnerat de Azevedo

Orientadora: Prof. Dra. Ana Esgaio

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Política Social

Lisboa
2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Responsabilidade Social no contexto de implementação dos ODS: O caso do trabalho colaborativo no Programa Oeiras Solidária

Maria Mariana Monnerat de Azevedo

Orientadora: Professora Dra. Ana Esgaio

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Política Social

Júri

Presidente: Doutora Carla Cristina Graça Pinto, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutora Helena Belchior Rocha, Professora Auxiliar do Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas do ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa;

Doutora Ana Cláudia Gaspar Esgaio, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

Doutora Helena Mafalda Martins Teles, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2022

Resumo

O presente estudo centrou a sua análise no caso do trabalho colaborativo de uma rede de parceiros no Concelho de Oeiras. O estudo seguiu uma linha de investigação qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, na análise de um caso específico de constituição e desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social pautadas pelo conceito de Desenvolvimento Sustentável. O universo do estudo é constituído pela equipe do Programa e pelas empresas participantes.

A pesquisa possibilitou identificar os atores e relações estabelecidas entre si e as suas representações e práticas relativamente à implementação dos ODS. O estudo teve como objetivo analisar a forma como as empresas participantes da rede do Programa Oeiras Solidária (POS) integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio. E ainda: em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade de Oeiras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável através da construção de parcerias.

Nesta pesquisa, é dado maior enfoque na relação entre empresas e política social, área de maior interesse para o presente estudo. A globalização aumentou o poder corporativo dentro dos Estados e, embora isso não tenha levado necessariamente à redução do bem-estar, levou a reformas nas políticas sociais e fiscais na maioria deles. O desenvolvimento dessas competências é particularmente importante para a elaboração de recomendações no âmbito dos processos de concepção, implementação e avaliação das políticas sociais em nível local. É proposto uma reflexão sobre o papel das políticas sociais perante a ação das empresas nas comunidades em que estão inseridas. A inserção do poder privado em questões de âmbito público requer destaque nas discussões de políticas públicas.

A análise possibilitou ainda a construção de um modelo, assim como de uma proposta de matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS, a partir do trabalho empírico desenvolvido.

Palavras-chave

Responsabilidade Social; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Parcerias; Trabalho Colaborativo; Governança Integrada; Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

This study focuses its analysis on the case of the collaborative work of a partnership network in the Municipality of Oeiras. The study follows a qualitative research line, using the case study method, in the analysis of a specific case of constitution and development of Social Responsibility practices guided by the concept of Sustainable Development. The study universe is made up of the Program team and participating companies.

The research made it possible to identify the actors and relationships established between themselves and their representations and practices regarding the implementation of the SDGs. The study aims to analyze how companies participating of the Oeiras Solidária Program network integrate the 17 SDG in their business strategies. And yet: how this integration impacts the social well-being of the Oeiras community, contributing to sustainable development through the construction of partnerships.

In this research, greater focus is given to the relationship between companies and social policy, an area of greatest interest for this study. Globalization has increased corporate power within states, and while this has not necessarily led to reduced welfare, it has led to reforms in social and fiscal policies in most of them. The development of these competences is particularly important for the elaboration of recommendations in the context of the processes of conception, implementation, and evaluation of social policies at the local level. It is a proposal to reflect on the role of social policies in the action of companies in the communities in which they operate. The publication of the private power in public issues requires prominence in public policies.

The analysis also enabled the construction of a model, as well as a proposal for a SR matrix aimed at implementing the SDGs, based on the empirical work developed.

Key words

Social Responsibility; Sustainable Development Goals; Partnerships; Collaborative Work; Integrated Governance; Sustainable Development.

Agradecimentos

O mestrado foi um grande desafio pessoal. Uma jornada intensa de trabalho, dedicação, desconforto e autoconhecimento. Um recorte no tempo e no espaço de dois anos, marcado por um acontecimento histórico: a pandemia.

Viver esse processo de amadurecimento intelectual e pessoal junto à maior crise socioeconômica global dos últimos tempos foi, em maior parte, uma batalha interna entre meu emocional e racional.

Hoje, refletindo sobre o início deste sonho, é inevitável me emocionar, ao sentir imensa gratidão por cada obstáculo superado. Este trabalho é fruto de inúmeros privilégios dos quais tenho completa ciência de possuir. Acesso a luz, internet, computador e espaço para trabalho de uso exclusivo, apoio psicológico e família presente. Fica registrado aqui o desejo de que em um futuro não distante minhas palavras envelheçam mal, percam o sentido e isto não seja entendido como privilégio, mas uma realidade de todos.

Diversas vezes me passou pela cabeça desistir e postergar este sonho. Por isso, a todos aqueles que estiveram comigo nos altos e baixos, a minha eterna gratidão. Sem vocês não seria possível.

Gostaria de agradecer à minha família por ser sinônimo de base, lar e amor. Por todo incentivo, suporte e compreensão. Obrigada por me fornecerem o ambiente ideal de trabalho.

Gostaria de agradecer à professora Ana Esgaio por ser e exercer o real significado da palavra “orientador”: aquele(a) que direciona; conduz, guia. Obrigada por todo suporte, por ser uma referência de mulher e profissional.

Gostaria de agradecer ao Leonardo por sempre ter acreditado em mim, no meu potencial, até mesmo quando eu duvidava. Por ter sido um amigo e parceiro incansável. E, em suas raras horas vagas, o melhor revisor de texto.

Gostaria de agradecer à Júlia por ser minha companhia desde o início. A melhor dupla de estudos, online e offline. Por dividir comigo as dores e as delícias dessa aventura.

Àqueles que porventura busquem neste trabalho referência e inspiração, eu vos digo, citando (e cantando) Chico Buarque: “amanhã há de ser outro dia”. Persistam.

A todos o meu muito obrigada.

Àqueles que chamo de família.

Sou porque somos.

“No começo pensei que estivesse lutando para salvar seringueiras,
depois pensei que estava lutando para salvar a Floresta Amazônica.

Agora, percebo que estou lutando pela humanidade.”

-Chico Mendes¹

¹ A escolha em citar Chico Mendes não é vazia de significado. Buscou-se contemplar alguns requisitos. O primeiro critério de seleção foi: ser brasileiro e conseqüentemente sul-americano, bem como a autora. O segundo critério foi: ser uma personalidade ligada as questões socioambientais, assim como o tema da pesquisa. Por último, busquei aproveitar esse espaço para celebrar o meu povo, sua história e luta.

Índice

Índice de Tabelas	11
Índice de Figuras	11
Introdução	12
Parte I – Enquadramento teórico e revisão da literatura	17
Capítulo 1- Desafios para o bem-estar social no século XXI	17
1.1. Globalização e problemas sociais complexos	17
1.2. Estado de bem-estar social	23
1.2.1. Welfare Mix	23
1.2.2. Relação entre empresas, Estado e políticas sociais	26
Capítulo 2 - Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Governação Integrada	29
2.1. A abordagem do Desenvolvimento Sustentável	29
2.1.1. O despertar da consciência	29
2.1.2. Evolução histórica do conceito de sustentabilidade	30
2.1.3. Os três pilares do Desenvolvimento Sustentável (tripé da sustentabilidade) ..	31
2.2. Enquadramento internacional do Desenvolvimento Sustentável	34
2.2.1. ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	36
2.2.2. Objetivo 17	39
2.2.3. Cenário europeu e português	40
2.2.4. COVID-19: o impacto no desenvolvimento sustentável	43
2.3. Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade.....	46
2.3.1. Abordagens teóricas.....	46
2.3.2. As críticas e os limites da Responsabilidade Social Corporativa	49
2.4 Governação integrada como estratégia de promoção da sustentabilidade.....	52
Parte II – Estudo de caso	56
Capítulo 3 – Metodologia de investigação: questões, modelo de análise e opções metodológicas	56
3.1. O desenho da pesquisa	56
3.2. Amostra e universo	58
3.3. O processo de recolha de dados	59
3.3.1. Pesquisa Documental	59
3.3.2. Entrevistas em profundidade	62
3.4. O processo de tratamento e análise dos dados	65
3.5. Considerações éticas	66

3.6. Limitações e enviesamentos do estudo	66
Capítulo 4- Resultados	67
4.1. Breve apresentação dos resultados	67
4.2. Discussão dos resultados	76
Conclusão	84
Bibliografia Geral.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 Nove pontos de distinção entre problemas lineares e complexos (Rittel & Webber 1973, citado em Rui Marques, 2017)	21
Tabela 2 Matriz de Responsabilidade Social para Administração Pública Local (Elaboração própria, 2021).....	83

Índice de Figuras

Figura 1 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável conforme adotados por todos os Estados Membros da ONU (ONU, 2015)	38
Figura 2 Avaliação atual dos ODS em Portugal (SDSN & IEEP, 2020)	42
Figura 3 Modelo de governação integrada - Fatores críticos de sucesso (Marques, 2017). 54	
Figura 4 Mapa conceptual de análise (Elaboração própria, 2021)	61
Figura 5 Modelo de análise (Elaboração própria, 2021)	63

Introdução

O estudo pretende analisar a forma como as empresas participantes da rede do Programa Oeiras Solidária (POS) integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio. E ainda: em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade de Oeiras, contribuindo para o Desenvolvimento Sustentável (DS) através da construção de parcerias.

A principal **motivação** na realização deste estudo vem do meu histórico profissional. A experiência em empresas multinacionais colocou-me em busca de formas mais socioambientalmente relevantes de exercer a minha formação como comunicóloga e meus aprendizados mercadológicos. Em 2018, fui selecionada para participar do Fórum de Business & Human Rights na ONU, por meio do qual descobri a possibilidade de estar inserida no universo empresarial e gerar impactos positivos para a humanidade. A Responsabilidade Social (RS) abrange ambos os universos, o da iniciativa privada e o público, cada qual com seus interesses e ferramentas próprios, reunindo a esfera da minha formação profissional com o escopo onde quero exercer meu papel como cidadã global.

A **conexão do tema com a Política Social** está fundamentada no equilíbrio da balança entre o público e o privado, em busca do bem-estar comum. O conceito *Welfare Mix* parte desse pressuposto, a divisão de responsabilidades entre Estado, sociedade civil e empresas. Considero responsabilidade do pesquisador de Política Social compreender todos os lados e suas influências, não de forma a relativizar os fatos, mas objetivando fazer da academia um vetor de cidadania, em busca por justiça e harmonia nas relações. Empresas, Estado e cidadãos podem coexistir e cooperar, pelo que uma análise aprofundada dessa relação surge como relevante.

Apesar das empresas terem um papel cada vez mais decisivo nas políticas de DS e promoção do bem-estar social nas comunidades onde estão inseridas, essa inserção do poder privado em questões de âmbito público merece ser observada de forma cautelosa. As parcerias entre setores têm ganhado relevância no campo da pesquisa e prática em

gestão. Esse fenômeno acontece principalmente no âmbito da RSC, por apresentar desafios sociais que ultrapassam a capacidade de resolução de um único ator social, o que leva à necessidade de implementar o trabalho colaborativo com o objetivo de ampliar seu alcance e capacidade de solução do problema. As pesquisas acerca deste não deveriam estar limitadas ao campo da gestão. O estudo sobre parcerias intersetoriais e a relação entre esses atores —mercado, Estado e sociedade civil— precisa estar mais presente nas discussões de políticas públicas e sociais. A solução de problemas complexos requer o envolvimento de diferentes atores. As diferentes perspectivas, conhecimentos e vivências de cada setor da sociedade agregam na construção da solução. Neste sentido, a relevância desse estudo está em observar esta dinâmica através de um olhar voltado para política social e compreender como Administrações Públicas Locais, empresas e sociedade civil podem interagir através de parcerias na implementação do DS em suas comunidades.

Esta temática foi analisada ao longo do trabalho, tendo por base uma **revisão da literatura** que procurou incluir os conceitos de Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Governança Integrada. A mudança no modo de governação global se manifesta na descentralização da autoridade e no surgimento de poder político e autoridade nas mãos de atores originalmente não políticos e não estatais. Esta pesquisa analisa o papel do poder público, levando em consideração o seu enfraquecimento nas últimas décadas; das entidades não-lucrativas e das organizações mundiais, através da sua caracterização, funções e fragilidades; e do mercado, através das empresas, entidades particulares com fins lucrativos com trabalho desenvolvido no campo da RS. É dado maior enfoque na relação entre empresas e política social, área de maior interesse para o presente estudo. A globalização aumentou o poder corporativo dentro dos Estados e, embora isso não tenha levado necessariamente à redução do bem-estar, levou a reformas nas políticas sociais e fiscais na maioria deles. São mapeadas as várias formas de contribuição empresarial na política social, sob três frentes: engajamento político, participação institucional e provisão e produção.

Com o novo paradigma que se impõe a todas as nações, a sustentabilidade passa a ser um dever planetário. Dessa forma, são discutidos os enquadramentos internacionais e as

políticas globais em voga. Vale ressaltar que o presente trabalho, levando em consideração os seus objetivos de pesquisa, dá maior enfoque a Agenda 2030 e aos ODS, principalmente ao objetivo 17 —parcerias para a implementação dos objetivos.

A proposta de análise do objeto foi orientada por um conjunto de **questões de investigação**, tendo em vista que a literatura selecionada para o presente trabalho suscitou uma série de reflexões, culminando na seguinte problemática de pesquisa: como as empresas participantes da rede do POS integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio? E ainda: em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade na qual o POS se encontra inserido?

Para buscar responder a essas questões, os **objetivos de investigação** foram definidos da seguinte forma:

1. Identificar os critérios de escolha das áreas prioritárias de atuação das empresas da rede do POS no âmbito da RS.
2. Enumerar os fatores internos e contextuais que se constituem como facilitadores ou bloqueadores da integração do ODS 17 nas suas estratégias de negócio.
3. Analisar as percepções dos atores (representantes das empresas), relativamente aos resultados e impactos dos projetos de RSC na sua organização e no município de Oeiras, à luz do ODS 17.
4. Mapear as percepções da equipe interna do POS relativamente à implementação do ODS 17 no município de Oeiras.
5. Elaborar recomendações no âmbito dos processos de concepção, implementação e avaliação das políticas sociais em nível local.

A **estrutura do trabalho** se divide em duas partes lógicas: a primeira, relativa ao enquadramento teórico da investigação (do capítulo 1 e 2), e a segunda, em que se apresenta o estudo empírico (do capítulo 3 e 4).

No **primeiro capítulo**, a pesquisa começa apresentando uma análise contextual dos impactos gerados pelo fenómeno da globalização, bem como os problemas sociais contemporâneos e como esse cenário se desdobra em desafios complexos a serem enfrentados pelo cidadão do século XXI. São identificados os atores envolvidos dentro da promoção de bem-estar social (*welfare mix*), discutindo-se a hibridação de recursos na sustentabilidade das iniciativas desenvolvidas neste âmbito.

No **segundo capítulo**, procedemos à exploração dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Governação Integrada, bem como colaborativa. O primeiro conceito a ser discutido é o de Desenvolvimento Sustentável. Nesta parte do capítulo, são apresentados o despertar dessa consciência e seu desdobramento em um novo modelo de desenvolvimento, a evolução histórica do conceito e os três pilares do DS — económico, social e ambiental. O segundo conceito trabalhado é o de Responsabilidade Social, com sua atuação em contexto organizacional, nomeadamente em empresas. O maior foco reside na Responsabilidade Social Corporativa (RSC), aquela que é exercida dentro das empresas, por ser o tema central abordado nesse estudo. Procura-se apresentar o conceito através das suas diferentes abordagens teóricas, as críticas e os limites pontuados na literatura, bem como seus tipos de práticas no ambiente corporativo. O terceiro e último conceito apresentado é a Governação Integrada, como uma estratégia de implementação e gestão das práticas de RSC. Nesta parte final do capítulo são apresentadas as diferentes definições do conceito e suas limitações, além de seus fatores críticos de sucesso — liderança, participação, comunicação, monitoração e avaliação. É ainda abordado o conceito de confiança, destacado como um fator crítico capaz de dar vida e oxigenar este tipo de sistema interativo e dinâmico de governação.

Na segunda parte do trabalho, o **terceiro capítulo** faz uma apresentação da metodologia de investigação, abordando as questões de partida, o modelo de análise e as opções metodológicas. Relativamente à recolha de dados, neste estudo optou-se por realizar uma pesquisa documental e entrevistas qualitativas em profundidade. As entrevistas em profundidade, realizadas com a equipe interna do POS, bem como com os representantes das empresas selecionadas pertencentes à rede do Programa, foram guiadas por um guião semiestruturado e registradas em anotações pela pesquisadora, tendo seu áudio transcrito posteriormente para análise. Ao todo, foram realizadas 10 entrevistas (3 integrantes da equipe do POS e 7 empresas). Relativamente às possíveis limitações e aos vieses do estudo desenvolvido, destaca-se que seu desenvolvimento ocorreu durante um período de pandemia e isolamento social. O estudo, ao focar-se em Oeiras, possuiu uma delimitação de universo geográfico significativa. Apesar dos pontos assinalados anteriormente, destaca-se grande preocupação ao longo de todo o processo de investigação pela minimização destes riscos.

No **quarto capítulo** é apresentada a discussão dos resultados das entrevistas em profundidade, aplicadas aos dirigentes das organizações empresariais e à equipe interna do POS. O capítulo começa com uma breve apresentação dos resultados, destacando os pontos de maior relevância. São apresentadas as percepções globais de RS, Governança Integrada e dos ODS, além do objetivo 17, destaque que tem como base o objetivo de pesquisa deste estudo. Encerramos com as impressões sobre o cenário atual de pandemia e suas implicações nos tópicos acima destacados. A análise de todos os resultados apresentados possibilitou a construção do modelo de análise, assim como de uma proposta de matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS.

Por fim, apresenta-se a **conclusão** do trabalho, com um resumo dos principais resultados e a identificação de limitações do estudo, de possibilidades de investigação futuras e de recomendações para a ação.

Parte I – Enquadramento teórico e revisão da literatura

Capítulo 1- Desafios para o bem-estar social no século XXI

Nesse capítulo, é apresentada uma análise contextual dos impactos gerados através do fenómeno da globalização, bem como os problemas sociais contemporâneos e como esse cenário se desdobra em desafios complexos a serem enfrentados pelo cidadão do século XXI. São identificados os atores envolvidos dentro da promoção de bem-estar social (*welfare mix*), discutindo-se a hibridação de recursos na sustentabilidade das iniciativas desenvolvidas neste âmbito. Por fim, é dado maior enfoque na relação entre empresas e política social, área de maior interesse para o presente estudo.

1.1. Globalização e problemas sociais complexos

Globalização

É na década de 1980 que a globalização entra no discurso científico, assumindo um lugar proeminente para traduzir as mudanças sociais, económicas e culturais que a sociedade enfrentava. À frequente utilização correspondeu/correspondem um conjunto alargado e frequentemente diferenciado de definições salientando diferentes dimensões da realidade societal (Lourenço, 2014).

Scherer & Palazzo (2011) definem a globalização como um processo de intensificação das interações sociais para além das fronteiras, devido aos decrescentes custos para conectar locais distantes por meio de comunicação e transferência de capital, bens e pessoas. O fenómeno da globalização é acelerado por fatores como: decisões políticas², revoluções políticas³, avanços tecnológicos⁴ e desenvolvimentos sociopolíticos⁵.

O fenómeno da globalização acabou comprometendo a soberania territorial dos países e a ideia básica de que a governação económica, bem como política, é baseada na jurisdição

² Redução de barreiras para o comércio, IED, capital e serviços; políticas de privatização e desregulamentação.

³ Por exemplo a queda da cortina de ferro.

⁴ Comunicação, mídia e transporte.

⁵ Migrações, disseminação de conhecimento e criação de novas identidades.

geográfica. A soberania formal é um conceito jurídico: dentro de um enclave territorial exclusivo, demarcado por fronteiras inequívocas, no qual cada estado é reconhecido como supremo e independente de autoridades externas no exercício da soberania. A autonomia do Estado está relacionada ao controle e à eficácia das políticas; bem como à crença de que a soberania territorial se traduz em controle inequívoco sobre as economias e os atores econômicos, com a eficácia das políticas não sendo limitada por forças externas. No entanto, a globalização está enfraquecendo a soberania territorial a tal ponto que a governação econômica e política baseada principalmente na jurisdição geográfica pode não ser mais viável. As EMN são um ator principal neste processo e não pode ser separado da globalização. Elas atuam como causa e efeito, motivador e agente. Muitas das mudanças provocadas pela globalização econômica se manifestam por meio da estratégia, estrutura e operações das EMN (Kobrin, 2009). Esta influência do privado sobre o público pode ser entendida, por exemplo, através das práticas de lobby.

Nesse cenário, as empresas multinacionais encontram-se em uma posição de poder de escolha entre vários sistemas jurídicos, aplicando seus próprios critérios econômicos quanto ao conjunto de regulamentações trabalhistas, sociais e ambientais em que irão operar. Os governos nacionais tentam atrair ou reter empresas, oferecendo subsídios, isenções fiscais, investimentos em infraestrutura e cortes nas regulamentações. Esta competição emergente de locais e jurisdições pode até levar a uma "espiral descendente" nas condições sociais e ambientais da governação global (Scherer & Palazzo, 2011). Esta competição entre os países fomenta uma lógica de leilão das condições sociais e ambientais, no qual ganha o país que oferecer a condição mais atrativa para a empresa.

Hoje, muitos fenômenos sociais e econômicos como paz, crime, migração, produção, emprego, desenvolvimento tecnológico, riscos ambientais, distribuição de renda e bem-estar são afetados pelo processo de globalização ocasionando problemas sociais. Apesar do exposto, o debate no campo de pesquisa da RSC apenas começou a discutir as consequências da globalização (Scherer & Palazzo, 2009).

Scherer & Palazzo, (2009) defendem que a solução dos problemas da globalização não é apenas uma questão de grau de engajamento na RSC, ou seja, de maior ou menor investimento das empresas em projetos de RSC. Os autores sugerem uma mudança de

paradigma no debate sobre RSC. As discussões atuais em RSC baseiam-se no pressuposto de que as empresas consideradas socialmente responsáveis operam dentro de uma estrutura política de funcionamento seguindo regras e regulamentos definidos pelas autoridades governamentais. Com a globalização essa suposição não se sustenta mais. A estrutura de regulamentação global é frágil e incompleta. Portanto, as empresas têm uma responsabilidade política adicional em contribuir para o desenvolvimento e o funcionamento adequado da governação global.

É importante ressaltar que a globalização transcende somente a esfera econômica da discussão. Kobrin (2009) argumenta que a globalização representa uma mudança fundamental no modo de organização da economia mundial - e da política mundial- que compromete tanto a natureza centrada no estado do sistema quanto a soberania territorial. A globalização, acaba por afetar diretamente também a dimensão regional, ou seja, o território local e vice-versa. Hoje o uso do vocábulo **glocal**⁶ tornou-se recorrente ao chamar a atenção para a complexidade da relação local-global.

Problemas sociais

O conceito de “problema social” encontrou alguma resistência no âmbito da Sociologia, pelo ceticismo de muitos autores que apontaram o risco de confusão entre o senso comum e o campo científico. A resistência pontuada está na diferença que se estabelece entre “problema social” e “problema sociológico”, (Marques, 2017).

Este estudo usará como base o conceito desenvolvido por Carmo, (2014b), na qual a definição de problema social pode ser analisada por duas definições:

situação que afeta um número significativo de pessoas e é julgada por estas ou por um número significativo de outras, como uma fonte de dificuldade ou infelicidade e considerada suscetível de melhoria (p.64);

⁶ Embora não se saiba exatamente a data de origem do conceito, a primeira referência ao termo glocalização aparece na década de 1980, sendo consagrada no The Oxford Dictionary of New Words, referindo-se ao processo de mistura entre o global e o local. A sua frequente utilização deve-se ao sucesso das políticas de marketing das grandes empresas multinacionais, particularmente das que se posicionam no mercado global, que adaptam os seus produtos e serviços aos contextos sociais e culturais em que os vendem, fazendo pontes entre o globalismo e o localismo (Lourenço, 2014).

alegada situação incompatível com os valores de um significativo número de pessoas as quais concordam ser necessária uma ação transformadora (p.64).

Estas noções, contêm dois aspetos importantes a reter: primeiramente, o facto de ser uma situação que afeta um número significativo de pessoas, o que leva a perspectiva a questão num nível macro. Para que uma dada situação seja considerada problema social é necessário, pois, a existência de consciência de que a situação traz dificuldades ou infelicidades e de que pode ser melhorada (Carmo, 2014b).

Problemas sociais complexos

É fácil admitir que os problemas não possuem níveis iguais de complexidade. Há um gradiente entre o mais simples até ao infinitamente complexo. A era da complexidade vivida atualmente trouxe uma nova categoria de problemas. Os denominados “problemas complexos” constituem um novo desafio às organizações, atendendo ao seu perfil multidimensional, multicausal, dinâmico, aberto, interdependente, irrepitível e de evolução imprevisível (Marques, 2017).

Atendendo ao foco da presente pesquisa, deixaremos de lado os outros tipos de problemas discutidos pela literatura, conhecidos como simples/lineares ou problemas críticos, aprofundando somente nos problemas complexos, referenciados na literatura anglo-saxónica como “*wicked problems*” (Marques, 2017).

É inegável que o avanço da globalização teve efeitos significativos na sociedade, porém nem todos foram positivos. Problemas que historicamente teriam sido confinados dentro das fronteiras nacionais hoje se tornam problemas mundiais, como é o caso da crise do meio ambiente ocasionada pelo aquecimento global, bem como a pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (Teegen et al., 2004). Este tipo de problema colocou em crise as respostas organizacionais assentes no modelo burocrático, que se vocacionava para problemas lineares, aos quais respondia com soluções hierárquicas, em silo, isoladas, sequenciais, rígidas e uniformes (Marques, 2017).

Temas como a pobreza, fome, desigualdades sociais e de gênero, mudanças climáticas (citados por Marques, 2017) e mais recentemente, pandemia, constituem exemplos relativamente consensuais. A evidente dificuldade das instituições públicas e privadas em encontrarem uma resposta definitiva para estes problemas enquadra-se no que será discutido e proposto nesta pesquisa.

Os problemas sociais mais complexos presentes nas sociedades contemporâneas evidenciam os traços dos problemas complexos, segundo a grelha de análise proposta por Rittel & Webber (1973). Estes autores são responsáveis pelo olhar fundador que fixou o ponto de partida para a análise estruturada do conceito de “problemas complexos” (Marques, 2017).

Esta grelha de análise busca caracterizar em nove pontos esta tipologia ao distinguir problemas lineares dos problemas complexos. Segundo Rittel & Webber (1973, citado em Rui Marques, 2017):

Tabela 1 Nove pontos de distinção entre problemas lineares e complexos (Rittel & Webber 1973, citado em Rui Marques, 2017)

Ponto		Descrição
1	Não há uma formulação definitiva de um problema complexo.	A informação necessária para entender o problema complexo depende da solução que se encontrar. Na sua perspectiva, a formulação do problema complexo é o problema.
2	Os problemas complexos não têm um final/solução.	Na resolução de um problema de xadrez ou uma equação matemática, quem está a fazê-lo sabe quando a sua missão está concluída: termina quando encontra a solução. Nos problemas complexos, nunca se chega à solução perfeita. Termina-se porque esgota-se o tempo, o dinheiro ou a paciência.
3	Não há verdadeiro e falso.	As soluções para os problemas complexos não são “verdadeira” / “falsa”; mas “boa” / “má”.
4	Não há um teste imediato ou definitivo da solução para um problema complexo.	As soluções para problemas complexos, depois de serem implementadas, gerarão vagas de consequências durante um extenso período. As consequências, na sua totalidade, não podem ser observadas até que as repercussões terminem e não há maneira de estudar todos os efeitos dessa solução.
5	Cada solução de um problema complexo é um caso único, por isso não se consegue aprender por “tentativa-erro” e cada tentativa conta efetivamente.	Sendo “cada caso, um caso”, potencialmente irrepitível, não se pode criar um modelo fechado de resposta, com um algoritmo estável. Acresce que cada solução implementada tem consequências e deixa marcas que não podem ser apagadas.
6	Não há fórmulas predefinidas de solução.	Problemas complexos não têm um conjunto fechado (ou descrição exaustiva) de soluções.
7	Cada problema complexo é essencialmente único.	Não há classes de problemas complexos a que sirva um tipo de soluções para todos esses casos.
8	Os problemas estão correlacionados	Cada problema complexo pode ser considerado um sintoma de um outro problema.
9	A natureza e a solução adotada perante um problema complexo podem ser explicadas de múltiplas formas. A escolha da explicação determina a natureza da resolução do problema.	Perante problemas complexos, o modelo de raciocínio usado é muito mais subjetivo que no discurso científico, permitindo aos interlocutores uma escolha da explicação. As pessoas escolhem a explicação que acham mais plausível para si.

Em uma tentativa de dar resposta a essas questões, Estados estão se unindo em organizações supranacionais/intergovernamentais para buscar soluções a tais preocupações globais, já que problemas globais tendem a ser demasiado complexos e profundos para qualquer setor lidar com eles sozinho⁷ (Teegen et al., 2004).

⁷ Este movimento pode ser observado na atuação de destaque da OMS (Organização Mundial da Saúde) frente aos desafios provocados pelo COVID-19, assim como na ONU (Organização das Nações Unidas) na

A solução para estes tipos de problemas é enorme, mas começa de forma simples: no reconhecimento de sua natureza. Saber distinguir um problema linear de um complexo é fundamental para entender que a resposta dele não está na abordagem cascata familiar a todos nós no qual usasse um processo sequencial e ordenado: parte-se do problema para a solução, através da recolha e de análise de informação, seguido da formulação e a implementação da solução. Esta abordagem serviu a uma sociedade mecanicista durante séculos, mas hoje falha perante a complexidade existente (Marques, 2017).

Para gerir melhor problemas complexos, define-se a necessidade inicial de “compreensão partilhada” entre as partes interessadas a que se deve somar o “compromisso partilhado” na ação sobre o referido problema. A alternativa que tem se desenvolvido ao longo dos últimos anos é o conceito de governação integrada, sustentada no diálogo através de redes colaborativas (Marques, 2017).

Voltaremos a este tema, de forma mais aprofundada, no capítulo 2, ao abordar a colaboração como fator crítico de sucesso para a governação integrada.

1.2. Estado de bem-estar social

1.2.1. Welfare Mix

A necessidade de intervir de forma global nos problemas sociais, se manifesta na descentralização da autoridade e no surgimento de poder político nas mãos de atores originalmente não políticos e não estatais, como ONGs, organizações intergovernamentais e corporações transnacionais (Scherer & Palazzo, 2011, p.07). O poder de fiscalização do Estado está vinculado ao seu território, enquanto os sujeitos da regulamentação estadual, especialmente as empresas, expandiram maciçamente suas atividades para além das fronteiras nacionais. Ao mesmo tempo, surgem novos desafios sociais e ambientais que são transnacionais em escopo e não podem ser regulamentados ou governados unilateralmente⁸. Além disso, os novos atores e instituições, originalmente

elaboração colaborativa da Agenda 2030 em conjunto com 193 Estados-membros em prol do desenvolvimento sustentável.

⁸ Por exemplo, aquecimento global, crime e terrorismo, doenças epidêmicas e pandêmicas, etc.

não políticos, ganham influência. Como resultado, observamos novas formas de governação abaixo, acima e além do estado-nação (Scherer & Palazzo, 2009).

O declínio na capacidade do Estado-nação é parcialmente compensado pelo surgimento de novas formas de governação global acima e além do Estado. Organizações internacionais, grupos da sociedade civil e empresas privadas, em cooperação com agências estatais, mesmo sem seu apoio, começaram a contribuir voluntariamente com conhecimento e recursos para preencher lacunas na regulamentação global e resolver problemas globais de bens públicos. Ao mesmo tempo, as ONGs que anteriormente se focavam em pressionar os governos começaram a direcionar demandas às empresas, de modo a torná-las mais receptivas às preocupações sociais e ambientais (Scherer & Palazzo, 2011, p.06).

As EMNs, assim como as ONGs, surgiram como uma fonte de autoridade privada na política mundial. O surgimento de atores transnacionais significativos e de uma sociedade “civil” global transformou o sistema interestatal e afeta diretamente a construção da soberania. Ele confunde ainda mais a linha entre o doméstico e o internacional, bem como entre as esferas pública e privada, além de comprometer a ideia de Estado como a autoridade final internamente. Por fim, limita também a importância do acesso ao território e levanta questões sobre a definição de atores significativos no sistema internacional (Kobrin, 2009).

A descentralização da governação política baseia-se na mudança da dinâmica entre Estado, economia e sociedade civil. Assim, as corporações politizam-se de duas maneiras: operam com uma compreensão ampliada de responsabilidade e ajudam a resolver problemas políticos em cooperação com atores do Estado e da sociedade civil. Além disso, submetem seu crescente poder e engajamento político a processos legítimos e democráticos⁹ (Scherer & Palazzo, 2011, pg.30).

⁹ Nesse contexto, de um lado, é essencial que as empresas compreendam o seu papel na contribuição do DS, junto à sociedade civil e ao Estado, e enxerguem com seriedade a RSC, não somente como uma oportunidade de mitigar os efeitos negativos atrelados à atividade empresarial.

Em alguns casos, no entanto, nem o mercado nem o Estado podem atender a todas as necessidades presentes na sociedade. Nos casos em que faltam serviços, representação e/ou coesão social importantes, as ONGs ¹⁰ desempenham papéis essenciais na governação e na criação de valor para fins sociais. As ONGs podem estar bem posicionadas para entender necessidades específicas e dar-lhes uma voz eficaz, especialmente quando os mecanismos de mercado ignoram essas necessidades e os regimes governamentais são considerados muito repressivos, muito fracos ou com recursos muito limitados para atendê-las (Teegen et al., 2004).

Da mesma forma, as ONGs podem estar estrategicamente situadas em segmentos para alcançar parcelas da sociedade consideradas não lucrativas por empresas privadas. Assim, podem ser capazes de responder melhor às necessidades específicas do que suas contrapartes dos setores público e privado. O surgimento de novas instituições preenchendo lacunas onde governos e empresas não atenderam às necessidades dos cidadãos fala sobre a importância social e justifica um estudo mais abrangente da globalização que leve em conta o seu papel ¹¹ (Teegen et al., 2004).

Para Scherer & Palazzo (2011), os cientistas políticos agora reconheceram o papel que ONGs e empresas privadas desempenham na governação global, em vez de focar apenas no Estado e em instituições internacionais, como a ONU, OIT e a OMC. Nestas áreas globais de políticas públicas, o envolvimento de ambos os lados — atores privados e públicos — pode ajudar a considerar melhor o interesse das partes envolvidas, a fim de combinar os melhores conhecimentos e recursos disponíveis, bem como melhorar a capacidade de realização de políticas.

¹⁰ Segundo Teegen et al. (2004), ONGs com propósitos sociais podem ser classificadas de duas formas: ONGs de defesa dos direitos trabalham em nome de outras pessoas que não têm voz ou acesso necessário para promover seus próprios interesses; ONGs operacionais fornecem bens e serviços essenciais a clientes com necessidades não atendidas. Embora algumas ONGs se envolvam exclusivamente em esforços operacionais ou de defesa de direitos, muitas são ONGs híbridas, que usam tanto a defesa quanto os meios operacionais para obter benefícios sociais.

¹¹ Além disso, as ONGs podem exercer a função de cobrança e pressionar uma posição das EMNs frente a questões sociais, ambientais e econômicas em que estão inseridas. Com isso, muitas empresas começaram a compensar as deficiências na governação nacional contribuindo voluntariamente para a autorregulação e produzindo bens públicos (Scherer & Palazzo, 2011).

Para responder ao fenômeno da globalização e à emergente constelação pós-nacional, temos de reconhecer um novo papel político das empresas, que vai além do mero cumprimento das normas legais e da conformidade com as regras morais. Essas atividades representam um movimento corporativo nos processos de formulação de políticas públicas, por meio da criação e da colaboração com instituições globais de governação política (Scherer & Palazzo, 2011, pg. 12).

1.2.2. Relação entre empresas, Estado e políticas sociais

Segundo Garriga & Melé (2004), a crise do Estado de bem-estar social e o fenômeno da globalização influenciam diretamente na relação entre mercado, sociedade e Estado. Para Schneider (2014), a globalização possibilitou que as EMNs, predominantemente sediadas em países desenvolvidos, operacionalizem seus negócios em países com Estados de bem-estar fracos e rudimentares, sem mecanismos de proteção social frente aos resultados negativos da atividade do mercado.

Os Estados tornaram-se cada vez mais dependentes das multinacionais para manter a competitividade tecnológica. As EMNs desempenham um papel central nesse processo. São responsáveis pelo desenvolvimento de novas tecnologias, construção de alianças estratégicas e de uma economia mundial em rede. Este cenário resulta na crescente importância dos atores transnacionais, bem como da sociedade civil internacional (Kobrin, 2009). Para o Estado, as tentativas de exercer controle sobre as multinacionais podem limitar o acesso à tecnologia e afetar negativamente a competitividade nacional.

Nas sociedades modernas, os líderes políticos encontram-se em uma posição de desvantagem, dependentes do setor privado para alcançar os objetivos inerentes à administração pública¹² (Kobrin, 2009). Esta extensão do poder estrutural corporativo está diretamente relacionada à extensão da mobilidade do capital. Por isso, a globalização

¹² Esse quadro, associado ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de desregulamentação, culminou no fato de que hoje algumas multinacionais detêm maior poder econômico e social que alguns governos (Garriga & Melé, 2004).

impactou positivamente as multinacionais, facilitando o fluxo monetário entre suas sedes e otimizando suas cadeias de valor ¹³ (Farnsworth & Holden, 2006).

Farnsworth & Holden (2006) realizaram um estudo sobre o nexo: empresas e políticas sociais. Os autores, a fim de explicar os fatores estruturais que influenciam esta relação, apresentam um quadro da conjuntura que vivemos hoje. Para começar, muitas das mudanças na política social introduzidas desde a década de 1970 foram em resposta às demandas empresariais ou a preocupações mais gerais sobre a competitividade nacional e as necessidades das empresas. Em segundo lugar, a globalização aumentou o poder corporativo dentro dos Estados e, embora isso não tenha levado inevitavelmente à redução do bem-estar, certamente levou a reformas nas políticas sociais e fiscais na maioria desses Estados. Terceiro, os negócios têm sido cada vez mais incorporados à gestão de muitas áreas do Estado de bem-estar por sucessivos governos interessados em controlar os gastos e introduzir valores do setor privado nos serviços. Finalmente, serviços de bem-estar, de hospitais a escolas, têm sido cada vez mais abertos aos mercados privados (pg.473).

A redução da despesa do Estado com os serviços sociais verificada em muitos países torna fundamental a necessidade de obter fundos através de outras entidades para resolver problemas sociais (Carvalho & Verissimo, 2018). Surgem nesse contexto as organizações de economia social e as parcerias com o setor privado. As empresas estão cada vez mais integradas aos serviços por meio do estabelecimento de parcerias público-privadas (PPPs), destinadas a expô-las aos valores do setor privado e garantir que os serviços públicos atendam melhor às necessidades do setor privado (Farnsworth & Holden, 2006). Para Desa (2017), (citado em Carvalho & Veríssimo 2018 pg.62) público, privado e social encontram-se cada vez mais na prossecução dos seus objetivos, e, por terem entre eles fronteiras muito tênues, os governos recorrem ao setor privado para fazer *outsourcing* dos serviços que lhes cabem prestar; por outro lado, o setor social colmata as falhas de mercado e da ação pública, recorrendo ao setor público e privado para obtenção de

¹³ Estimuladas pelo mercado altamente competitivo, muitas empresas são pressionadas a cortar custos e aumentar a lucratividade, à medida que seus investidores exigem retornos mais elevados. Ao mesmo tempo, as empresas possuem novas oportunidades de ganhar dinheiro ao entrar em novos mercados ou ao reduzir gastos, dividindo sua cadeia de valor e mudando suas atividades para territórios com custos mais baixos. A busca por essas condições pode levar as empresas a novas oportunidades e vantagens de custo, conquanto as deixe mais suscetíveis a riscos envolvendo danos ambientais ou violações de direitos humanos, assim como trabalhistas (Scherer & Palazzo, 2011).

fundos. Por sua vez, as empresas são cada vez mais incentivadas a juntar às atividades lucrativas preocupações sociais, na exploração de recursos

Farnsworth & Holden (2006) alertam que está cada vez mais difícil compreender e explicar a forma e a entrega da política social contemporânea sem considerarmos o papel e o poder das empresas. Os autores argumentam que estas são cada vez mais importantes para a construção do bem-estar social e precisam ser levadas em consideração mais amplamente na literatura de política social.

Muitas empresas já contribuem com valor para a sociedade através de práticas relacionadas ao cumprimento dos direitos humanos. O fornecimento de produtos farmacêuticos, medicamentos e água por empresas contribui para o cumprimento do direito à saúde, enquanto os programas de formação de habilidades técnicas e profissionais contribuem para o direito à educação. A ideia de que as empresas podem e conseguem contribuir para as metas políticas ressalta a pertinência de um modelo prático, com base nos estudos teóricos, capaz de identificar pontos de intervenções relevantes, alinhado com os ODS e com as prioridades locais (Buhmann et al., 2019).

Farnsworth & Holden, (2006) mapearam as várias formas de contribuição empresarial na política social sob três títulos principais: *engajamento político*¹⁴, *participação institucional*¹⁵ e *provisão e produção*¹⁶. O poder estrutural das corporações aumentou nos últimos anos, principalmente como resultado de maior mobilidade do investimento empresarial associada a processos de globalização. Contudo, o que importa é a forma como os governos respondem a estas novas condições.

¹⁴ Como por exemplo: *lobbying*, financiamento de partidos políticos e participação política (Farnsworth & Holden, 2006).

¹⁵ Esse tipo de contribuição é dividido entre formal (e.g. Envolvimento de empresas e empresários na gestão dos serviços, como educação e saúde, do Estado) e informal (e.g. doações corporativas *one-shot*) (Farnsworth & Holden, 2006).

¹⁶ Esse tipo de contribuição é dividido entre: prestação de serviços a utilizadores finais (e.g. escolas e hospitais privados), produção de bens (e.g. empresas farmacêuticas e de equipamentos médicos), fornecedores de serviços ao estado (e.g. empresas de consultoria e serviços auxiliares), seguros e pensões (e.g. pensões e planos de saúde privados), investimento em bens físicos (e.g. construtoras) e bem-estar ocupacional (e.g. creches, cuidados infantis e serviços de aconselhamento) (Farnsworth & Holden, 2006).

Ao contrário do que ocorre no sistema político, a empresa privada não está sujeita ao controle democrático imediato. Em vez disso, presume-se que a legitimidade da corporação deriva da legitimidade do sistema, desde que as empresas privadas permaneçam dentro das regras do jogo e não infrinjam a lei ou se intrometam no sistema político (Scherer & Palazzo, 2011, pg.29)

O perigo surge uma vez que é criado o interesse privado, cujo objetivo principal é a acumulação de lucros, no seio do Estado de bem-estar. Essas empresas, então, têm à sua disposição todos os meios de engajamento político e envolvimento institucional descrito nas seções anteriores, a fim de defender e ampliar seus interesses. O envolvimento corporativo na provisão de bem-estar torna-se difícil de reverter, uma vez concedido (Farnsworth & Holden, 2006, pg.479).

Apesar de tudo isso, as questões que envolvem a influência empresarial na política social têm sido negligenciadas na literatura (Farnsworth & Holden, 2006, pg.474). Embora o poder exercido pelas corporações tenha sido esquecido, de maneira geral, na literatura da política social, ele recebeu atenção dos teóricos da globalização. O argumento aqui, baseado em teorias institucionalistas, é que o mercado desempenha um papel cada vez mais importante na formulação das políticas sociais.

Capítulo 2 - Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Governança Integrada

2.1. A abordagem do Desenvolvimento Sustentável

Nas últimas duas décadas, o conceito de sustentabilidade tem atraído cada vez mais acadêmicos e profissionais ao redor do mundo. Incorporando três pilares interligados, a sustentabilidade lida com uma integração equilibrada dos desempenhos social, ambiental e econômico, bem como da vida humana com a sociedade, o meio ambiente e a economia, visando o benefício das gerações atuais e futuras (Ranjbari et al., 2021).

2.1.1. O despertar da consciência

Nos anos 70, surgiu o consenso de que o planeta enfrentava problemas ecológicos sérios que iriam levar a consequências sociais de enorme dimensão, sendo até mesmo possível a extinção da humanidade. A crise global que vivemos no século XXI possui raízes profundas, vindas da transição econômica que o mundo sofreu ao longo do século XVI, com o surgimento do capitalismo, e da intensificação gerada pela revolução industrial no século XVIII. Essa transição na economia global não só afetou a política, a economia e a sociedade, como também foi responsável pela reorganização da relação entre homem e natureza (Moore, 2000).

O homem se distanciou da natureza e, de acordo com Leff (2010, 2011, citado em Morais, Pereira, & Durão, 2015, pg.398-399), esta situação global resulta do processo de racionalização que desvinculou a razão do sentimento, o conhecimento da ética e a sociedade da natureza. Para Maia (2015, citado em Morais, Pereira, & Durão, 2015, pg.398-399), o homem entende a natureza como recurso e a valoriza não pelo seu valor intrínseco, mas pela possibilidade de torná-la mercadoria ao serviço dos seus interesses.

Nos últimos 50 anos, o ser humano tem alterado ecossistemas naturais mais rapidamente do que em qualquer período da sua história (Morais, Pereira, & Durão, 2015). Como consequência de uma exploração predatória e desmedida, hoje vivenciamos problemas sociais complexos como o aquecimento global, a extinção de espécies, a falta de água e poluição do ar. Além do surgimento de novas doenças, como foi abordado no capítulo anterior, fruto dessa relação desigual entre homem e natureza.

2.1.2. Evolução histórica do conceito de sustentabilidade

A **origem da palavra** “sustentabilidade” vem do latim *sustentare*, que significa sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar. Sustentabilidade nos dicionários está definida como a habilidade, no sentido de capacidade, de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exercida por algo ou alguém (SAPANA, 2016).

Em 1987, o Relatório Brundtland – Our Common Future colocou o conceito de “Desenvolvimento Sustentável” na agenda política. Após este relatório marcante, o conceito tem sido comumente definido como “desenvolvimento económico e social que

atende às necessidades da geração atual sem minar a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987). Esta definição reuniu o que é hoje conhecido como os três pilares do DS — desenvolvimento económico, desenvolvimento social e desenvolvimento ecológico — , sob um único objetivo de sustentabilidade (SAPANA.ORG, 2016).

A definição de “sustentabilidade” é o estudo sobre a forma como os sistemas naturais funcionam, permanecem diversificados e produzem tudo o que é necessário para que a ecologia permaneça em equilíbrio. Também reconhece que a civilização humana usa recursos para sustentar o estilo de vida moderno. A sustentabilidade tem em consideração como podemos viver em harmonia com o mundo natural ao nosso redor, protegendo-o de danos e destruição (SAPANA, 2016).

A sustentabilidade e o DS focam no equilíbrio da linha tênue entre necessidades conflitantes — a nossa necessidade de avançar tecnológica e economicamente e a necessidade de proteger o ambiente em que todos nós vivemos. Sustentabilidade não se trata apenas do meio ambiente, mas também de saúde e qualidade de vida, uma vez que a sociedade tem o propósito de garantir que nenhuma vida sofra com o resultado da exploração humana no planeta. O conceito também é sobre estudar os efeitos dessa exploração a longo prazo e pautar questões sobre alternativas de mudanças nessa relação entre planeta e seres humanos (SAPANA, 2016).

2.1.3. Os três pilares do Desenvolvimento Sustentável (tripé da sustentabilidade)

A sustentabilidade tem sido um objetivo frequentemente mencionado pelo mercado, governo e terceiro setor na última década, porém medir o grau em que uma organização é sustentável ou o grau de seu crescimento sustentável pode ser uma tarefa difícil (Slaper & Hall, 2011).

O conceito “tripé da sustentabilidade”¹⁷, desenvolvido por John Elkington na década de 90, mudou a maneira como as empresas, organizações sem fins lucrativos e governos medem o desempenho de projetos e políticas no âmbito da sustentabilidade. Este tripé vai além das medidas tradicionais focadas em lucro e retorno sobre o investimento para o acionista, e inova ao incluir as dimensões ambientais e sociais. Ao focar em resultados de investimento abrangentes — isto é, respeitando o desempenho das dimensões inter-relacionadas de lucros, pessoas e planeta — o tripé da sustentabilidade se tornou uma ferramenta importante para apoiar as metas de sustentabilidade (Slaper & Hall, 2011)

A **sustentabilidade econômica** é um conjunto de medidas e políticas que visam à incorporação de preocupações e conceitos ambientais e sociais. O lucro passa a ser também medido através da perspectiva social e ambiental, o que leva à otimização do uso de recursos limitados e à gestão de tecnologias de poupança de materiais e energia. A exploração sustentável dos recursos evita o seu esgotamento. Esta questão é mais problemática, pois a maioria das pessoas discorda em termos políticos do que é e do que não é economicamente correto, e de como isso poderá afetar os negócios e, por acréscimo, os empregos. Trata-se também de fornecer incentivos às empresas e outras organizações para que incorporem as diretrizes de sustentabilidade além das suas exigências legislativas normais. O sistema capitalista no qual vivemos é de natureza consumista, pelo que repensar a relação de consumo de bens e serviços é uma das questões primordiais. É preciso questionar a origem daquilo que consumimos e, principalmente, a sua necessidade. A sustentabilidade econômica consiste em dar às pessoas o que elas precisam sem comprometer o planeta e a qualidade de vida das pessoas, especialmente nos países em desenvolvimento, além de reduzir a carga financeira e burocrática e por optar por alternativas menos nocivas ao meio ambiente ¹⁸ (SAPANA, 2016).

¹⁷ Termo traduzido do inglês *Triple Bottom Line* (TBL).

¹⁸ As variáveis econômicas devem ser aquelas que lidam com os resultados financeiros e o fluxo de dinheiro. Podem ser um olhar para receitas e despesas, impostos, emprego e fatores de diversidade do negócio. Alguns exemplos específicos incluem: renda por pessoa, custo do subemprego, tamanho da organização, crescimento da taxa de emprego, distribuição de emprego por setor, percentual de organizações por setor e receita por setor que contribui para o produto estadual bruto (Slaper & Hall, 2011).

A **sustentabilidade social** é um pilar é multifacetado. Variáveis sociais referem-se a dimensões sociais de uma comunidade ou região e podem incluir medidas de educação, cultura, equidade e acesso a recursos sociais, saúde e bem-estar, qualidade de vida e capital social. Os exemplos listados abaixo são um pequeno fragmento de variáveis potenciais: taxa de desemprego, taxa de participação da força de trabalho feminina, renda familiar média, pobreza relativa, porcentagem da população com diploma pós-secundário, tempo médio de deslocamento, crimes violentos per capita e expectativa de vida ¹⁹ (Slaper & Hall, 2011).

A **sustentabilidade ambiental** é a questão mais debatida e, frequentemente, entendida como central. A proteção ambiental é o terceiro pilar e, para muitos, a principal preocupação do futuro da humanidade. Ela define como deveríamos estudar e proteger os ecossistemas, a qualidade do ar, a integridade dos nossos recursos, bem como buscar soluções e alternativas ao stress causado no meio ambiente (SAPANA, 2016). As variáveis ambientais devem representar medidas de recursos naturais e refletir as influências potenciais para sua viabilidade. Pode incorporar qualidade do ar e da água, consumo de energia, recursos naturais, resíduos sólidos e tóxicos e o do solo. Idealmente, ter tendências de longo alcance disponíveis para cada uma das variáveis ambientais ajudaria as organizações a identificar os impactos que um projeto ou política teria na área. Exemplos específicos incluem: concentração de dióxido de enxofre, concentração de óxidos de nitrogênio, poluente, emissão de CO₂, taxa de desmatamento, espécies em extinção, análise da qualidade da água, consumo de energia, consumo de combustível fóssil e gestão de resíduos (Slaper & Hall, 2011).

O DS acontece quando os seus três pilares são respeitados e trabalhados em sinergia, melhorando a qualidade de vida de todos, preservando o meio ambiente a curto e longo prazos, tendo como objetivo um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável (SAPANA, 2016).

¹⁹ Apesar de ser um pilar frequentemente ignorado ou menos trabalhado pelas organizações que buscam a sustentabilidade, esta dimensão possui grande poder transformador, pois reafirma a importância da educação, da participação social e do exercício da cidadania na construção do nosso futuro comum.

Há ainda uma expansão desse tripé e a inclusão de um quarto pilar, conhecido como **sustentabilidade cultural**. Segundo Carmo (2014a), o entendimento desse pilar está associado a valorização das gerações passadas, bem como seu lastro patrimonial e memória coletiva. Uma sociedade sem raízes no tempo e no espaço, é uma sociedade vulnerável, e assim, insustentável.

Para além de acesso a bens e serviços de cultura e lazer, promovendo a integração cultural dos cidadãos (Carmo, 2011), existe a necessidade de reconhecer, valorizar e preservar o patrimônio cultural²⁰ como um todo (Carmo, 2014a). Essa ideia reforça a visão de as políticas culturais, de forma transversal, serem integrantes as políticas sociais, atribuindo ao Estado funções de democratização da cultura (Carmo, 2011).

2.2. Enquadramento internacional do Desenvolvimento Sustentável

Muitas iniciativas poderiam ser mencionadas neste ponto, ilustrando a transição em relação a nova forma de governação global ²¹ ²² ²³. Ao longo dessa seção serão expostos

²⁰ Patrimônio natural, edificado (habitacional e monumental), gastronômico, artístico, filosófico, científico, estrutura econômica (sistema de produção, distribuição e consumo), padrões culturais familiares e comunitários (Carmo, 2014a).

²¹ Em 2000, realizou-se em Nova Iorque a Conferência do Milênio, de onde resultou a “Declaração do Milênio das Nações Unidas”, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, comprometendo todos os países numa nova parceria global para reduzir a pobreza extrema em todas as suas múltiplas dimensões e estabelecendo uma série de metas calendarizadas até 2015. Nesta declaração constam os oito “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)”, que integram objetivos, metas e indicadores para monitorizar o progresso sobre a pobreza em todas as suas múltiplas dimensões (SAPANA, 2016).

²² Em 2012, no Rio de Janeiro, realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), que lançou as bases para a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Desta conferência resultou o documento “O futuro que queremos” (“The future we want”). Em 2015, após o prazo estabelecido para os ODM, fez-se um balanço geral positivo sobre os avanços civilizacionais conseguidos. Os compromissos assumidos em 2000 pelos líderes mundiais em não poupar esforços para libertar homens, mulheres e crianças, das condições abjetas e desumanas da pobreza extrema contribuíram para se produzir um movimento global contra a pobreza extrema, a fome, a doença, a iliteracia, a degradação ambiental e a discriminação de género, com reflexos na melhoria da qualidade de vida para largas dezenas de milhões de pessoas em todo o mundo (SAPANA, 2016).

²³ Uma área cada vez mais importante em que a defesa de direitos e os esforços operacionais são integrados é o estabelecimento de códigos de conduta para empresas e Estados. Exemplos de tais códigos incluem o Pacto Global da ONU, a Global Reporting Initiative, os princípios CERES e os padrões de gestão ambiental ISO 14000 (Teegen et al., 2004). Com o novo paradigma que se impõe a todas as nações, a sustentabilidade passa a ser um dever planetário. Nessa perspectiva, o mercado interessado em manter suas atividades exploratórias precisa levar em consideração os seus impactos na sociedade (Sólio, 2013), dado que cada vez mais os consumidores estão conscientes das questões ambientais e atentos às

alguns exemplos de iniciativas de cunho internacional que vêm buscando conscientizar e debater o conceito de DS, além de compartilhar melhores práticas e desafios na jornada da transição de paradigma.

Nas últimas décadas, muitas empresas contribuíram para iniciativas sociais e ambientais, ao seguir o apelo do Pacto Global²⁴ da ONU para se engajar na autorregulação a fim de preencher o vazio regulatório que surgiu como resultado do processo de globalização (Scherer & Palazzo, 2011). Em nível internacional, os negócios tornaram-se mais bem organizados e têm desempenhado um papel cada vez mais importante nas organizações governamentais internacionais (OGIs), incluindo a UE (Farnsworth & Holden, 2006).

Para Farnsworth & Holden (2006), a pressão causada pelas empresas causou uma mudança na agenda de políticas públicas, ao caminhar no sentido pró-negócios. O resultado foi a diminuição nos últimos anos da lacuna entre as visões das empresas e dos órgãos governamentais internacionais e regionais, conquistado através de um lobby bem-sucedido. A agenda disputada da UE torna-se semelhante às principais demandas e preocupações feitas pelas empresas internacionais, com a discussão de propostas de políticas para controlar os aspectos negativos das atividades corporativas.

atividades empresariais. Com a globalização e o nascimento das multinacionais, essas empresas passaram a possuir mais poder econômico e social que alguns governos. Há uma cobrança para que as empresas usem esse poder de forma consciente e responsável, traduzindo-o em práticas positivas para a sociedade e para o ambiente.

²⁴ Para o SDG Compass, guia que oferece ferramentas e conhecimento para colocar a sustentabilidade no centro da estratégia das empresas, existem cinco passos que, seguidos, auxiliam as empresas a maximizarem a sua contribuição para os ODS. O primeiro passo consiste em entender os ODS, bem como as oportunidades e as responsabilidades que eles representam para o negócio. O segundo passo auxilia na definição das prioridades nas quais a empresa devera focar os seus esforços. O terceiro passo atua no estabelecimento de metas e deve ser incorporado diretamente aos resultados da avaliação de impacto e nas prioridades estipuladas no segundo passo. O quarto passo é responsável pela integração dos ODS na estratégia de negócio e a incorporação das metas nas funções da empresa. Por último, o quinto passo esboça as ações necessárias para a elaboração de relatórios e comunicação efetiva do desempenho no cumprimento dos ODS (GRI et al., 2015).

Os cinco passos do SDG Compass são baseados no reconhecimento da responsabilidade de todas as empresas no cumprimento de todas as legislações relevantes, no respeito dos padrões internacionais mínimos e no tratamento prioritário de todos os impactos negativos nos direitos humanos (GRI et al., 2015).

O forte lobby das empresas garantiu que estas preocupações internacionais gerassem até agora apenas códigos de conduta voluntários. Os processos políticos em nível internacional facilitaram isso, como resultado tanto do domínio das ideias neoliberais quanto do lobby corporativo internacional. O resultado desses processos é que os negócios nunca estiveram tão inseridos na política social (Farnsworth & Holden, 2006).

O problema colocado sobre o poder exercido e influência das empresas no Estado e nas políticas públicas certamente não é novo, muito menos as tentativas de regulamentar sua atuação. Nas últimas três décadas várias tentativas envolveram a cooperação internacional entre Estados e organizações internacionais. Isso certamente inclui as diferentes tentativas das Nações Unidas e da OCDE de desenvolver códigos de conduta para essas empresas e o malfadado Acordo Multilateral sobre Investimentos (MAI), negociado em meados da década de 1990. Todos esses esforços representam tentativas de exercer algum grau de controle sobre essas empresas por meio da ação internacional conjunta (Kobrin, 2009).

Por falar em lobby e interferências do interesse privado na esfera pública, uma iniciativa que merece destaque é a Transparência Internacional que tem como missão acabar com a corrupção e promover transparência, responsabilidade e integridade em todos os níveis e em todos os setores da sociedade (Transparency International, 2021). A corrupção é uma questão que afeta diretamente a implementação do DS. Esta preocupação, acerca desse tema extremamente delicado, pode ser observada no ODS 16 – paz, justiça e instituições eficazes. A Agenda 2030 pontua a importância de reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas, bem como desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes, a todos os níveis. É nesse âmbito que a Transparência Internacional vem trabalhando em mais de 100 países e liderando ações globais contra a corrupção²⁵ (Transparency International, 2021).

2.2.1. ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

²⁵ A organização tem uma visão de mundo em que governo, política, negócios e sociedade civil estejam livres de corrupção (Transparency International, 2021).

A urgência de uma resposta global a um problema que não enxerga fronteiras resultou, em 2015, na elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Foram definidas as prioridades e as aspirações globais para 2030. Divididas em 17 objetivos, as áreas em questão afetam a qualidade de vida de todos os cidadãos do mundo e daqueles que ainda estão por vir. Os ODS surgem com o propósito de guiar a humanidade nessa transição de paradigma e colocam a essência da sustentabilidade em prática como um esboço compartilhado da abordagem do tripé da sustentabilidade (Ranjbari et al., 2021).

Os 17 objetivos e suas 169 metas foram aprovados por 193 Estados-membros, resultado do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo para criar um novo modelo global para endereçar problemas sociais complexos, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas (ONU, 2015). Os 17 objetivos são integrados e indivisíveis, mesclando, de forma equilibrada, as três dimensões do DS: a econômica, a social e a ambiental. Funcionam como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, a sociedade civil e o setor privado, assim como todos os cidadãos na jornada coletiva rumo a 2030²⁶ (PNUD, 2015).

²⁶ Empatia pela Vida – Um objetivo extra

Em 2019, no Peru, a Associação para a Criança e Ambiente (ANIA) e um grupo de organizações, a maioria liderada por jovens empresários, adotaram Empatia Ativa pela Vida (EAV) como ODS 18 (Orezzoli, 2021). O ODS 18 é reconhecido como um catalisador para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e uma iniciativa que inspira e empodera a sociedade civil a adotar estilos de vida saudáveis, sustentáveis e resilientes que contribuam para o bem comum (Orezzoli, 2021).

Atualmente, existem várias pesquisas que mostram como o contato regular com a natureza contribui significativamente para o desenvolvimento cognitivo, físico, social e emocional de meninas e meninos e para o seu cuidado ao longo da vida (Orezzoli, 2021). Os idealizadores acreditam que é necessário mais um ODS que contenha a dimensão ética e espiritual do ser humano e nos inspire a melhores práticas em prol de um mundo melhor. Este ODS - Empatia Ativa pela Vida - é o que não se vê, mas está presente e tem caráter transversal aos demais. Seu contributo buscará sustentar e catalisar as conquistas dos 17 ODS da ONU (Orezzoli, 2021).

Assim nasceu o “ODS 18”, um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável Não Oficial, promovido por cidadãos comuns, grupos e organizações da sociedade civil. As metas deste ODS são (Orezzoli, 2021):

Meta 18.1: Promover a Empatia Ativa pela Vida no mundo;

Meta 18.2: Valorizar a natureza como sujeito de direitos, como Mãe Terra, e os saberes ancestrais que a cuidam;

Meta 18.3: Valorizar e empoderar as novas gerações como agentes de mudança para o desenvolvimento sustentável;

Meta 18.4: Promover os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Os objetivos abrangem como: pobreza, fome, saúde, educação, aquecimento global, igualdade de gênero, água, saneamento, energia, urbanização, meio ambiente e justiça social (SAPANA, 2016).

Figura 1 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável conforme adotados por todos os Estados Membros da ONU
(ONU, 2015)



Considerando que as declarações anteriores da ONU sobre o DS se concentraram nos governos, os ODS são inovadores ao designar diretamente uma função para as empresas, por meio do ODS 17, sobre parcerias globais. Vários ODS estão diretamente relacionados aos direitos humanos de natureza socioeconômica e ao bem-estar humano e ao fornecimento de bens públicos (como educação, serviços de saúde e água, conforme elaborado a seguir) (Buhmann et al., 2019).

A adoção dos ODS institucionaliza um novo paradigma, no qual fica reconhecido o dever do mercado na contribuição do DS ao lado da sociedade civil e do Estado, com destaque para o objetivo 17, que convoca as empresas para a criação de parcerias em prol do DS. Os ODS enfatizam a capacidade do mercado de criar valor para a sociedade através do

Para Orezzaoli, (2021) a ideia de ter empatia ativa pela vida pode ser entendida como “a capacidade de priorizar o bem comum por meio de ações cotidianas que gerem bem-estar em si mesmo, nas outras pessoas e à Mãe Terra” (Orezzaoli, 2021).

seu conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros. Dessa forma, fica evidente a mudança no papel do setor privado nas políticas globais.

2.2.2. Objetivo 17

Os ODS estipulam como devemos moldar nosso desenvolvimento social concomitantemente ao econômico e que tipo de transformações isso requer. O desafio está na lógica e natureza dos objetivos: por sua interconexão, não será suficiente abordar cada objetivo separadamente. É necessária uma parceria global através de um trabalho integrado e colaborativo, em rede (Sondermann & Ulbert, 2021).

Entre os 17 ODS adotados pelas Nações Unidas em 2015, o ODS 17 é o único que não aborda tarefas políticas específicas. Em vez disso, o objetivo trata sobre colaboração e orienta para a forma adequada dos diferentes atores de se relacionarem. Define, assim, o padrão de comportamento adequado, bem como a boa governação (Sondermann & Ulbert, 2021). Esta pesquisa destaca a relevância do objetivo 17, pois é o responsável pela formação de parcerias em prol do cumprimento dos ODS. Nesse objetivo é concretizada a importância da relação entre mercado, sociedade civil e Estado para o DS.

As parcerias entre setores têm ganhado relevância no campo da pesquisa e prática em gestão. Esse fenômeno acontece principalmente no âmbito da RSC, por apresentar desafios sociais que ultrapassam a capacidade de resolução de um único ator social, o que leva à necessidade de implementar o trabalho colaborativo com o objetivo de ampliar seu alcance e capacidade de solução do problema (Castillo-villar, 2020). Porém, as pesquisas acerca deste não deveriam estar limitadas ao campo da gestão. O estudo sobre parcerias intersetoriais e a relação entre esses atores – mercado, Estado e sociedade civil – precisa estar mais presente nas discussões de políticas públicas e sociais. A solução de problemas complexos requer o envolvimento de diferentes atores. As diferentes perspectivas, conhecimentos e vivências de cada setor da sociedade agregam na construção da solução.

Embora haja um consenso entre pesquisadores e profissionais sobre o potencial das parcerias para a realização dos ODS, esse potencial não tem sido devidamente explorado. Por isso, uma questão importante é como gerar essas parcerias tão necessárias para a

transformação (Castillo-villar, 2020). Para Sondermann & Ulbert (2021), o envolvimento da sociedade civil é considerado crucial tanto para o cumprimento dos ODS quanto para a transformação política da governação global. No entanto, seu papel permanece obscuro, e seu potencial, inexplorado. Incorporar os diferentes interesses dos *stakeholders* e abrir diálogo com os representantes da sociedade civil aumenta a legitimidade democrática da governação global (Sondermann & Ulbert, 2021). O desafio reside em administrar interesses diversos e, por vezes, conflituosos ²⁷.

A Agenda 2030 se refere principalmente a dois tipos de parcerias. O primeiro tipo são as parcerias globais para o DS, orientadas pelos governos ao criarem parcerias com a sociedade civil, com o mercado, com instituições organizacionais e outros atores, visando melhorar internacionalmente a cooperação para a implementação da Agenda 2030. O segundo tipo de parceria é com múltiplos *stakeholders*, que podem ser locais, regionais, nacionais ou mesmo globais, em termos de participação ou foco de implementação. A diferença está na descentralização do ímpeto e na forma de organização. Este tipo de parceria, por não ser fruto da liderança do Estado, acontece através da vontade própria dos atores envolvidos, que se organizam de forma independente. Essas parcerias complementam o primeiro tipo, de parcerias globais, e visam mobilizar e compartilhar recursos como conhecimento, experiência ou tecnologia. Nas parcerias com múltiplos *stakeholders*, as configurações podem incluir agentes público-privados, universidades, ONGs privadas, agências governamentais e parcerias tripartidas, entre outras (Castillo-villar, 2020).

2.2.3. Cenário europeu e português

Anualmente, é feita uma medição por país de todos os indicadores que constituem cada ODS, para perceber qual o ponto de situação de cada um e sua respetiva evolução. É realizado um relatório através do qual, os governos, e não só, podem identificar quais são os ODS mais críticos a nível global e nacional, bem como perceber qual foi o impacto gerado através do trabalho realizado e das políticas implementadas (SAPANA, 2020).

²⁷ Para Sondermann & Ulbert (2021) existe outro campo também inexplorado pela academia: a literatura relacionada à colaboração entre indústria e universidade permanece subdesenvolvida.

De acordo com o Índice ODS Global 2020, elaborado pela Bertelsmann Stiftung e a Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (SDSN), todos os dez países mais próximos de alcançar os ODS estão na Europa, assim como 17 dos 20 principais países – um desempenho notável do continente. No entanto, existem lacunas significativas no desempenho entre os países europeus: desde Suécia, Dinamarca e Finlândia (classificadas entre as 3 primeiras posições), a Bulgária, Grécia e Roménia (classificadas em 35º e inferior). Os países do sul e do leste da Europa têm pior desempenho. Apesar de seu desempenho significativo, é importante sinalizar que os países europeus geram grandes efeitos colaterais negativos que acabam prejudicando os esforços de outros países para atingir os objetivos (SDSN & IEEP, 2020).

Os países europeus obtêm os melhores resultados nas metas socioeconômicas, incluindo ODS 1 (Sem Pobreza), ODS 3 (Boa Saúde e Bem-estar) e ODS 6 (Água Limpa e Saneamento). O relatório ressalta a necessidade de maior esforço e trabalho sobre o ODS 5 (Igualdade de gênero). Apenas um país (Noruega) atingiu essa meta até o momento, e muitos estão longe de alcançá-la até 2030. Seus piores resultados estão no ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), ODS 13 (Ação Climática), ODS 14 (Vida Abaixo da Água) e ODS 15 (Vida na Terra) (SDSN & IEEP, 2020).

No geral, a UE como um todo e todas as sub-regiões europeias melhoraram suas pontuações: desde 2010 e 2015. O progresso desde 2010 foi mais rápido nos Estados Bálticos (+6,6 pontos percentuais), enquanto a média da UE melhorou 4,6% pontos desde 2010 e 2,0 pontos desde 2015. Mesmo assim, seguindo as taxas atuais, os Estados Bálticos, a Europa Central e Oriental e o Sul da Europa levariam mais de 20 anos para alcançar as pontuações atualmente vistas nos países do Norte da Europa, sub-região europeia com melhor desempenho (SDSN & IEEP, 2020).

Em comparação com o resto do mundo, pode-se dizer que a Europa é o continente com menor grau de desigualdade. Poucas pessoas enfrentam pobreza extrema e subnutrição e, em geral, há amplo acesso a serviços essenciais como: saúde, educação e infraestrutura. No entanto, existem grandes disparidades entre os países europeus em termos de equidade dos diferentes grupos populacionais (SDSN & IEEP, 2020). O índice *Leave No One*

Behind (LNOB) mede as desigualdades dentro dos países. O índice inclui 29 indicadores que rastreiam lacunas na renda e na riqueza entre os grupos populacionais; acesso desigual a serviços públicos e infraestrutura; desigualdades de gênero; e desigualdades no acesso à alimentação, saúde, educação e outras medidas de desenvolvimento humano (SDSN & IEEP, 2020). No geral, três países nórdicos lideram o ranking – Noruega, Finlândia e Islândia. Esses três países possuem um histórico positivo de rankings e também estão entre os cinco países mais felizes do mundo, de acordo com o Relatório de Felicidade Mundial (SDSN & IEEP, 2020). As Europas Oriental e Central enfrentam desafios de equidade significativos, caracterizados por maiores taxas de pobreza e concentração de renda, assim como lacunas entre os grupos da população no acesso a cuidados básicos de saúde, educação de qualidade e infraestrutura, incluindo conexão de banda larga a Internet, ferramenta de grande importância no mundo atual, principalmente no contexto pandêmico onde estudo e trabalho são realizados remotamente (SDSN & IEEP, 2020).

Portugal

Portugal, segundo o relatório Europeu mais recente, referente ao ano de 2020, está na posição 22 entre os 31 países analisados. Já a nível mundial, Portugal ocupa a posição 25 entre os 166 países analisados (SAPANA, 2020). Considerando o Relatório Europeu de 2020, o ponto de situação de cada ODS em Portugal encontra-se exposto na figura abaixo.

Figura 2 Avaliação atual dos ODS em Portugal (SDSN & IEEP, 2020)



Essa avaliação apresenta um panorama geral do país em uma escala de cores que varia do verde (objetivo cumprido) até o vermelho (objetivo com maior desafio remanescente). O ODS 14 (proteger a vida marinha) e 15 (proteger a vida terrestre), sinalizados em vermelho, são os que necessitam de maior atenção e esforço. Levando em consideração a

grande extensão de seu litoral, cabe a Portugal uma maior dedicação ao cumprimento do ODS 14. Cabe ainda destacar a inexistência de um ODS sinalizado como verde, e assim, cumprido.

Em 2017, Portugal publicou o primeiro relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Neste relatório é possível perceber a estratégia e as prioridades nacionais na implementação dos ODS. Portugal materializa nos ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14 as suas prioridades estratégicas na implementação da Agenda 2030. Como foi definido no Programa Nacional de Reformas, o país atribui uma importância central à educação, formação e qualificação, ao longo da vida, procurando inverter atrasos e exclusões históricas, com impactos diretos no bem-estar das pessoas, no desempenho económico, no combate à pobreza, na promoção da igualdade e coesão social, da cidadania e do ambiente. Reconhece-se como prioritário e transversal o ODS 4 (Educação de Qualidade) como meio para alcançar vários outros ODS (Ministério dos Negócios Estrangeiros - Portugal, 2017).

2.2.4. COVID-19: o impacto no desenvolvimento sustentável

As atuais respostas globais à crise do COVID-19 causaram impactos sobre a capacidade de cumprir os 17 ODS da ONU dentro dos prazos pretendidos e geraram grandes incertezas justamente no momento em que os esforços precisavam ser acelerados (Fenner & Cernev, 2021).

Como consequência, a realização da Agenda 2030 enfrenta sérios desafios devido ao surto pandémico. Entre os objetivos, o ODS 1 (erradicação da pobreza), o ODS 2 (fome zero), o ODS 3 (saúde e bem-estar) e o ODS 8 (trabalho decente e crescimento económico) parecem ser os mais afetados pela crise do COVID-19 (Ranjbari et al., 2021). A pandemia não apenas interrompeu o trabalho em direção a alguns desses objetivos, mas mudou amplamente o foco imediato de agências internacionais como a ONU e a OMS, para lidar com as ameaças iminentes da pandemia (Fenner & Cernev, 2021).

Os impactos socioeconómicos do COVID-19 na comunidade global interromperam o caminho em direção à sustentabilidade e ao alcance dos ODS para implementar o

desenvolvimento sustentável. De acordo com os dados divulgados pela ONU sobre a fome, o mundo não está no caminho para alcançar o ODS 2. Estima-se que quase 690 milhões de pessoas passam fome, o que constitui 8,9% da população mundial. A séria pressão causada pela pandemia de COVID-19 na economia global dificultou ainda mais a situação para o cumprimento do ODS 2 (Ranjbari et al., 2021).

Além disso, a crise do COVID-19 gerou muitas desigualdades sociais e econômicas, como desigualdades de renda, acesso a saúde, educação e internet de qualidade, assim como segurança para as pessoas em todo o mundo ²⁸ (Ranjbari et al., 2021).

Por conta da pandemia e da mudança no fluxo dos recursos globais para conter, tratar e reconstruir os países, é pouco provável que os ODS sejam alcançados até o prazo de 2030. Especialmente porque muitos países já não estavam em dia com a Agenda e já apresentavam dificuldade em cumprir as metas mesmo antes da pandemia (Fenner & Cernev, 2021).

O movimento das economias globais em direção à recessão e possivelmente à depressão tornará os projetos de desenvolvimento sustentável menos atraentes, em particular os de ajuda externa a países menos desenvolvidos, à medida que os países procuram restaurar suas próprias economias e lidar com seus problemas internos ²⁹ (Fenner & Cernev, 2021).

Esta crise destacou a ligação entre as mudanças ambientais e o surgimento de doenças infecciosas. Especialistas da área explicam que a exploração predatória da natureza cria o ambiente propício para o surgimento de novos vírus e bactérias. É necessário desenvolver estratégias de sustentabilidade a longo prazo para garantir melhorias no combate de epidemias e na saúde humana. O problema é que este tipo de esforço e visão

²⁸ Essas desigualdades emergentes ameaçam significativamente a sustentabilidade socioeconômica e o cumprimento do ODS 10 na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que visa justamente combater este tipo de problema (Ranjbari et al., 2021).

²⁹ A crise da COVID-19 impôs uma pressão imensa sobre a economia global e as atividades comerciais com consequências financeiras adversas significativas, gerou perda de PIB de vários países, assim como aumentou a pobreza e a fome em todo o mundo. Como resultado, a crise da saúde global causada pelo vírus retarda tremendamente o progresso da comunidade internacional na transição de paradigma de desenvolvimento (Ranjbari et al., 2021).

de futuro pode ser comprometido por ações de curto prazo impulsionadas por valores focados somente no pilar econômico (Fenner & Cernev, 2021).

As novas circunstâncias criadas pelo vírus podem representar uma oportunidade para aumentar a motivação na realização de tais objetivos e uma redefinição das metas futuras a serem alcançadas. Diferentes perspectivas estão surgindo e sendo debatidas acerca de quais objetivos são essenciais para uma recuperação sustentável do mundo pós-COVID-19, e se um enfoque mais rigoroso e urgente em alguns objetivos é justificável (Fenner & Cernev, 2021). Existem alguns aspectos positivos que devem ser considerados, que fornecem algum otimismo quanto ao nosso futuro e do desenvolvimento sustentável. Apesar das grandes dificuldades e desafios, a pandemia oferece uma oportunidade de criação de uma maior consciência internacional, um senso de cooperação e comunicação global, além da importância da elaboração de estratégias integradas no combate a problemas sociais complexos (Fenner & Cernev, 2021).

Embora quase todos os países enfrentem graves desafios de saúde e econômicos em seus territórios por conta da pandemia, a investigação de soluções práticas para apoiar as parcerias especificadas no ODS 17 pós-COVID-19 é altamente incentivada a ser o foco de pesquisas futuras para apoiar os países menos desenvolvidos (Ranjbari et al., 2021). Esta visão de parceria e cooperação pode e deve ser replicada para outras dimensões de contexto geográfico, como nacional e regional. Dentro da realidade de cada país, regiões e cidades mais desenvolvidas podem ajudar na recuperação de regiões menos desenvolvidas. Assim como a iniciativa privada e o terceiro setor podem ajudar o Estado a combater e mitigar os efeitos dramáticos da pandemia.

Ranjbari et al. (2021) alertam que é necessário repensar a sustentabilidade para atualizar os ODS, uma vez que eles não são resilientes o suficiente para os choques resultantes da pandemia³⁰.

³⁰ Apesar da sustentabilidade já enfrentar desafios complexos, como o aceleração das mudanças climáticas, o envolvimento do sistema educacional em práticas de sustentabilidade, mobilização de financiamento e investimentos para o cumprimento dos ODS e crise de saúde pública decorrente da poluição da saúde, a pandemia acabou intensificando esses desafios. As restrições da COVID-19 proporcionaram à prática da sustentabilidade desafios em magnitudes até então desconhecidos. Os caminhos de pesquisa identificados aqui por Ranjbari et al. (2021) requerem:

2.3. Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade

Um dos campos teóricos que mais tem influenciado a investigação em RS é o que se desenvolveu em torno do contexto organizacional e, em particular, no contexto empresarial (Esgaio, 2018). Este estudo centrou-se somente no conceito de RSC, na medida em que as empresas são os sujeitos centrais da pesquisa. Não será abordado estas questões no terceiro setor e no setor público.

2.3.1. Abordagens teóricas

Segundo a perspectiva do Livro Verde (CCE, 2001), “...ser socialmente responsável significa não somente satisfazer plenamente as obrigações jurídicas aplicáveis, mas também ir além e investir no capital humano, no ambiente e nas relações com todas as partes envolvidas” (ponto 2.20).

O conceito de RSC possui uma longa e variada história. É possível encontrar traços dessa prática na sociedade em séculos passados (Carroll, 1999), porém, foi somente na metade do século XX que um longo debate sobre RSC instaurou-se (Garriga & Melé, 2004) e possibilitou uma larga produção literária sobre o tema.

Com o passar das décadas, o conceito foi se desenvolvendo, proliferando e tornando-se mais específico. Segundo Garriga & Melé, (2004), hoje, o campo contém grande gama de teorias, abordagens e terminologias.

(1) plano de ação de sustentabilidade considerando as implicações do COVID-19: refinamento dos objetivos e metas de sustentabilidade e desenvolvimento de uma estrutura de medição; (2) aproveitar ao máximo as oportunidades de transição para a sustentabilidade na esteira do COVID-19: foco no ODS 12 e no ODS 9; (3) soluções inovadoras para resiliência econômica em direção à sustentabilidade pós-COVID-19: foco no ODS 1, ODS 8 e ODS 17; (4) análise aprofundada dos efeitos de longo prazo do COVID-19 na sustentabilidade social: foco no ODS 4, ODS 5 e o ODS 10; e (5) expandir a pesquisa quantitativa para harmonizar a pesquisa de sustentabilidade relacionada ao COVID-19 (p.44).

A visão econômica da RSC, pertencentes ao grupo de teorias instrumentais de Garriga & Melé, (2004), é baseada em três premissas: (1) há uma separação clara entre negócios e política, (2) as empresas têm que maximizar seus lucros e gerentes têm responsabilidades fiduciárias para com os acionistas, e (3) responsabilidades sociais só podem ser assumidas se promoverem o valor de longo prazo da empresa (Scherer & Palazzo, 2011, p.08).

A partir de uma visão complementar, Porter & Kramer (2006) apresentam a RSC sob a perspectiva estratégica de negócio. Os autores, defendem a interdependência entre sociedade e mercado. A RSC deve estar integralmente associada ao *core business*³¹ e guiar suas estratégias e escolhas. Sob essa perspectiva a RSC pode ser fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva, torna-se difícil distingui-la da rotina empresarial e ela vira um comprometimento de longo prazo.

Os autores Scherer & Palazzo (2011) descrevem as características do surgimento de um novo paradigma de RSC política. Essa perspectiva da RS vai além da visão instrumental da política, aborda as contribuições crescentes das empresas para a governação global e os bens públicos e enfatiza o papel da legitimidade e da comunicação corporativa. Esta visão sobre o conceito pode gerar insights enriquecedores para o campo teórico. Ao contribuir com um olhar mais equilibrado sobre as responsabilidades políticas e econômicas.

A RSC política pode ser entendida como um movimento da corporação para a esfera política para responder aos desafios ambientais e sociais, como direitos humanos, aquecimento global ou desmatamento. A politização da corporação se traduz em conexões mais fortes da empresa com os discursos públicos em andamento em interesses "cosmopolitas" ou "de ordem superior" e um envolvimento mais intenso em processos transnacionais de formulação de políticas e na criação de instituições de governação (Scherer & Palazzo, 2011). Já antes dos ODS, alguns estudiosos do campo de Empresas

³¹ Core Business é o negócio central da empresa. É a atividade primária, aquela em que a companhia é especialista e sobre a qual deverá centrar seus esforços, do ponto de vista estratégico. www.businessdictionary.com/definition/core-business.html (página consultada no dia 12.01.2020)

e Direitos Humanos (EDH) argumentaram que deveria ser dada maior ênfase a como as empresas podem contribuir ativamente para o cumprimento dos direitos humanos "fazendo o bem". Este olhar sobre a relação empresas e direitos humanos está de acordo com a literatura atual da RSC política (Buhmann et al., 2019).

Para Buhmann et al., (2019) este conceito discute em profundidade como as empresas podem fornecer bens públicos, complementando as responsabilidades governamentais e, assim, aumentar sua própria legitimidade. As empresas devem usar sua influência para exigir e estimular mudanças nas práticas de negócio com seus parceiros, fornecedores e governos, onde estão diretamente vinculadas por meio de suas operações, produtos ou serviços.

Para Assunção & Costa (2020) transparência é o outro conceito central que coabita o universo da RSC ao caminhar ao lado com atitude ética. Ser transparente, na visão dos autores, é atender às expectativas sociais, mantendo a coerência entre o discurso e a prática e não sonegando informações importantes sobre seus produtos e serviços. Esta questão da transparência está associada a um conceito também muito usado e conhecido no mundo corporativo chamado de *accountability*. Este termo em inglês remete à obrigação, à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo referente a prestação contas a seus *stakeholders* através de relatórios de contas e gestão.

As práticas de RSC têm cada vez mais se espalhado pela Europa, e essa tendência pode ser atribuída ao fato de a diminuição da capacidade do Estado de bem-estar social endereçar formalmente os problemas sociais através de regulamentação governamental (Schneider, 2014). Para Scherer & Palazzo, (2011) um dos principais impulsionadores da expansão das atividades de RSC das empresas parece residir na erosão da divisão de trabalho entre empresas e governo e a pressão crescente dos atores da sociedade civil. Como queríamos demonstrar, as soluções políticas para os desafios da sociedade não estão mais limitadas ao sistema político, mas foram incorporadas a processos descentralizados que incluem atores não-estatais, como ONGs e corporações. Este novo fenômeno vai além da compreensão liberal dominante da responsabilidade corporativa.

No campo de jogo global, as empresas devem ser entendidas como atores econômicos e políticos com as consequências acima descritas para a conceituação de RSC.

Na compreensão dos institutos, fundações, associações empresariais que vêm buscando assumir uma gestão socialmente responsável nos negócios, a RS empresarial é uma forma de conduzir as ações organizacionais pautada em valores éticos que visem integrar todos os protagonistas de suas relações³², ou seja, todos aqueles que são diretamente ou não afetados por suas atividades, contribuindo para a construção de uma sociedade que promova a igualdade de oportunidades e a inclusão social no país. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosos agentes de mudança ao assumirem parcerias com o Estado e a sociedade civil, na construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo (Assunção & Costa, 2020).

Para Buhmann et al. (2019), existe a necessidade de trabalhos empíricos para compreender como empresas podem processar necessidades sociais contextuais, contribuindo com ações relevantes, e como essa prática pode direcionar o setor privado na contribuição dos ODS. Scherer & Palazzo, (2011) propõem uma mudança de paradigma para o trabalho acadêmico em RSC e defendem uma agenda de pesquisa que inclui o estudo das novas formas de governação com atores privados em um papel regulador que também produz uma forma diferente de regulação que opera sem um poder governamental para fazer cumprir as regras e sancionar comportamentos desviantes. Os autores acreditam que um conceito adequado de RSC política deve integrar mecanismos de *soft law* e *hard law*.

Porter & Kramer, (2006) criticam as escolas de pensamento que focam na tensão entre mercado e sociedade, pois não são capazes de auxiliar as empresas a identificar, priorizar e endereçar os problemas sociais nos quais podem gerar grande impacto.

2.3.2. As críticas e os limites da Responsabilidade Social Corporativa

³² Clientes, fornecedores, consumidores, comunidade local, governo (público externo) e direção, gerência e funcionários (público interno).

Para Schneider (2014), a RSC possui natureza ambígua, ao conciliar objetivos sociais com os econômicos. Ao mesmo tempo em que pode exercer função substituta à do Estado, preenchendo lacunas institucionais e mitigando os efeitos negativos da mercadorização do trabalho, a RSC também pode ser vista como uma maneira do mercado frear a regulamentação, legitimar a economia liberal e expandir o capitalismo para setores sociais.

É preciso estar alerta aos limites da prática de RSC. A linha que separa a esfera pública, do Estado regulador, da privada, de competição econômica, tem se tornado cada vez mais embaraçada (Schneider, 2014). Atores não-estatais, absorvendo funções consideradas responsabilidades governamentais, podem minar a capacidade e a legitimidade do Estado. Esse cenário geraria uma dependência insustentável das multinacionais na promoção de bens públicos essenciais (Buhmann, Jonsson, & Fisker, 2019).

Scherer & Palazzo, (2011) apontam que algumas corporações já passaram a operar com um conceito de responsabilidade politicamente ampliado ao lidar com desafios sociais que antes eram considerados como pertencentes à esfera de responsabilidade do Estado. No entanto, outras empresas impulsionadas por suas ambições de busca de lucro tomam qualquer medida para cortar custos ou aumentar ganhos, muitas vezes à custa de seu ambiente social e natural, revelando assim o lado negativo dos negócios globais. Dependendo dos interesses empresariais esse envolvimento com questões políticas e sociais pode ser negativo ou positivo o que torna a natureza do conceito ambígua.

O modelo defendido pelas *teorias instrumentais* (Garriga & Melé, 2004) para a integração de negócios e sociedade pode funcionar bem em um mundo onde as instituições do Estado são realmente capazes de prever problemas e conflitos na sociedade, formular regulamentos ex-ante e fazer cumprir essas regras por meio do sistema jurídico e administrativo. Isso é ainda mais óbvio na era da globalização, quando a capacidade do sistema do Estado-nação de regular as atividades comerciais, de fornecer bens públicos e de evitar ou compensar as externalidades está diminuindo (Scherer & Palazzo, 2011, pg.09).

As abordagens normativas de RSC, como as encontradas nas literaturas das *teorias éticas* e das *teorias integrativas* (Garriga & Melé, 2004), têm problemas para lidar com a constelação pós-nacional³³ e com as atividades políticas corporativas. A razão, por um lado, é o crescente pluralismo de valores, normas e estilos de vida na constelação pós-nacional e os aparentes problemas da filosofia para formular e justificar um conjunto de valores ou regras universais. Aqui, o problema permanece como a empresa deve definir e conciliar as prioridades frente às demandas contraditórias dos diferentes *stakeholders* (Scherer & Palazzo, 2011, pg.10 e 11).

As motivações para as empresas assumirem responsabilidade política são complexas, mas a teoria institucional argumenta que as empresas respondem a pressões institucionais coercitivas, normativas e miméticas. As pressões coercitivas são geralmente relativamente fortes em países desenvolvidos com estados fortes que podem implementar e fazer cumprir a regulamentação e moldar o comportamento responsável nas empresas. No entanto, estudos de países em desenvolvimento apontam para a pressão normativa da sociedade civil que leva as empresas a se comportarem de maneira responsável na ausência de pressões coercitivas significativas por parte do Estado (Buhmann et al., 2019).

Dada à erosão da legitimidade pragmática e cognitiva, as empresas muitas vezes são obrigadas a estabelecer a terceira forma de legitimidade: a legitimidade moral. Esse tipo de legitimidade é socialmente construída por meio da consideração de razões para justificar certas ações, práticas ou instituições e, portanto, está presente em discursos entre a corporação e seus públicos relevantes (Scherer & Palazzo, 2011). Este tipo de legitimidade é trabalhado através da construção de imagem e reputação das empresas. Ferramentas de marketing, bem como de comunicação são utilizadas para envolver os *stakeholders* na narrativa. Nesse sentido, vence o melhor discurso em detrimento da melhor prática. Este tipo de problemática abre espaço para o debate acerca de atividades

³³ Constelação pós-nacional é um conceito criado por HABERMAS (2001, citado em Leão, 2017). Na obra o autor trabalha com a perspectiva de que as distâncias espaciais e temporais são eliminadas em razão da comunicação digital que ultrapassou todas as formas comunicativas anteriores, o que potencializou o trânsito de informações.

empresariais que precisam ser contestadas, como é o caso do *greenwashing* (Scherer & Palazzo, 2011).

A RS das organizações surgiu num contexto no qual há uma crise mundial de confiança nas empresas. As organizações empresariais começaram a promover um discurso politicamente correto, pautado na ética, implementando ações sociais que podem significar ganhos em condições de qualidade de vida e trabalho para a classe trabalhadora ou, simplesmente, podem se tornar um mero discurso de marketing empresarial desvinculado de uma prática socialmente responsável (Assunção & Costa, 2020).

O crescente engajamento político das empresas não só leva a problemas imediatos de legitimidade das atividades corporativas, mas também questiona uma das características básicas das sociedades capitalistas liberais, ou seja, a separação dos domínios político e econômico. As mudanças paradigmáticas acima mencionadas devem ser conectadas e incorporadas a uma nova compreensão da sociedade democrática. Na medida em que as empresas privadas se engajam no sistema político e tentam determinar regras e regulamentos, surge um déficit democrático (Scherer & Palazzo, 2011, pg.28).

2.4 Governação integrada como estratégia de promoção da sustentabilidade

A implementação de uma agenda global de desenvolvimento sustentável passa pela solução de problemas complexos, de forma multidimensional e com a participação de vários atores institucionais. A governação integrada apresenta-se como uma estratégia de gestão de problemas complexos, capaz de orientar a RS atribuída a cada ator social envolvido na implementação de um desenvolvimento mais sustentável para todos.

Segundo Rui Marques (2017), governação integrada é “um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com eficácia e eficiência.”

A governação integrada descreve o relacionamento formal entre as organizações que lhes permite gerenciar resultados, riscos e processos por meio de abordagens de negócios

colaborativos (Jackson et al., 2008). Este tipo de governação fornece uma estrutura sinérgica capaz de conectar setores, elementos do ecossistema, atores e níveis administrativos a fim de estabelecer uma gestão apta a gerir problemas complexos com conhecimentos e pontos de vista holísticos cocriados (Haapasaari et al., 2021). Essa forma de gestão alinha-se a ideia central do ODS 17 que busca reforçar as parcerias entre os diferentes atores da sociedade em prol de um objetivo macro, central e comum a todos.

A governação integrada tem de conseguir evidenciar a sua eficiência através da boa utilização dos recursos disponíveis, com a otimização e redução do desperdício, maximizando o retorno do investimento feito e divulgando o seu impacto social (Marques, 2017). Apesar do foco na eficiência e na eficácia ser indispensável, não é uma tarefa fácil estabelecer indicadores e métricas de avaliação. A natureza dos problemas complexos evidencia-se também neste ponto (Marques, 2017).

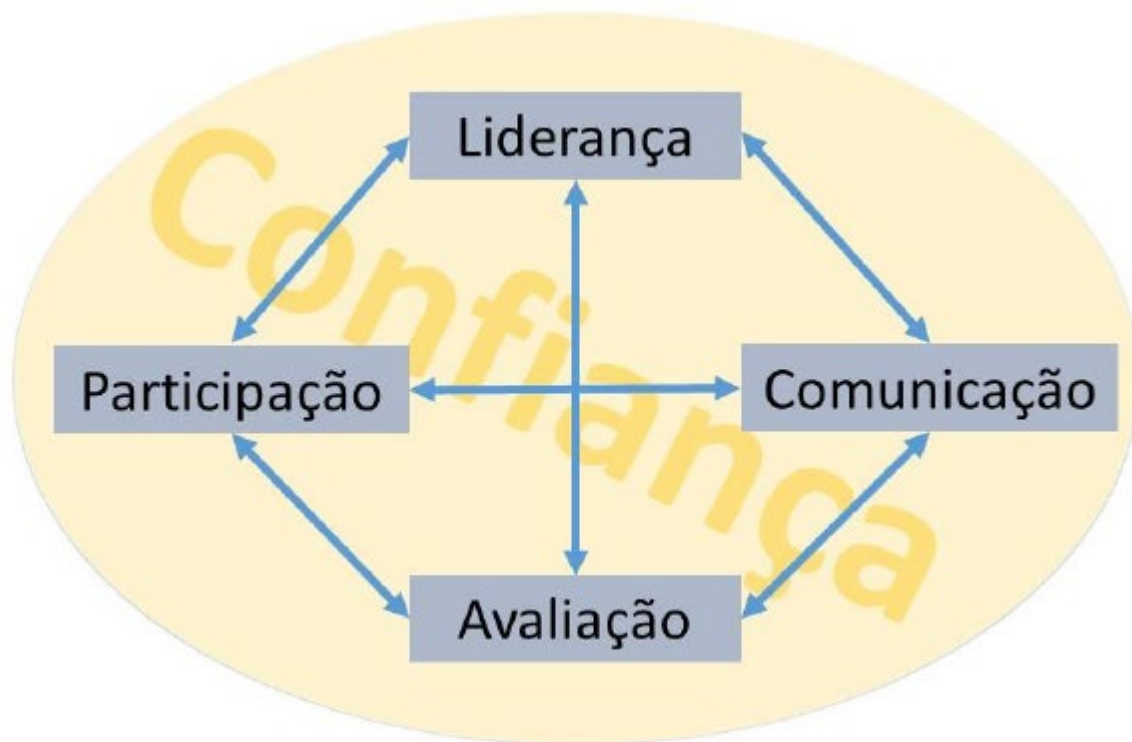
A necessidade de uma governação integrada decorre do desafio de implementar uma gestão que envolva diferentes ecossistemas para endereçar problemas complexos, sejam eles pertencentes a contextos sociais ou ambientais. No entanto, o progresso em direção à governação integrada tem sido lento, pois é mal compreendido, difícil de definir e alcançar e, tem baixa prioridade na administração (Haapasaari et al., 2021). Um desafio fundamental para essas parcerias emergentes é a gestão da interação entre diferentes modos de governação, o que em alguns pontos pode gerar competição e em outros, colaboração. Este cenário leva a dificuldades inerentes quando se trata de manter relações bem-sucedidas entre diversos parceiros (Jackson et al., 2008). Um dos principais motivos para o seu colapso é a rarefação ou o desaparecimento de um elemento absolutamente necessário para que todo o sistema funcione: a **confiança** (Marques, 2017).

Fatores críticos

No contributo que se pretende dar para um modelo de governação integrada, defende-se que o sucesso desta depende da qualidade e da adequação das **lideranças** envolvidas. O sucesso da colaboração depende da sua gestão proativa e, naturalmente, da liderança apropriada. A liderança colaborativa nunca pode ser um exercício isolado e individualista.

Deverá ser composta por um conjunto de líderes que age conjuntamente, de uma forma convergente e harmónica (Marques, 2017).

Figura 3 Modelo de governação integrada - Fatores críticos de sucesso (Marques, 2017)



Um modelo de relação interorganizacional de colaboração exige **participação** das partes interessadas, incluindo parceiros e beneficiários. Evidencia-se a diversidade e universalidade da participação, além da participação como espaço negocial e de construção de consensos. A participação se trata de um processo contínuo, um caminho que se percorre em conjunto, beneficiando de uma aprendizagem comum. É preciso ir além da participação dos parceiros e envolver os beneficiários finais diretamente em mecanismos participativos de co-construção da intervenção. Sem eles, a dinâmica da participação está incompleta (Marques, 2017).

A colaboração tem, enquanto processo relacional, a boa **comunicação** com uma condição indispensável. Só a comunicação permanente, multidirecional e eficaz, através de todos os canais adequados e envolvendo todos os parceiros, permitirá o alinhamento da visão e

da missão da rede colaborativa, bem como a articulação e coordenação das suas ações. Apesar de este requisito ser óbvio, verifica-se recorrentemente um frágil investimento em estratégias e ferramentas de comunicação interorganizacional, quer formal, quer informal, seja interna ou externa, que reforcem relações de colaboração o que conduz, por vezes, à deterioração do desempenho da rede colaborativa (Marques, 2017).

Se a governação integrada deve ter em conta a eficácia e eficiência, valorizando fortemente os resultados e os impactos, torna-se necessário investir na **monitorização e avaliação**. Sem elas, será impossível verificar a adequabilidade das políticas integradas aos problemas identificados. Porém, aqui reside um dos temas mais sensíveis e exigentes da governação integrada. Vindos de uma cultura de planeamento e avaliação linear, há uma dificuldade particular em avaliar contextos complexos. É necessário desenhar e implementar processos de avaliação adaptáveis, flexíveis e interativos. Este domínio exigirá maior investimento em produção de instrumentos, indicadores, metodologias e formação de todas as partes interessadas para que se adquira maior solidez (Marques, 2017).

A existência da **confiança** aumenta o ritmo da colaboração e reduz alguns obstáculos. Argumenta-se que o sucesso de modelos colaborativos depende da criação de um ambiente de confiança e que os gestores precisam ser capazes de construir esse ambiente. O modelo de governação integrada apresentado deve ser visto com um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança. Esta surge como condição obrigatória para que o sistema funcione. Nesse sentido, assim como acontece com o oxigénio, é a confiança que dá vida e vitalidade ao sistema (Marques, 2017).

Limitações

Em contextos socioeconómicos em que a **confiança** está fortemente minada, torna-se mais difícil haver um ambiente favorável ao desenvolvimento deste modelo de governação integrada (Marques, 2017).

Outro bloqueio a este modelo é a ausência de **recursos** suficientes e adequados. Essa exigência, quer ao nível material (e.g. orçamento disponível ou recursos humanos), quer

ao nível imaterial (e.g. perfil dos líderes ou autonomia de decisão), deve ser levado em conta desde o início (Marques, 2017).

A **gestão de interesses** constitui, em qualquer tipo de organização, um dos maiores desafios. Em contexto colaborativo, que exige obrigatoriamente uma maior dispersão e repartição de protagonismo, bem como a conciliação de interesses distintos e potencialmente conflitantes, ao sucesso do projeto de governação integrada (Marques, 2017).

Este modelo organizacional aborda temas complexos e difíceis. Esta natureza exige um esforço adicional de mobilização e colaboração, na qual demora-se para obter resultado. A urgência e pressão para obter resultados definitivos no curto prazo, em problemas que só podem ser abordados numa perspectiva de médio e longo, gera frustrações que podem bloquear e desmotivar a crença no modelo. O medo de **perda de poder** e a **falta de motivação** das pessoas envolvidas para um trabalho colaborativo, constituem obstáculos difíceis de ultrapassar (Marques, 2017).

Parte II – Estudo de caso

Capítulo 3 – Metodologia de investigação: questões, modelo de análise e opções metodológicas

3.1. O desenho da pesquisa

A principal motivação na realização deste estudo vem do meu histórico profissional. A experiência em empresas multinacionais colocou-me em busca de formas mais socioambientalmente relevantes de exercer a minha formação como comunicóloga e meus aprendizados mercadológicos. Em 2018, fui selecionada para participar do Fórum de Business & Human Rights na ONU, por meio do qual descobri a possibilidade de estar inserida no universo empresarial e gerar impactos positivos para a humanidade. A RS abrange ambos os universos, o da iniciativa privada e o público, cada qual com seus interesses e ferramentas próprios, reunindo a esfera da minha formação profissional com o escopo onde quero exercer meu papel como cidadã global.

A conexão do tema com a Política Social está fundamentada no equilíbrio da balança entre o público e o privado, em busca do bem-estar comum. O conceito *Welfare Mix* parte desse pressuposto, a divisão de responsabilidades entre Estado, sociedade civil e empresas. Considero responsabilidade do pesquisador de Política Social compreender todos os lados e suas influências, não de forma a relativizar os fatos, mas objetivando fazer da academia um vetor de cidadania, em busca por justiça e harmonia nas relações. Empresas, Estado e cidadãos podem coexistir e cooperar, pelo que uma análise aprofundada dessa relação surge como relevante.

A proposta de análise do objeto foi orientada por um conjunto de questões de investigação, tendo em vista que a literatura selecionada para o presente trabalho suscitou uma série de reflexões, culminando na seguinte problemática de pesquisa: como as empresas participantes da rede do POS integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio? E ainda: em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade na qual o POS se encontra inserido?

Para buscar responder a essas questões os objetivos de investigação foram definidos no Projeto de Investigação (vd. Anexo 1), da seguinte forma:

1. Identificar os critérios de escolha das áreas prioritárias de atuação das empresas da rede do POS no âmbito da RS.
2. Enumerar os fatores internos e contextuais³⁴ que se constituem como facilitadores ou bloqueadores da integração do ODS 17 nas suas estratégias de negócio.
3. Analisar as percepções dos atores (representantes das empresas), relativamente aos resultados e impactos dos projetos de RSC na sua organização e no município de Oeiras, à luz do ODS 17.

³⁴ fatores contextuais que funcionam como oportunidades e ameaças seguindo a perspectiva da ferramenta SWOT. Entende-se que os fatores externos podem ser geográficos (os lugares onde a empresa possui sede e fábricas, bem como os locais que sua cadeia de suprimentos permeia), ambientais (leis de preservação ambiental, demarcações de reservas florestais, gestão de recursos naturais e resíduos), políticos (o posicionamento do governo vigente frente ao desenvolvimento sustentável e a RSC, a relação existente entre as empresas, as entidades estatais — administração pública central e local — e as organizações da economia social e solidária), sociais (culturais e históricos) e econômicos (situação analisada sob a perspectiva macro — global —, meso — país — e micro — empresa).

4. Mapear as percepções da equipe interna do POS relativamente à implementação do ODS 17 no município de Oeiras.
5. Elaborar recomendações no âmbito dos processos de concepção, implementação e avaliação das políticas sociais em nível local.

Os objetivos 1 e 2 estão voltados para a resposta da primeira questão de investigação, assim como os objetivos 3, 4 e 5 estão para a segunda questão de investigação. Para atingir esses objetivos, foi desenvolvido um estudo de caráter exploratório, com o propósito de se constituir como investigação aplicada, uma vez que se baseia na avaliação da utilidade do elemento analisado para a resolução de problemas sociais (Ferreira & Carmo, 1998).

O estudo segue uma linha de investigação qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, na análise de um caso específico de constituição e desenvolvimento de práticas de RS pautadas pelo conceito de Desenvolvimento Sustentável, desenvolvido num contexto geográfico e organizacional bastante específico (Ferreira & Carmo, 1998).

No sentido de reforçar a consistência metodológica do estudo, foi utilizada a triangulação metodológica, através da diversificação das fontes de dados (documentos e relatórios do Programa, documentos sobre o concelho de Oeiras e informadores qualificados), da perspectiva de diferentes campos de estudo (Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social, Governança Integrada) e da análise contrastada dos dados recolhidos (percepção da equipe interna do POS e dos representantes das empresas participantes) (Esgaio, 2009).

3.2. Amostra e universo

O **universo** do estudo é constituído pela equipe do POS e pelas empresas participantes. Atualmente, o programa conta com mais de 150 empresas aderentes, sendo 50% destas consideradas ativas. Para essa pesquisa foram contactadas 18 empresas, mas só foi possível entrevistar 10 por uma limitação de tempo e resposta. A amostra entrevistada foram 3 integrantes da equipe do POS e 7 representantes de empresas pertencentes a rede.

A seleção da **amostra** das empresas foi feita a partir de um mapeamento prévio, em conjunto com a equipe do POS, dos membros da rede. Levou-se em conta o nível de

participação e disponibilidade das organizações para o programa, bem como para a pesquisa. Estas organizações possuem uma participação e relação mais contínua com o POS, sendo o critério específico de seleção o facto da organização ter participado em pelo menos uma ação de cooperação. Além disso, foram priorizadas aquelas que trabalham os ODS em sua estratégia de negócio.

Em relação à definição da amostragem, a pesquisa qualitativa não se baseia em critérios numéricos para garantir a sua representatividade (Minayo et al., 2002). Foi levada em consideração a seleção dos indivíduos sociais de maior relevância em relação ao objeto e questão de investigação.

Nos estudos de caso, torna-se necessário assegurar a validade e fiabilidade do estudo. A validade diz respeito à correspondência entre os resultados e a realidade, isto é, à necessidade de garantir que estes traduzam a realidade estudada. A fiabilidade diz respeito à replicação do estudo, isto é, à necessidade de assegurar que os resultados obtidos seriam idênticos aos que se alcançariam caso o estudo fosse repetido (Carmo & Ferreira, 2008).

3.3. O processo de recolha de dados

Relativamente à recolha de dados, neste estudo optou-se por realizar pesquisa documental e entrevistas qualitativas em profundidade. Em seguida serão expostas de forma aprofundada as escolhas citadas.

3.3.1. Pesquisa Documental

Segundo Aires (2015), a análise documental é concebida a partir da conexão interativa de três tipos de atividades: redução, exposição e extração de conclusões:

A redução de dados implica a seleção, focalização, abstração e transformação da informação bruta para a formulação de hipóteses de trabalho ou conclusões. A redução de dados realiza-se constantemente ao longo de toda a investigação. Estes dados podem ser reduzidos e transformados, quantitativa ou qualitativamente, de forma diferente. Neste último caso, utilizam-se códigos, resumos, memorandos, metáforas (...) (p. 46).

Para este estudo foram analisados os relatórios de contas e gestão das empresas selecionadas, assim como os de sustentabilidade e RS. Também foram analisados os relatórios desenvolvidos e disponibilizados pelo POS. A análise documental, por ser caracterizada como um processo dinâmico, permite representar o conteúdo de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento. A criação de nova informação, chamada secundária, é fundamentada no estudo das fontes primárias, um processo que relaciona a descrição bibliográfica, a classificação, a elaboração de anotações e de resumos e a transcrição técnico-científica. O resultado obtido através desta análise foi de suma importância para o cumprimento dos objetivos apresentados anteriormente.

A pesquisa documental é um dos aspectos-chave em qualquer investigação sociológica, podendo haver uma tendência a gula livresca, capaz de potenciar os fenômenos de *nevoeiro informacional*³⁵ (citado em Ferreira & Carmo, 1998), em que nos vemos envolvidos, em determinados momentos, rodeados por um excesso de informação (Esgaio, 2009). Um risco a prevenir-se, que emerge de uma triagem desta natureza. Neste sentido, foram preparados previamente critérios de seleção para o momento da recolha de dados (Ferreira & Carmo, 1998). Levaram-se em conta: assunto, palavra-chave, data, publicação em revista científica e acesso ao texto integral.

Foram privilegiadas as fontes documentais primárias e buscou-se expandir o leque de documentos consultados através da análise da bibliografia apresentada pelas obras de referência (Esgaio, 2009). As principais fontes da pesquisa documental foram bases de dados digitais (B-on, Social Sciences Fulltext, Dissertations Abstracts) e site de busca (Google Scholar), bem como os centros de documentação especializada (CMO, Pordata e Instituto Nacional de Estatística). Devido à pandemia, não possível realizar a pesquisa documental em bibliotecas e nos arquivos públicos. A pesquisa limitou-se às bibliotecas e bases de dados on-line.

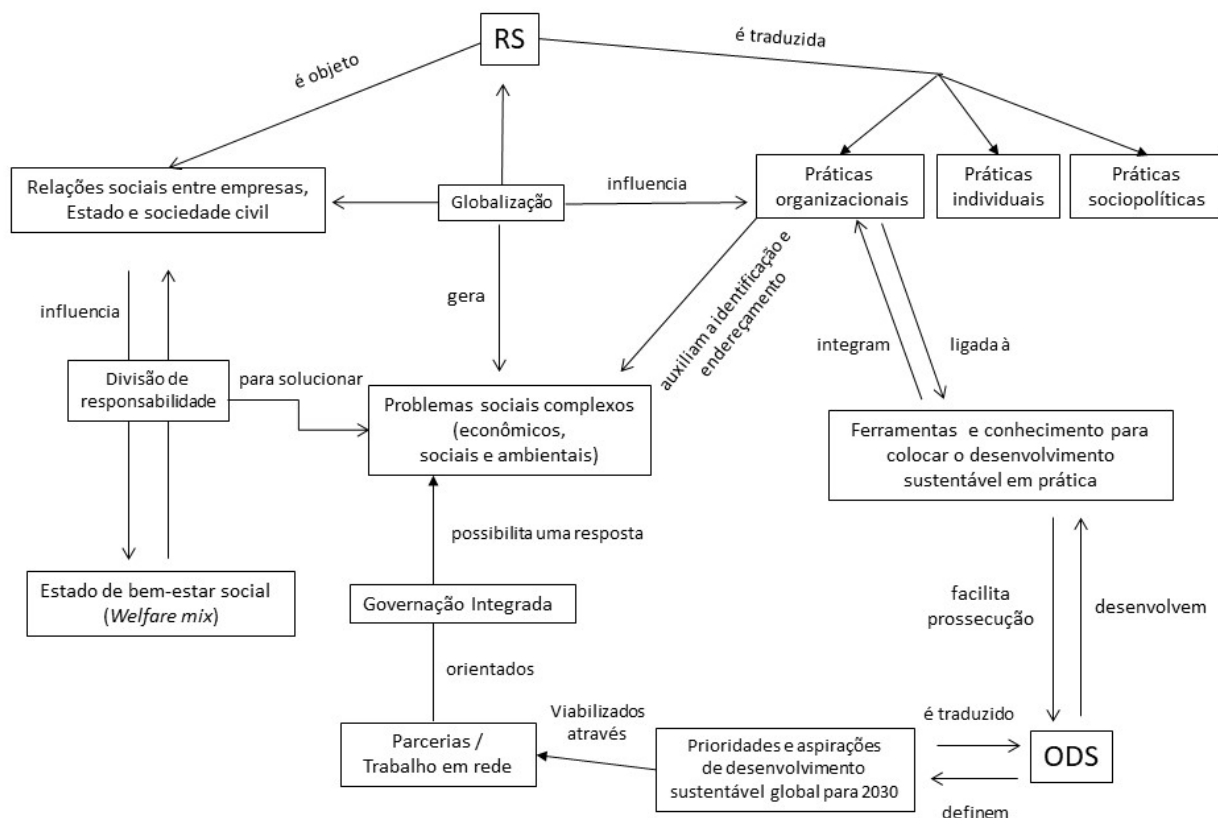
³⁵ MORIN, Edgar, 1981, **As grandes questões do nosso tempo**, Lisboa, Editorial Notícias.

A diversificação das fontes documentais, como já foi referido, tentou dar maior consistência à investigação, sendo esta diversificação também transferível para o tipo de documentos recolhidos: teses de mestrado e doutorado (foi de capital importância para esta pesquisa ter acesso a teses de doutoramento e dissertações de mestrado antecessoras a esta no campo da Responsabilidade Social e Governança Integrada), artigos científicos e literatura cinzenta (não-publicada), particularmente quando nos referimos aos relatórios internos das empresas e do POS. A literatura cinzenta é considerada como uma das áreas mais promissoras para a reprodução de conhecimento na sociedade da informação (Ferreira & Carmo, 1998). Foram analisados relatórios de gestão, atividades e avaliação produzidos pelo POS, bem como outros documentos públicos, como o regulamento, revistas e estudos publicados do Programa (Esgaio, 2009).

Relativamente à análise de estatísticas, foram utilizadas estatísticas disponibilizadas na internet pelo Instituto Nacional de Estatística, bem como pelo Pordata. Foram também consultados os dados e relatórios da CMO, em que se apoiou a construção de um material complementar com **caracterização do Concelho de Oeiras** (vd. Anexo 3).

Além disso, no anexo 4 encontra-se uma breve evolução histórica do POS, bem como seus objetivos e áreas de atuação, que constroem uma caracterização e um balanço geral sobre o programa. Em seguida, mergulha-se na perspectiva do trabalho cooperativo e em rede, através do mapeamento e descrição da rede POS. Por fim, é apresentado o trabalho exercido pelo programa na implementação dos ODS e como essa integração foi desenvolvida ao longo do tempo.

Figura 4 Mapa conceptual de análise (Elaboração própria, 2021)



Acima é possível visualizar uma representação gráfica da realidade observada, onde são identificados os conceitos-chave e a relação entre eles. Esta construção foi elaborada a partir da pesquisa documental e da revisão de literatura apresentada nos capítulos anteriores, servindo como parte do exercício de reflexão e análise dos conceitos.

3.3.2. Entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade, realizadas com a equipe interna do POS, bem como com os representantes³⁶ das empresas selecionadas pertencentes à rede do Programa, foram guiadas por um guião semiestruturado, registradas em anotações pela pesquisadora, com seu áudio transcrito posteriormente para análise.

³⁶ A escolha dos representantes para a realização das entrevistas foi feita em conjunto com cada empresa, levando em consideração conhecimento sobre a temática do estudo e disponibilidade do colaborador. É de interesse para a pesquisa que o representante escolhido lide diretamente com as questões de RSC e sustentabilidade, sendo pertencente a essas áreas dentro da organização ou detentor de cargos de alto escalão executivo.

Em todas as entrevistas foi feita a apresentação da investigadora, do problema de pesquisa e do papel pedido ao entrevistado. Foram fornecidos ao entrevistado dados que lhe permitissem entender a sua importância como fornecedor de informação e sua utilidade para a investigação realizada, com o intuito de se criar um ambiente de partilha voluntária de informação (Ferreira & Carmo, 1998).

Os guiões de entrevista, preparados para aplicação aos informadores qualificados, foram construídos para abordar os aspectos necessários e atingir os objetivos do estudo em várias dimensões. A identificação dessas dimensões foi possível através da construção do Modelo de Análise, apresentado abaixo.

Figura 5 Modelo de análise (Elaboração própria, 2021)



Este modelo é um esquema gráfico elaborado a partir do Mapa Conceptual de Análise, onde são identificadas três dimensões de análise (representadas por círculos laranjas), bem como suas onze subdimensões (representadas por retângulos pretos).

A entrevista com a equipe interna do POS tem como foco o objetivo 4 do projeto de pesquisa – mapear as percepções da equipe interna do POS relativamente à implantação do ODS 17 no município de Oeiras. Com o intuito de responder a esse objetivo, a entrevista foi dividida em cinco tópicos de assunto: POS; ODS; Objetivo 17; Responsabilidade Social e Governança Integrada; Pandemia. Por outro lado, as entrevistas com os representantes das empresas têm como foco três objetivos: identificar os critérios de escolha das áreas prioritárias de atuação das empresas da rede do POS no âmbito da Responsabilidade Social; enumerar os fatores internos e contextuais que se constituem como facilitadores ou bloqueadores da integração do ODS 17 nas suas estratégias de negócio; e analisar as percepções dos atores (representantes das empresas) relativamente aos resultados e impactos dos projetos de RSC na sua organização e no município de Oeiras à luz do ODS 17. Com o intuito de responder a esse objetivo, a entrevista foi dividida em seis tópicos de assunto: Responsabilidade Social e Governança Integrada; POS; ODS; Objetivo 17; Comunidade de Oeiras; Pandemia.

Através da utilização de questões abertas, buscou-se algum equilíbrio entre questões centradas na percepção do entrevistado e conhecimentos específicos. Com o objetivo de não trabalhar um número elevado de questões aos entrevistados, foram elaboradas 32 questões para as empresas e 23 para o POS. Os guiões passaram por uma avaliação, em termos de coerência interna, para evitar dissonâncias ou repetições nas questões a serem apresentadas aos entrevistados (Esgaio, 2009). Os guiões podem ser conferidos no Anexo 2.

A função dessas entrevistas é obter informações que auxiliem a compreensão e análise dos cinco objetivos de investigação. A análise será feita após o recolhimento e organização dos dados, com o objetivo final de criar uma descrição aprofundada e rigorosa dos casos que constituem o objeto de estudo. Para auxiliar na análise do conteúdo das entrevistas, foi elaborada uma matriz de análise própria que será explicada em detalhe no próximo ponto do capítulo.

A comunicação inicial com as empresas selecionadas foi feita por e-mail, com o auxílio e intermédio da equipe interna do POS. Esta abordagem levou em conta a proximidade e

relação de confiança já existente entre as organizações. Neste e-mail de primeiro contato foi apresentada a pesquisadora, o tema de pesquisa e sua relevância.

Foram realizadas 10 entrevistas³⁷ entre junho e julho de 2021 pela plataforma Zoom. A opção de realizar as entrevistas online foi uma alternativa ao período de pandemia vivenciado ao longo do trabalho de campo. Todas as entrevistas foram gravadas (som e vídeo), a partir de um recurso disponível dentro da plataforma. Para que estas gravações ocorressem foi solicitada aos entrevistados sua permissão.

No início de cada entrevista foi feita uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa. Esta iniciativa almejava criar um clima de confiança entre as partes e possibilitar que o entrevistado conseguisse enquadrar o seu possível contributo nos objetivos apresentados (Esgaio, 2009).

3.4. O processo de tratamento e análise dos dados

As entrevistas realizadas aos informadores qualificados foram gravadas e posteriormente sujeitas a um processo de transcrição parcial, sendo o tratamento dos dados realizado através do preenchimento da matriz de análise de conteúdo, de forma a permitir o mapeamento sistemático, bem como a interpretação e visualização holística dos conteúdos das entrevistas.

A análise de conteúdo apoiou-se na construção de categorias que consistem nas próprias temáticas do guião de entrevista e em unidades de análise de base semântica. A interpretação dos resultados obtidos foi realizada à luz dos objetivos e do suporte teórico (Ferreira & Carmo, 1998). As matrizes de análise do conteúdo das entrevistas encontram-se no anexo 5 (com informações referente as empresas) e no anexo 6 (com informações referente ao POS).

Os relatórios das organizações também foram alvo de análise de conteúdo, com os mesmos objetivos da análise das entrevistas. A análise foi feita com o objetivo de

³⁷ Das 10 entrevistas, 7 foram realizadas com representantes de empresas e 3 com membros da equipe interna do POS.

complementar e preencher as lacunas informacionais das entrevistas em profundidade. Devido a uma limitação de tempo, em algumas entrevistas não foi possível aplicar o guião de forma integral.

Com o intuito de garantir a validade interna e a fiabilidade, foi utilizada a estratégia de triangulação de dados, a partir de: a) levantamento de várias fontes de dados; b) verificação se os dados recolhidos estão de acordo com o que os participantes disseram ou fizeram, e se a minha interpretação seguiu critérios rigorosos; e c) comparação dos resultados com outros investigadores (Ferreira & Carmo, 1998). Esta análise procurou imprimir uma fiabilidade aos dados obtidos ao afastar a tentação de efetuar uma interpretação espontânea dos dados, permitindo obter dados categorizados sem interpretação a priori.

3.5. Considerações éticas

Esta pesquisa tem a preocupação e o comprometimento de não causar malefícios aos sujeitos envolvidos, preservando sua autonomia em participar do estudo e garantindo seu anonimato. Os entrevistados foram convidados a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A investigadora, no intuito de garantir a qualidade do estudo, possui o dever de honestidade, rigor e autenticidade, assim como estar alerta ao não enviesamento do estudo e ter em consideração seus valores, crenças e envolvimento com o objeto de estudo (Ferreira & Carmo, 1998).

Ao selecionar as empresas para o estudo de caso, a pesquisa levou em conta a necessidade de um aval das empresas para dar início ao trabalho, bem como o recolhimento de uma autorização para divulgação dos resultados obtidos ao fim do estudo. A escolha das empresas foi feita de forma minuciosa e levou em consideração todos os pontos anteriormente citados para que, ao fim do estudo, fosse evitado o risco de ter a pesquisa não publicada por falta de autorização das empresas selecionadas.

3.6. Limitações e enviesamentos do estudo

Relativamente às possíveis limitações e enviesamentos do estudo, deve-se levar em conta que seu desenvolvimento ocorreu durante um período de pandemia e isolamento social. Este cenário trouxe desafios quanto à operacionalização do estudo de campo e limitou a pesquisa ao ambiente online.

Além disso, o acesso ao POS foi realizado por intermédio da orientadora desta pesquisa, professora Ana Esgaio, representante do ISCSP junto ao programa. Como estratégia metodológica, sua participação nesta parte prática da pesquisa foi limitada. Este afastamento buscou minimizar qualquer tipo de influência no estudo.

Em relação à dimensão da amostra, não é possível generalizar os resultados obtidos pois, estatisticamente não são representativos. O estudo, ao focar-se em Oeiras, possuiu uma delimitação de universo geográfico significativa.

Deve-se levar em conta que os informadores qualificados, fontes importantes de informação, funcionam também como filtros, condicionando os dados recolhidos (Esgaio, 2009). A utilização da técnica de análise de conteúdo no tratamento dos dados também poderá oferecer um certo grau de subjetividade aos dados obtidos, por via da influência da equação pessoal da investigadora na construção de dimensões de análise (Esgaio, 2009).

Apesar dos pontos assinalados anteriormente, destaca-se a grande preocupação ao longo de todo o processo de investigação na minimização destes riscos. Buscou-se, através da análise sistemática dos dados e da sua interpretação através de uma análise contrastada, a triangulação metodológica, de acordo com os objetivos e suporte teórico do estudo (Esgaio, 2009).

Capítulo 4- Resultados

4.1. Breve apresentação dos resultados

Sendo este trabalho limitado no ponto de vista de sua dimensão, a apresentação dos resultados é realizada de forma breve, destacando seus principais pontos³⁸. Neste capítulo, são expostos os principais resultados obtidos através das entrevistas realizadas³⁹. Buscamos fazer uma análise global dos resultados levando em consideração os temas debatidos na revisão teórica, destacando as principais convergências e divergências entre os diferentes tipos de atores da sociedade (empresas e POS).

Percepções sobre Responsabilidade Social

A maioria das organizações (6 das 7 empresas inquiridas) praticam a RS tanto internamente quanto externamente, desenvolvem atividades integradas na estratégia de negócio e envolvem os stakeholders⁴⁰.

No que diz respeito à **área de RS** dentro da organização, apenas 3 empresas apresentam área interna específica para o assunto, bem como dedicação exclusiva do entrevistado⁴¹. Ao analisar os dados percebemos que na maioria das vezes o responsável por tocar as iniciativas de RS dentro da empresa não possui uma formação (tanto educacional quanto profissional) voltada para o assunto⁴².

Quanto aos **critérios e prioridades de seleção** todas as empresas apresentaram os seus próprios. Apesar da diversidade de respostas coletadas, uma foi quase unânime:

³⁸ A análise completa e aprofundada pode ser vista no anexo 7.

³⁹ Como referido no terceiro capítulo de metodologia, foram realizadas ao todo 10 entrevistas, sendo destas 7 aos dirigentes empresariais e 3 a equipe interna do POS. As tabelas, com os dados relativos à análise de conteúdo das entrevistas, encontram-se no anexo 5 e 6.

⁴⁰ A integração dessas práticas com o core business da empresa está associado ao aproveitamento de seu know-how, ou seja, o seu saber prático, expertise. Essas empresas aproveitam as competências e habilidades de seus próprios colaboradores para prestarem um serviço especializado as ONGs que as contactam. Este aproveitamento de recursos internos acaba por representar uma situação de *win-win* (ganho mútuo), na qual a empresa não precisa buscar fora do seu ambiente a resposta para aquela situação pela ONG e nem precisa investir além do que já investe em seu negócio. Por sua vez, a ONG recebe uma assistência de caráter transformador, e muitas vezes até educacional, capaz de gerar um impacto positivo em sua organização.

⁴¹ As outras 4 empresas participantes possuem um sistema similar de organização interna no qual o colaborador participa voluntariamente de núcleos ligados as questões de RS e divide a sua atenção, assim como seu tempo, entre suas tarefas comuns do dia a dia e as atividades de impacto socioambiental.

⁴² Estes dois fatores (dedicação exclusiva do colaborador e sua formação) acabam por influenciar outras questões no desenvolvimento dessas práticas, como por exemplo: os tipos, bem como a diversidade das atividades, além dos desafios enfrentados em sua implementação.

alinhamento com o core business e áreas de intervenção da empresa^{43 44}. Em relação a definição desses critérios, pode-se perceber que algumas empresas possuem uma diretriz hierárquica mais formal e estruturada, enquanto outras, não tem essa definição tão clara e os critérios são definidos de forma autônoma pelos próprios colaboradores das áreas de RS.

Analisando o **impacto** que a RS tem tido, na perspectiva das organizações, podemos separá-los em duas dimensões: os internos⁴⁵ e os externos⁴⁶. Em relação aos **desafios** enfrentados na implementação e desenvolvimentos das práticas de RS pela organização, os três mais comuns são respectivamente: conciliação de prioridades (5), tempo (4) e falta de recursos humanos (3).

Percepções sobre Governança Integrada

Todas as empresas participantes alegaram produzir **relatórios**⁴⁷ com regularidade. Foram citados relatórios de: atividades, conta e gestão, sustentabilidade e RS⁴⁸. Quando

⁴³ Este resultado vai ao encontro, de forma direta, a preocupação das empresas de desenvolverem práticas em que há um aproveitamento do seu know-how como foi apresentado no início desta seção.

⁴⁴ De resto, podemos separar os critérios e prioridades de seleção em 3 grupos (vd. Tabela 3, Anexo 7): questões éticas, avaliação do stakeholder e estratégia de negócio. O grupo de maior peso é o de estratégia de negócio (7), seguido de avaliação do stakeholder (4) e por último, o grupo de questões éticas (3). As empresas citaram, em média, dois critérios de seleção.

⁴⁵ Quando questionados sobre os impactos internos as duas respostas mais citadas foram respectivamente: melhoria do clima e cultura organizacional (4) e orgulho de trabalhar na organização (3).

⁴⁶ Quando questionados sobre os impactos externos as duas respostas mais citadas, ambas como 4 respostas, foram: posicionamento da empresa no mercado e, construção de reputação e imagem para os consumidores/clientes.

⁴⁷ Durante as entrevistas percebemos que a produção de relatório é bem diversificada e pode variar de empresa para empresa. Esses relatórios podem ser produzidos levando em consideração dois tipos de públicos: interno e externo. O interno tem como objetivo informar e comunicar para outras áreas, assim como para os colaboradores de nível hierárquico superior, as atividades que aconteceram e vão acontecer. Em nível externo, o objetivo é a apresentação e comunicação de resultados voltado para os acionistas, governo e a quem possa interessar na sociedade civil.

⁴⁸ Além dos relatórios, como meio de monitoramento e avaliação das atividades, foi abordado o tema certificações, selos e prêmios. Nesse quesito, 6 empresas citaram seus compromissos e reconhecimentos relativos ao tema.

questionadas sobre o acesso a esses relatórios, 5 organizações disseram serem de fácil acesso ao público.

Outro ponto mapeado foi perceber em qual escala geográfica é feita a produção desses relatórios. Foi observado, em alguns casos, que devido ao seu tamanho, importância e peso econômico, Portugal não representa volume e impacto significativo nas suas ações de RSC ⁴⁹. O POS também produz relatórios⁵⁰ com regularidade e quando questionados sobre o acesso a esses relatórios disseram serem de fácil acesso ao público.

Analisando a **comunicação** das organizações, verificou-se que todas trabalham tanto internamente quanto externamente a divulgação das suas atividades de RS. Nesse quesito, o que varia são os diferentes meios⁵¹ escolhidos para fazê-la. Apesar de todas as empresas afirmarem realizar comunicação tanto interna quanto externa, verificou-se uma concentração de esforço e atenção a primeira. Em muitos casos, os inquiridos alegaram que a comunicação externa dessas iniciativas não apresenta regularidade e consistência. Em outros casos, esses assuntos começaram a serem trabalhados recentemente, sendo algo inicial para a organização.

No caso do POS, verificou-se que o programa trabalha tanto internamente quanto externamente a divulgação das suas atividades de RS ⁵².

No âmbito da **liderança**, 5 empresas afirmaram realizar um trabalho na área ⁵³. Na percepção dos representantes das organizações, liderança está associado a: exemplo,

⁴⁹ A consequência deste olhar sobre o país reflete na falta de relatórios locais voltados para as áreas de RS e sustentabilidade.

⁵⁰ Foram citados relatórios de: atividades, benefícios, avaliação e ODS.

⁵¹ Vd. Gráfico 3 Meios de comunicação das empresas, Anexo 7.

⁵² Os três meios de comunicação mais utilizados são: website (3 referências), newsletter/e-mail (3 referências) e relatório de atividades/ de gestão (2 referências).

⁵³ Os tipos de ação citadas, ambas com 3 respostas, foram: gerenciamento de equipe e projeto, além de treinamento e formação de liderança.

inspiração, envolvimento, proatividade, iniciativa, horizontalidade, acessibilidade e gestão ⁵⁴.

Para o POS o posicionamento quanto a questão da liderança se difere das empresas. O programa não realiza nenhum trabalho específico nesta área e na percepção de seus colaboradores, liderança está associado a: autonomia, coordenação, tomada de decisão, nível de liderança (hierarquia), apoio, proximidade, acompanhamento, igualdade e parceria ⁵⁵.

Quando questionados sobre a questão da **participação**, 4 organizações confirmaram sua presença na criação das atividades de RSC e o envolvimento dos stakeholders ⁵⁶. Na visão do POS não há sentido em planejar e realizar atividades isoladas, sem interação com as partes interessadas (Entrevista 4) ⁵⁷.

Quando questionados sobre **confiança**, todos os sete representantes das empresas destacaram a sua presença dentro das organizações ⁵⁸. Na perspectiva do POS, essa relação se cria comunicando com regularidade, compartilhando informação válida e verídica (Entrevista 2) ⁵⁹.

⁵⁴ Apesar da pluralidade de palavras associadas a liderança, notou-se um padrão na divisão de seu conceito. A maioria dos entrevistados separou a liderança dentro das organizações em duas frentes. Primeiro, a liderança tradicional, adquirida e exercida de forma alinhada ao nível hierárquico do colaborador. Segundo, liderança empreendedora, na qual a empresa encoraja e estimula o espírito de liderança e proatividade a qualquer colaborador, independente do seu cargo.

⁵⁵ Apesar do programa contar com diferentes níveis de lideranças, somente foi realçada a liderança máxima e formal. Esta falta de reconhecimento próprio, dos colaboradores enquanto líderes, pode estar associada à natureza da entidade (administração pública), bem como seu funcionamento tradicional com base em cargos que carregam títulos.

⁵⁶ Porém, o fluxo de construção dessas atividades pode variar em relação a quem concebeu a ideia, como está esquematizado na Figura 1 Fluxos de construção das atividades de RS, anexo 7.

⁵⁷ Porém, verificou-se que apesar do esforço em convidar os stakeholders deste ecossistema a fazer parte de forma ativa, essa participação só será capaz de se concretizar dependendo do parceiro e de sua flexibilidade.

⁵⁸ Apesar de sua importância como base de relações duradouras e sustentáveis (Entrevista 10), somente duas empresas afirmaram realizar algum trabalho específico quanto a isto. Notou-se que a maioria das organizações (5 participantes) trabalham esse conceito de forma generalista, como um todo.

⁵⁹ Confiança pode ser associado a prestação de suporte e apoio aos parceiros. Outra percepção compartilhada pelos entrevistados foi de que o programa disfrutava de certa credibilidade por ser parte da Câmara de Oeiras.

ODS

Das sete empresas participantes, cinco alegaram **integrar os ODS nas práticas de RS** e trabalharem a Agenda de forma estruturada ⁶⁰. Os três objetivos mais citados, pelo grupo 1, foram: ODS 7 (Energias renováveis e acessíveis), ODS 8 (Trabalho digno e crescimento econômico) e ODS 12 (Produção e consumo sustentáveis).

Nas entrevistas realizadas com o POS, os inquiridos afirmaram que o programa integra os ODS nas práticas de RS. A comunicação, de caráter educativo, começou com a dinamização e sensibilização do assunto. Hoje, na visão do POS, as empresas já conhecem e se preocupam com os ODS. O próximo passo é conseguir implementá-los, com a capacidade de medir e avaliar as metas estipuladas ⁶¹.

ODS 17

Relativo à **construção de parceria** e relacionamentos, com quem a organização contacta, todas as sete participantes, se relacionam tanto com organizações não-lucrativas, quanto com entidades da administração pública (local e central) ⁶². No caso do POS, os três entrevistados afirmaram que o programa se relaciona com organizações não-lucrativas, com a própria administração pública, com universidades e empresas ⁶³.

Na **percepção do POS**, o objetivo 17 é o principal pois, é a representação de sua essência ⁶⁴. Nota-se que o programa é sustentado pelas parcerias que construiu e por ser capaz de realizar mediação de qualidade entre eles. Através do POS, os parceiros são convidados

⁶⁰ Para termos de análise e apresentação de resultados, chamaremos esse grupo de empresas de 'grupo 1'. As outras duas empresas, afirmaram trabalharem os ODS, porém de forma não planejada e sem se correlacionarem com as práticas de RS. Chamaremos esse grupo de empresas de 'grupo 2'.

⁶¹ Os ODS mais trabalhados, na percepção dos entrevistados, são: ODS 1 e ODS 17 (2 respostas). Ainda foram citados, somente uma vez, os ODS: 2, 3, 5, 8, 10 e 13.

⁶² Além disso, 6 empresas também demonstraram contactarem com universidades. Quando questionadas sobre relacionamento entre empresas, 5 afirmaram contactarem com outras organizações.

⁶³ Outra iniciativa do programa é o compartilhamento de boas práticas com os membros de sua rede. Segundo os inquiridos, esse compartilhamento é feito através de: reuniões (2 referências), newsletter/e-mail (2 referências), website (2 referências), artigos (2 referências) e conferências (1 referências).

⁶⁴ O POS caracteriza-se por ser um programa de parcerias, de trabalho em rede colaborativa. Dessa forma, o ODS 17 torna-se sinônimo do programa, e vice-versa, sendo seu rosto, sua apresentação ao mundo externo.

a participarem ativamente nas necessidades mapeadas do concelho. Apesar de ser destacada a sua relevância e ser visto como um objetivo promissor, também foi ponderada uma dificuldade em trabalhá-lo ⁶⁵. Na percepção das empresas, “os desafios são de tão ordem e dimensão que dificilmente alguma entidade isolada poderia conseguir resultados que tenham impacto” (Entrevista 5) ⁶⁶.

Quando questionadas sobre as **vantagens e desvantagens** de se trabalhar em rede, os representantes das empresas, em sua maioria, destacaram somente o lado positivo de desenvolver projetos em parceria ⁶⁷ ⁶⁸. Quando questionados sobre as desvantagens, notou-se que a equipe do POS foi capaz de elencar um maior número frente aos representantes das empresas ⁶⁹ ⁷⁰.

POS

Durante as entrevistas com a equipe do POS foi solicitado aos participantes que destacassem as **práticas** desenvolvidas pelo programa ⁷¹. Após as entrevistas, com os

⁶⁵ O objetivo acaba por ficar centrado na ação do Estado e na diplomacia entre os países e esquece o envolvimento de outros atores da sociedade, de maior influência local, como: empresas, ONGs e sociedade civil. Perde-se, de uma maneira geral, ao não englobar esses atores e aproveitar as capacidades e terrenos de intervenção de cada um. Ao focar-se somente no macro, não são explorados os diferentes níveis de cooperação.

⁶⁶ Isso acontece, pois, os problemas que a Agenda 2030 busca endereçar são de origem complexa. Na visão das empresas participantes deste estudo, o ODS 17 é o que permite concretizar os outro 16 e que possibilita a construção de relação com a comunidade (Entrevista 5). Esta rede de parcerias locais, leva a práticas consistentes e coerentes de RS.

⁶⁷ Na percepção das empresas: a cooperação a nível local, através da união de esforços, e a maior facilidade na captação de apoios, foram as vantagens com maior número de referências.

⁶⁸ Para as representantes do POS, as vantagens de se trabalhar em rede são: Cooperação no território; Maior facilidade na captação de apoios; Acesso a recursos (dados, conhecimento, informações e pessoas); Trabalhar com diversidade (acesso a diferentes perspectivas); Aproximação entre empresas e organizações sociais; Elaboração de projetos e atividades mais complexas.

⁶⁹ A alta rotatividade dos colaboradores dentro das empresas foi apontado pelo POS como uma quebra no fluxo de trabalho. As dificuldades de gerar engajamento na rede e, a necessidade de alto esforço em comunicação possuem relação entre si. Apesar do seu esforço, o programa pontuou dificuldade em engajar os membros da rede.

⁷⁰ As empresas pontuaram dispersão de foco e concentração e, maior necessidade de gestão e acompanhamento de projeto.

⁷¹ As 3 atividades mais comuns são: promoção de parcerias com diferentes atores da sociedade, eventos (conferências, festas e reuniões) e voluntariado, todas com duas respostas cada. Nota-se que foram citadas iniciativas de dois tipos: externas e internas ao programa. Quando falamos de criação e

representantes das empresas, foram mapeadas as **percepções sobre o POS**. A inserção da empresa na comunidade local foi o trabalho desenvolvido pelo POS mais citado entre os entrevistados, com 6 respostas. A seguir, com 5 respostas cada, temos mapeamento das necessidades do concelho, bem como mediação entre empresas e ONGs ⁷².

Para as empresas a **avaliação do programa** é positiva. Todas as sete participantes mostraram-se satisfeitas com o trabalho prestado pelo POS. Como consequência, foi citado e mapeado um número maior de forças⁷³ frente as fragilidades^{74 75} do programa.

Em relação a **influência da rede POS em Oeiras** foram mapeadas duas percepções sobre o papel do programa no desenvolvimento sustentável na comunidade. Primeiro, ser parte do grupo de trabalho responsável pelo Plano Municipal de Desenvolvimento Sustentável. Segundo, atuar como uma linha alternativa de apoio e suporte a comunidade (parceria público-privada).

lançamento do site próprio, publicação de revistas e crescimento da base de empresas, os entrevistados referem-se a metas e atividades voltadas para o desenvolvimento do programa em si. Por outro lado, as atividades de doação de recursos, voluntariado e visita a instituições sociais, são exemplos de práticas externas ao programa, voltadas para o desenvolvimento da comunidade.

⁷² Com três referências temos eficiência do projeto. Aparecem, com duas respostas cada, gestão de recursos e esforços, construção de uma rede empresarial local, partilha de experiências e know-how e eficácia do projeto. Por último, com somente uma referência, temos gestão e alinhamento de expectativas.

⁷³ As forças, na percepção das empresas, são: equipe interna (7); Gestão do programa, comunicação e acessibilidade (2); Transparência, proatividade, ser parte da CMO e, busca por feedback e avaliação (1).

⁷⁴ foram mapeadas as seguintes: falta de retorno as empresas quanto a avaliação das atividades desenvolvidas, falta de acompanhamento do momento posterior ao investimento feito, baixa frequência de reuniões/eventos de partilha e ausência da construção de um plano anual de iniciativas para o ano seguinte

⁷⁵ Nota-se que de uma forma geral, as fragilidades mapeadas estão relacionadas a planeamento e acompanhamento dos projetos, principalmente depois de ser concretizado. As empresas estão buscando cada vez mais dados e informações que justifiquem o investimento realizado. Além disso, a construção de um plano anual de atividades está relacionada com a facilitação e planeamento da participação das empresas. O intuito seria apresentá-lo a rede com um ano de antecedência, para que cada organização pudesse desenhar o orçamento de RS do ano seguinte e selecionar as iniciativas mais convergentes com a sua realidade.

Quando questionados sobre a **visão de futuro** almejada para o POS, notou-se não só um desejo geral de expansão do programa, como uma busca por excelência no serviço prestado ⁷⁶.

Pandemia

No final das entrevistas foi solicitado aos participantes que destacassem as **práticas**⁷⁷ de **combate** realizadas para mitigar os impactos gerados pela pandemia do COVID-19. As 3 iniciativas com maior destaque são: doações⁷⁸ (16), implementação das medidas de segurança (9) e, preocupação com a saúde física e mental do colaborador⁷⁹ (9).

Relativo aos **novos desafios**⁸⁰, enfrentados no contexto de pandemia referente a implementação dos ODS, observou-se que todos os entrevistados sentiram algum tipo de impacto. O desafio mais citado foi: adaptação ao *home office*⁸¹. Depois, com o mesmo peso, temos: distanciamento social, crise socioeconômica ⁸² e, planejamento e organização⁸³.

⁷⁶ As visões de futuro com maior número de respostas foram: impactar um número maior de pessoas, mais atividades e projetos criativos e, aumento no número de membros da rede. Essas respostas demonstram uma vontade, por parte da equipe interna, de expansão e ascensão do programa. Enquanto as outras respostas, com apenas um número de respostas, está associado a uma melhora na dinâmica de funcionamento do programa.

⁷⁷ Ao todo foram mapeadas 32 práticas, sendo 22 citadas pelas empresas e 10 pela equipe do POS.

⁷⁸ Referente as doações, foi citado como exemplo: doação de dinheiro (2), comida (3), roupas (2), eletrodomésticos (1), carros e motos (1), equipamento para apoiar a educação a distância (1) e doação de equipamentos hospitalares e de proteção (EPIs, ventiladores, testes, oxigênio, máscara, face shield) (6).

⁷⁹ Em relação a preocupação com a saúde física e mental dos colaboradores, foi citado como exemplo: RH próximo e acessível aos colaboradores (2), acompanhamento e contato regular com colaboradores infectados e suas famílias (1), apoio psicológico (4), disponibilização de informação sobre saúde mental aos colaboradores (2).

⁸⁰ Ao todo foram mapeados 14 novos desafios, sendo 9 citados pelas empresas e 5 pela equipe do POS.

⁸¹ Home Office é o termo em inglês utilizado para se referir ao trabalho remoto, trabalho à distância ou teletrabalho.

⁸² Foi contemplado dentro deste desafio o aumento no desemprego e o encerramento de atividades empresariais.

⁸³ Foi contemplado dentro deste desafio o reajuste de prioridades e a necessidade de maior organização, bem como eficiência no trabalho.

Foi solicitado aos entrevistados que citassem **aprendizados** obtidos durante o período pandêmico. Os três desafios mais citados foram: nova forma de trabalhar (*home office*), superação e adaptação e, comunicação e tecnologia⁸⁴.

4.2. Discussão dos resultados

Após a breve apresentação dos resultados, vamos em seguida realizar a sua discussão global, tendo em conta o enquadramento teórico-conceitual utilizado e os objetivos de investigação, bem como o modelo de análise criado, que procurou sistematizar as dimensões dos conceitos de RS, Governança Integrada e DS, a partir dos ODS.

O estudo pretendia, de forma exploratória, analisar a forma como as empresas participantes da rede do POS integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio e, ainda, em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade na qual o programa se encontra inserido. As **implicações para a política social** dos resultados estão diretamente relacionadas à construção do bem-estar social, bem como de um desenvolvimento sustentável, na comunidade local de Oeiras. O equilíbrio da balança entre o público e o privado, em busca desse bem-estar comum, está fundamentado no conceito de *Welfare Mix*⁸⁵. O desenvolvimento dessas competências é particularmente importante para o entendimento e reflexão do papel das políticas sociais perante a ação das empresas nas comunidades em que estão inseridas.

A seguir, a discussão será feita destacando os principais resultados das entrevistas. Ao fim, será apresentada uma proposta de Matriz de RS, vocacionada para a implementação dos ODS, de elaboração própria da autora.

⁸⁴ Foi contemplado dentro deste aprendizado o novo paradigma de comunicação e interação instaurado, a evolução tecnológica e a importância de trabalhar comunicação e divulgação de informação.

⁸⁵ Em que a responsabilidade é dividida entre Estado, empresas e sociedade civil.

Ao analisar o perfil dos entrevistados, notou-se uma **falta de formação específica em RS**. Esta ausência de capacitação se apresenta tanto educacional quanto profissionalmente. Embora todos os entrevistados possuam formação acadêmica superior, esta formação não é voltada para o desempenho de funções sem RS. Outro agravante é a **ausência de experiência profissional na área**: nenhum representante das empresas participantes fez referência a um exercício profissional anterior nesta área.

Esta falta de preparação ficou clara em momentos nos quais alguns entrevistados tiveram dificuldade na resposta a questões sobre os ODS, assim como sobre a sua integração com as práticas desenvolvidas pela empresa. Isso ocorreu em empresas multinacionais que seguem uma perspectiva de **gestão top-down**. Ao centralizarem as decisões dessas questões, estas empresas limitam o envolvimento das suas subsidiárias no desenvolvimento único e local de cada comunidade. A construção de um *guide line* pré-estabelecido e universal a todas as realidades empobrece a capacidade de impacto das ações de RS. Descarta-se a realidade complexa e diversa de cada país, o que pode acarretar uma limitação à implementação dos ODS. Vale ressaltar que somente com união e desenvolvimento de esforços locais é possível ter impacto global consistente, capaz de perdurar. Esse tipo de gestão também impacta a **participação** dentro das empresas. Apesar da maioria dos entrevistados terem confirmado sua presença na criação das atividades de RS, essas ações estão limitadas ao campo operacional. Este cenário resulta em uma fraca participação na definição da estratégia de RS.

Além da falta de formação, outro ponto de destaque é a **falta de dedicação exclusiva do colaborador** à área de RS. A maioria das empresas entrevistadas não possui área interna de RS, tampouco funcionários focados em desempenhar esta função. Nesses casos, o colaborador desempenha seu trabalho em RS de forma voluntária e absorve essas responsabilidades além da sua rotina tradicional de trabalho. Como consequência desse sistema de organização interna, observou-se nessas empresas uma sobrecarga nos colaboradores participantes desses núcleos ligados às questões de RS. Ao relacionar esse grupo de empresas com seus devidos desafios referenciados, percebe-se que são de

natureza operacional, do dia a dia de trabalho, como por exemplo: dificuldade em conciliar prioridades e assumir um compromisso contínuo, além da falta de tempo, bem como de recursos humanos.

O somatório desses fatores acaba por transmitir um sentimento de **desvalorização do trabalho de RS nas empresas**. Nota-se que as áreas que não proporcionam retorno financeiro óbvio e a curto prazo são tratadas em detrimento de outras áreas consideradas mais produtivas. Esta falta de reconhecimento e investimento, influencia sistematicamente a estruturação do trabalho (planejamento e gestão da área), o seu tipo de fluxo reativo e as práticas desenvolvidas, que apresentam uma carência de criatividade e diversidade.

Esta desvalorização é multifatorial. O seu relacionamento não está atrelado somente à capacidade da área em si de gerar lucro, também é considerada a representatividade econômica do país em questão. Neste caso, a **relevância de Portugal** para as multinacionais. Devido ao tamanho do seu mercado, frente a outros países com sedes de multinacionais, o país não representa volume e impacto significativo nas suas ações de RSC. Esta questão está diretamente relacionada a todos os pontos destacados anteriormente. Além disso, ela desdobra-se na falta de relatórios locais regulares.

Apesar da maioria das empresas realizarem algum tipo de monitoramento e avaliação de suas atividades de RS, observou-se uma **dificuldade geral em medir o impacto social** das ações. Essa dificuldade ocorre, em sua maioria, na dimensão local, como resultado do ponto discutido no parágrafo anterior. Além disso, algumas empresas desempenham suas atividades de forma isolada, conforme são acionadas, e não possuem continuidade. Essa **descontinuidade das ações** inviabiliza a construção de parcerias a longo prazo e acaba por minar a possibilidade de um impacto real e duradouro, além de dificultar o seu mapeamento.

Como consequência, é difícil medir o impacto da integração dos ODS, e principalmente do ODS 17, nas empresas. Os dados recolhidos demonstram que os próprios entrevistados (equipe interna do POS e empresas) sinalizaram essa dificuldade. Apesar disso, o POS, enquanto promotor da rede e de suas ações, apresenta resultados interessantes e animadores em relação ao poder sistêmico consequente da união de esforços, como é possível perceber nos relatos de medidas ao combate da pandemia.

Nas práticas de RS verifica-se um **predomínio da vertente externa de RS**. Os entrevistados, ao destacar as práticas de RS, dão preferência às práticas externas. As práticas internas mapeadas foram acessadas, em sua maioria, através da análise dos relatórios empresariais, não pelas entrevistas, como foi o caso das práticas externas. O número de práticas externas destacadas foi o dobro, quando comparado às internas.

Este padrão de comportamento está alinhado aos dados coletados na parte de impactos externos, nos quais foi observada uma **visão instrumental das empresas**. O resultado de todos os impactos externos mapeados demonstra uma única preocupação macro das empresas inquiridas em construir, bem como preservar, sua imagem frente aos seus consumidores, concorrentes e demais *stakeholders*. A ausência de uma identificação espontânea sobre o impacto dessas práticas no desenvolvimento e na construção do bem-estar social para a comunidade local demonstra que o uso da RS serve como meio para a conquista de objetivos de interesse próprio às empresas. O foco está mais centrado na construção do bem-estar da empresa, do que no da comunidade.

Quanto ao **ODS 17**, apesar do seu poderoso caráter viabilizador para todos os outros objetivos, verificou-se que sua formalização segue uma perspectiva de dimensão global, não tão aplicável ao nível local. O modo como o objetivo foi pensado, construído e comunicado, resulta em uma dificuldade em sua implementação local. Para que isso ocorra, é necessário um esforço de interpretação e adaptação dos atores interessados. Destaca-se ainda uma dificuldade em trabalhar indicadores deste objetivo e das suas metas a nível local.

A sustentabilidade da PS, enquanto um dos desafios centrais da nossa época, não pode ser respondido pela ideia de Estado-Nação tradicional. Esta questão demanda o repensar do papel do Estado, e conseqüentemente, da PS. Uma saída apontada por Carmo (2011) é oriunda de uma macrotendência sociocultural de organização social em rede, ou seja, trabalho em parceria. Esse novo tipo de organização apresenta-se como uma alternativa aos velhos sistemas piramidais burocráticos.

Na percepção do POS, o objetivo 17 é o principal pois, é a representação de sua essência. O POS caracteriza-se por ser um programa de parcerias, de trabalho em rede colaborativa. Dessa forma, o ODS 17 torna-se sinônimo do programa, e vice-versa, sendo seu rosto, sua apresentação ao mundo externo. Na visão do POS, o ODS 17 -junto ao ODS 1- é o mais trabalhado pela rede, porém esse resultado não é compatível com o das empresas participantes. Apenas 3, das 7 empresas participantes, alegaram trabalhar o objetivo. A maioria das empresas não trabalha formalmente este ODS e, em alguns casos, os entrevistados não souberam responder sobre o que se tratava. Observa-se uma divergência entre o que as empresas realizam no seu dia a dia e naquilo que enxergam e registram formalmente. Visto que quando questionadas sobre construção de parceria e relacionamentos, com quem a organização contacta, todas as sete participantes relataram possuir relação com pelo menos um setor da sociedade (organizações não-lucrativas, entidades da administração pública, universidades e outras empresas).

Outra saída apontada por Carmo (2011), é a macrotendência política de reorganização do Estado e a busca pelo equilíbrio entre pessoas, economia e ambiente. Cada vez mais será exigido ao sistema de PP a garantia de reconciliação entre ecologia e economia. Tais desafios só poderão ser enfrentados com êxito tendo em conta dois aspectos: reforma dos aparelhos do Estado e que as PS serão implementadas num contexto de globalização (Carmo, 2011).

A reforma dos aparelhos do Estado deve ser norteada pelo princípio da justa governação e da transparência, pautado por um quadro de DS através da mudança de paradigma da consciência de cidadania nacional para global (Carmo, 2011). Quanto a globalização, deve ter em conta a implementação de políticas sociais à escala planetária, coordenadas pelas agências internacionais do sistema da ONU, bem como a disseminação da atuação frente a crises agudas (catástrofes naturais) e situações crônicas (epidemias/pandemias e pobreza).

A **pandemia** tornou o cumprimento da Agenda 2030 mais desafiador. A crise socioeconômica agravou certos cenários, como o de desigualdade social, pobreza e fome. Essas questões, que já possuíam natureza complexa, tornaram-se ainda mais intrincadas. O desafio hoje instaurado é maior, enquanto o tempo para sua superação é menor. Além disso, a pandemia, ao se tornar uma prioridade de combate mundial, fez com que as organizações repensassem a ordem geral de suas prioridades.

O distanciamento social e a dificuldade espacial gerada impactaram o desenvolvimento das atividades de RS das empresas. Também se observou um movimento interno nas organizações de reajuste de prioridades. A pandemia penalizou a disponibilidade dos stakeholders em dar atenção a esta temática ao virar prioridade para todos.

Em relação aos aprendizados gerados pela pandemia, notou-se que a necessidade de intervir com urgência, bem como a instauração de uma situação dramática e difícil, destacou uma preocupação dos parceiros da rede com a comunidade local e minimizou, de certa forma, o sentimento pautado por uma visão instrumental das empresas. O desafio está em se trabalhar cada vez mais em parceria e ser capaz de dar resposta rápidas, guiadas pelo senso de emergência, e eficientes aos problemas apresentados.

As decisões políticas da atualidade, incluindo definição e execução de PS, precisam levar em conta o *condicionalismo verde*⁸⁶, caso contrário, seu futuro pode estar fadado ao fracasso (Carmo, 2011). O POS, enquanto representação da administração pública, alinha-se as duas macrotendências, ao promover parcerias e integrar os atores empresariais, de forma estratégica, na intervenção social a nível local com o objetivo de implementar um DS.

Destaca-se a excelente avaliação feita pelos representantes das empresas participantes da rede. O trabalho que o programa desempenha tem como sua maior força a equipe interna. Nesse ponto, observou-se uma dependência de sucesso do POS atrelada a colaboradores específicos que lá trabalham e constituem o rosto do programa. Apesar dessa avaliação positiva ser fruto de uma relação de confiança construída ao longo do tempo, o funcionamento do programa parece estar dependente de colaboradores específicos o que poderá constituir uma fragilidade perante eventuais alterações da equipa no futuro.

Com o objetivo de responder a problemática acima apresentada e sistematizar o trabalho de qualidade já posto em prática pelo POS, desenvolvemos uma **Proposta de matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS**.

A construção da matriz levou em consideração a avaliação feita pelas empresas inquiridas e buscou ser uma mais-valia para o desenvolvimento do programa. A matriz também tem como objetivo ajudar na **gestão de expectativas** decorrentes da relação entre empresas e POS, bem como a **identificação do perfil de RS** exercido pela empresa. O intuito é oferecer ao POS uma ferramenta capaz de promover maior assertividade na conexão entre as necessidades mapeadas do concelho e as empresas da rede. A gestão de expectativa está entre entender, por um lado, as áreas de atuação e interesse de cada empresa, bem

⁸⁶ Constrangimento global de decisão política associado aos problemas ambientais e a crescente consciência de interdependência dos atores no seu enfrentamento (Carmo, 2011).

como a forma pela qual elas são capazes de oferecer ajuda, e, do outro lado, a necessidade momentânea identificada pelo POS da comunidade local.

O modelo de análise, ora usado na metodologia deste trabalho, foi útil também para a construção desta proposta de instrumento. Junto da análise dos dados foi possível mapear as áreas de dimensões e subdimensões que funcionam como base para a construção dos indicadores da matriz.

Tabela 2 Matriz de Responsabilidade Social para Administração Pública Local (Elaboração própria, 2021)

Matriz de Responsabilidade Social para Administração Pública Local (Elaboração própria, 2021)			
Dimensões de análise	Subdimensões de análise	Indicadores	Questões incluídas na proposta de questionário as empresas
Responsabilidade Social	Caracterização da organização	Caracterização geral	Q1;Q2;Q3;Q4
		Área específica de RS	Q5
		Colaborador com dedicação integral	Q6
		Formação do colaborador responsável pela área	Q7
	Tipos de práticas	Mapeamento das atividades desenvolvidas	Q8
		Estilo das práticas	Q9;Q11
		Alinhamento ao core business	Q10
	Critérios e prioridades de seleção	Estabelecimento de critérios	Q12;Q13
		Áreas de intervenção prioritárias	Q14
Desafios	Mapeamento dos desafios	Q15	
Governança Integrada	Monitoramento e Avaliação	Realização de monitoramento e avaliação	Q16;Q17
		Produção de relatórios	Q18
		Realização de auditoria externa	Q19
		Selos e certificados	Q20
	Comunicação	Meios de comunicação	Q21
		Divulgação com os stakeholders	Q22
	Liderança	Caracterização das lideranças	Q23
	Participação	Envolvimento dos stakeholders	Q24;Q25
		Sistema de tomada de decisão	Q26
	Confiança	Posicionamento da empresa	Q27
Presença de confiança nas relações		Q28	
ODS	Integração	Promoção de confiança nas relações	Q29
		Integração das práticas de RS com os ODS	Q30
		Tempo de trabalho dos ODS	Q31
	ODS 17	Desafios de integração dos ODS	Q32
		Trabalhar o ODS 17	Q33
		Parcerias com outras instituições	Q34

Para cada indicador foram pensadas uma ou mais questões a serem feitas às empresas. A construção dessa proposta de entrevista às empresas teve como objetivo proporcionar uma recolha de dados qualificada, capaz de auxiliar o POS no mapeamento do perfil de RS das futuras empresas participantes da rede. Este modelo de entrevista pode ser acessado no anexo 8.

Levando em consideração o fluxo de funcionamento do programa, a recomendação é que essa matriz e a proposta de entrevista possam ser usados no momento de adesão das empresas ao programa. Nomeadamente, na primeira reunião entre os atores, onde é estabelecido o início da relação e há uma apresentação geral do POS. Após a reunião e a aplicação da entrevista, o programa terá informações sobre o perfil de atuação da empresa em relação a sua RS (e.g. critérios de seleção, áreas prioritárias de intervenção e tipos de práticas já desenvolvidas), dessa forma será possível promover maior assertividade na conexão entre as necessidades mapeadas do concelho e as empresas da rede.

Para além do universo do POS, essa matriz pode ser replicada em outros programas de administração pública local que tenham como objetivo promover RS vocacionada à implementação dos ODS em um determinado território. Apesar de ser uma matriz que aborda temas comuns, deve-se levar em consideração que a realidade de cada território é única. Por isso, os indicadores, bem como a entrevista, são passíveis de adaptações.

Conclusão

No final deste trabalho, iremos sintetizar os seus principais pontos e resultados, bem como potenciais contributos e implicações dos mesmos para a Política Social, a administração local e empresas.

A pesquisa centrou-se no conceito de Responsabilidade Social, associado a contextos organizacionais e, em particular, aos contextos empresariais e de administração pública local. Procuramos analisar como as empresas participantes da rede do POS integram o ODS 17 nas suas estratégias de negócio. E ainda: em que medida essa integração impacta o bem-estar social da comunidade de Oeiras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável através da construção de parcerias.

A principal **motivação** na realização deste estudo vem do meu histórico profissional. A experiência em empresas multinacionais colocou-me em busca de formas mais

socioambientalmente relevantes de exercer a minha formação como comunicóloga e meus aprendizados mercadológicos. A RS abrange ambos os universos, o da iniciativa privada e o público, cada qual com seus interesses e ferramentas próprios, reunindo a esfera da minha formação profissional com o escopo onde quero exercer meu papel como cidadã global.

A **análise dos dados recolhidos** permitiu responder aos objetivos definidos, nomeadamente em relação à identificação das percepções globais de RS da equipe interna do POS e dos representantes das empresas, bem como estabelecer relações de convergência e divergência entre percepções e práticas identificadas pelos dois grupos e numa análise comparada. Foi também possível identificar os critérios de escolha das áreas prioritárias de atuação das empresas, o impacto interno e externo dessas práticas, bem como os desafios da integração dos ODS nas suas estratégias de negócio.

Neste âmbito, ao analisar o perfil dos entrevistados, destacamos a **falta de formação específica em RS**. Esta ausência de capacitação se apresenta tanto educacional quanto profissionalmente. Além da falta de formação, outro ponto de destaque é a **falta de dedicação exclusiva do colaborador à área de RS**. A maioria das empresas entrevistadas não possui área interna de RS, tampouco funcionários focados em desempenhar esta função. Nesses casos, o colaborador desempenha seu trabalho em RS de forma voluntária e absorve essas responsabilidades além da sua rotina tradicional de trabalho. O somatório desses fatores acaba por transmitir um sentimento de **desvalorização do trabalho de RS nas empresas**. Nota-se que as áreas que não proporcionam retorno financeiro óbvio e a curto prazo são tratadas em detrimento de outras áreas consideradas mais produtivas. Esta falta de reconhecimento e investimento influencia sistematicamente a estruturação do trabalho (planejamento e gestão da área), o seu tipo de fluxo reativo e as práticas desenvolvidas, que apresentam uma carência de criatividade e diversidade.

Esse cenário foi observado em empresas que seguem uma perspectiva de **gestão top-down**. Ao centralizarem as decisões dessas questões, estas empresas limitam o desenvolvimento único e local de cada comunidade. Esse tipo de gestão também impacta a **participação** dentro das empresas. Apesar da maioria dos entrevistados ter confirmado sua presença na criação das atividades de RS, essas ações estão limitadas ao campo operacional. O resultado é uma fraca participação na definição da estratégia de RS.

Esta desvalorização é multifatorial. O seu relacionamento não está relacionado somente à capacidade da área em si de gerar lucro, também é considerada a representatividade econômica do país em questão. Neste caso, a **relevância de Portugal** para as multinacionais. Devido ao tamanho do seu mercado, frente a outros países com sedes de multinacionais, o país não representa volume e impacto significativo nas suas ações de RSC.

Apesar da maioria das empresas realizar algum tipo de monitoramento e avaliação de suas atividades de RS, destaca-se uma **dificuldade geral em medir o impacto social** das ações. Essa dificuldade ocorre, em sua maioria, na dimensão local, como resultado do ponto discutido no parágrafo anterior. Além disso, algumas empresas desempenham suas atividades de forma isolada, conforme são acionadas, e não possuem continuidade. Essa **descontinuidade das ações** inviabiliza a construção de parcerias a longo prazo e acaba por minar a possibilidade de um impacto real e duradouro, além de dificultar o seu mapeamento.

Como consequência, é difícil medir o impacto da integração dos ODS, e principalmente do ODS 17, nas empresas. Os dados recolhidos demonstram que os próprios entrevistados (equipe interna do POS e empresas) sinalizaram essa dificuldade. Apesar disso, o POS, enquanto promotor da rede e de suas ações, apresenta resultados interessantes e animadores em relação ao poder sistêmico consequente da união de esforços, como é possível perceber nos relatos de medidas ao combate da pandemia.

Nas práticas de RS verifica-se um **predomínio da vertente externa de RS**. Os entrevistados, ao destacar as práticas de RS, dão preferência às práticas externas. As práticas internas mapeadas foram acessadas, em sua maioria, através da análise dos relatórios empresariais, não pelas entrevistas, como foi o caso das práticas externas.

Este padrão de comportamento está alinhado com os dados coletados na parte de impactos externos, na qual foi observada uma **visão instrumental das empresas**. O resultado de todos os impactos externos mapeados demonstra uma única preocupação macro das empresas inquiridas em construir, bem como preservar, sua imagem frente aos seus consumidores, concorrentes e demais *stakeholders*. A ausência de uma identificação espontânea sobre o impacto dessas práticas no desenvolvimento e na construção do bem-estar social para a comunidade local demonstra que o uso da RS serve como meio para a conquista de objetivos de interesse próprio às empresas.

Quanto ao **ODS 17**, apesar do seu poderoso caráter viabilizador para todos os outros objetivos, verificou-se que sua formalização segue uma perspectiva de dimensão global, não tão aplicável ao nível local. O modo como o objetivo foi pensado, construído e comunicado, resulta em uma dificuldade em sua implementação em menor escala. Destaca-se ainda uma dificuldade em trabalhar indicadores deste objetivo e das suas metas a nível local.

A **pandemia** tornou o cumprimento da Agenda 2030 mais desafiador. A crise socioeconômica agravou certos cenários, como o de desigualdade social, pobreza e fome. Essas questões, que já possuíam natureza complexa, tornaram-se ainda mais intrincadas. Além disso, a pandemia, ao se tornar uma prioridade de combate mundial, fez com que as organizações repensassem a ordem geral de suas prioridades.

Em relação ao **POS**, destaca-se uma dependência do seu sucesso ao trabalho de colaboradores específicos que constituem o rosto do programa. Apesar da equipe interna

ser sua maior força, esse ponto de destaque também pode ser visto como uma fragilidade. O bom funcionamento do programa não pode depender de colaboradores únicos.

A discussão dos resultados, assim como a apresentação da matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS, possibilitou a elaboração de algumas **recomendações**, tanto para o POS quanto para as empresas.

Relativamente às **empresas**, é necessário fortalecer internamente o papel dos colaboradores de RS. A valorização desse papel deve acontecer junto aos demais colaboradores, assim como às chefias. O exercício desse fortalecimento não pode ficar restrito somente ao âmbito local, é importante que haja também envolvimento na construção da estratégia internacional de RS da empresa. É interessante que o POS também participe desse fortalecimento. O programa pode ajudar nessa questão de promover reconhecimento aos colaboradores de RS, ao aproveitar a chancela de ser parte da CMO. O programa pode realizar ações como: criação de prêmios de reconhecimento para colaboradores com participação e engajamento de destaque, além de selos para as empresas que fomentem e valorizem a RS dentro de suas organizações.

No âmbito do POS, nota-se uma oportunidade em relação aos seus parceiros estratégicos. O programa pode aproveitar sua proximidade com a academia para obter e desenvolver formações na área de RS. A dinamização de workshops e cursos para os colaboradores responsáveis pelas áreas e núcleos de RS dentro das empresas participantes pode auxiliar na questão de falta de formação específica. Essa iniciativa pode ser capaz de elevar o nível das práticas, ao torná-las mais criativas e diversificadas.

Hoje, de forma geral, essa articulação com os parceiros estratégicos possui um caráter consultivo e se dá de forma informal e não sistematizada. A mais-valia está em integrá-los ao fluxo de trabalho do programa e em aproveitar os diferentes *know-how* que cada

parceiro tem a oferecer. Como, por exemplo o ISCSP, que enquanto parceiro estratégico tem a oportunidade de apoiar o POS em matéria de educação e investigação.

Por último, é interessante que o programa incentive uma partilha geral de *know-how* e boas práticas entre toda a sua rede, não só entre os diferentes perfis de empresas, mas incluindo também seus parceiros estratégicos. Apesar desse compartilhamento já acontecer, ele se dá de forma inconstante e sem o envolvimento de todos os *stakeholders*. Esse compartilhamento de informações, dados e saberes é importante para o bom aproveitamento da rede e da construção de relações de confiança duradouras.

Relativamente aos possíveis **enviesamentos e limitações** do estudo, deve-se levar em conta que seu desenvolvimento ocorreu durante um período de pandemia e isolamento social. Este cenário trouxe desafios quanto à operacionalização do estudo de campo e limitou a pesquisa ao ambiente online.

Em relação à dimensão da amostra, não é possível generalizar os resultados obtidos, pois, estatisticamente, não são representativos. O estudo, ao focar-se em Oeiras, possuiu uma limitação de universo geográfico significativa.

Apesar dos pontos assinalados anteriormente, destaca-se a grande preocupação ao longo de todo o processo de investigação na minimização destes riscos. Buscou-se, através da análise sistemática dos dados e da sua interpretação através de uma análise contrastada, a triangulação metodológica, de acordo com os objetivos e suporte teórico do estudo (Esgaio, 2009).

Perante a discussão que desenvolvemos ao longo deste trabalho, cabe sistematizar as implicações dos resultados, nomeadamente destacando os contributos da pesquisa para a Política Social, para as administrações locais e para as empresas.

No que se refere às **implicações e contributos para as políticas sociais**, a pesquisa está diretamente relacionada à construção do bem-estar social, bem como de um desenvolvimento sustentável, na comunidade local de Oeiras. O equilíbrio da balança entre o público e o privado, em busca desse bem-estar comum, está fundamentado no conceito de *Welfare Mix*, em que esta responsabilidade é dividida entre Estado, empresas e sociedade civil. A mudança no modo de governação global se manifesta na descentralização da autoridade e no surgimento de poder político e autonomia nas mãos de atores originalmente não políticos e não estatais.

Esta pesquisa analisa o papel do poder público, levando em consideração o seu enfraquecimento nas últimas décadas; das entidades não-lucrativas e das organizações mundiais, através da sua caracterização, de suas funções e fragilidades; e do mercado, através das empresas, entidades particulares com fins lucrativos com trabalho desenvolvido no campo da RS.

É dado maior enfoque na relação entre empresas e política social, área de maior interesse para o presente estudo. A globalização aumentou o poder corporativo dentro dos Estados e, embora isso não tenha levado necessariamente à redução do bem-estar, levou a reformas nas políticas sociais e fiscais na maioria deles. O desenvolvimento dessas competências é particularmente importante para a elaboração de recomendações no âmbito dos processos de concepção, implementação e avaliação das políticas sociais em nível local. É necessário refletir sobre o papel das políticas sociais perante a ação das empresas nas comunidades em que estão inseridas.

A parceria entre setores tem ganhado relevância no campo da pesquisa e prática em gestão. Porém, as pesquisas acerca deste tema não deveriam estar limitadas ao campo da gestão.

Esse fenômeno acontece principalmente no âmbito da RSC, por apresentar desafios sociais que ultrapassam a capacidade de resolução de um único ator social, o que leva à necessidade de implementar o trabalho colaborativo com o objetivo de ampliar seu alcance e capacidade de solução do problema.

O crescente papel decisivo das empresas nas políticas de desenvolvimento sustentável e promoção do bem-estar social nas comunidades onde estão inseridas requer uma observação cautelosa por parte do olhar de políticas sociais. A inserção do poder privado em questões de âmbito público merece destaque nas discussões de políticas públicas.

O estudo sobre parcerias intersetoriais e a relação entre esses atores — mercado, Estado e sociedade civil — precisa estar mais presente nas discussões de políticas públicas e sociais. A solução de problemas complexos requer o envolvimento de diferentes atores. As diferentes perspectivas, conhecimentos e vivências de cada setor da sociedade agregam na construção da solução. Neste sentido, a relevância desse estudo está em observar esta dinâmica através de um olhar voltado para política social e compreender como Administrações Públicas Locais, empresas e sociedade civil podem interagir através de parcerias na implementação do desenvolvimento sustentável em suas comunidades.

Como consequência de seu destaque e relevância no campo da gestão, o conceito de RS é geralmente associado aos contextos empresariais. Porém, estas preocupações são e precisam ser estendidas a outros contextos, como da administração pública e do terceiro setor.

Dessa forma, a ação das empresas precisa ser regulada e, principalmente, guiada pelo Estado. Ao absorver funções consideradas responsabilidades governamentais, o poder privado pode minar a capacidade do Estado, bem como gerar uma dependência insustentável do mercado, na promoção de bens públicos essenciais. Por isso, é preciso

estar alerta aos limites das práticas de RSC e trazer esse debate para a formulação de PS, visto o comportamento observado das empresas nesta pesquisa. A demonstração da visão instrumental é caracterizada a partir da ausência de uma identificação espontânea sobre os impactos das práticas no desenvolvimento e construção de bem-estar social para a comunidade local. Expõe-se, assim, o uso da RS como meio para a conquista de objetivos de interesse próprio ao mercado.

As **implicações e contributos para as administrações locais** estão em estender esse debate para o ambiente organizacional público e de diferentes contextos territoriais. A matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS foi pensada para além do universo do POS. Ela tem como objetivo ajudar na gestão de expectativas decorrentes da relação entre empresas e administração local, bem como identificar o perfil de RS exercido pela empresa. O intuito é oferecer uma ferramenta capaz de promover maior assertividade na conexão entre as necessidades mapeadas do concelho e as empresas participantes da rede de suporte. A gestão de expectativa está entre entender, por um lado, as áreas de atuação e interesse de cada empresa, bem como a forma pela qual elas são capazes de oferecer ajuda, e, do outro lado, a necessidade momentânea identificada da comunidade local. Apesar de ser uma matriz que aborda temas comuns, deve-se levar em consideração que a realidade de cada território é única. Por isso, os indicadores, bem como a entrevista, são passíveis de adaptações.

As **implicações e contributos para as empresas** estão na recomendação de fortalecer internamente o papel dos colaboradores de RS. A valorização desse papel deve acontecer junto aos demais colaboradores, assim como às chefias. O exercício desse fortalecimento não pode ficar restrito somente ao âmbito local, é importante que haja também envolvimento na construção da estratégia internacional de RS da empresa. Esta recomendação estende-se ao POS. O programa pode ajudar nessa questão de promover reconhecimento aos colaboradores de RS, ao aproveitar a chancela de ser parte da CMO. O programa pode realizar ações como a criação de prêmios de reconhecimento para colaboradores com participação e engajamento de destaque, além de selos para as empresas que fomentem e valorizem a RS dentro de suas organizações.

Referente a possibilidades de **investigação futuras**, o estudo aponta para a necessidade de maior incentivo de investigação científica sobre o papel cada vez mais importante do mercado na formulação das políticas sociais. Apesar de toda a discussão, as questões que envolvem a influência empresarial na política social têm sido negligenciadas na literatura. Está cada vez mais difícil compreender e explicar a forma e a entrega da política social contemporânea sem considerarmos o papel e o poder das empresas. Os autores argumentam que estas são cada vez mais importantes para a construção do bem-estar social e precisam ser levadas em consideração mais amplamente na literatura de política social. Como questionamento para as próximas pesquisas, fica a reflexão quanto à orientação das ações das empresas, bem como se o Estado deveria ou não as regulamentar.

Outro campo de pesquisa é o de parcerias para a realização dos ODS. Embora haja um consenso entre pesquisadores e profissionais sobre o potencial das parcerias, ele não tem sido devidamente explorado. Por isso, uma questão importante é como gerar parcerias necessárias para a transformação. O envolvimento da sociedade civil é considerado crucial tanto para o cumprimento dos ODS quanto para a transformação política da governação global. No entanto, seu papel permanece obscuro, e seu potencial, inexplorado. Outro campo permanece subdesenvolvido na academia: a literatura relacionada à colaboração entre indústria e universidade.

Seria, também, uma linha de investigação interessante aplicar e estudar a matriz de RS vocacionada para a implementação dos ODS em outros contextos territoriais e organizacionais.

Tal como iniciámos este trabalho citando Chico Mendes, fazemos o seu encerramento com a convicção de que a construção de um desenvolvimento sustentável só possível através da construção de parcerias e da união de esforços de diferentes atores da sociedade. A mudança descrita, em que se narra uma expansão de consciência, mostra a evolução de uma ideia de cidadania nacional para uma global. Os impactos de nossos

esforços vão muito além do que entendemos como nacionalidade, assim como divisão territorial. A mensagem pregada pelo ativista alerta que precisamos agir local e pensar global

A luta em prol do desenvolvimento sustentável passa por uma revisão sistemática geral, do papel desempenhado por cada ator da sociedade, e aqui destaca-se o Estado, enquanto administração local, e as empresas, enquanto poder privado detentor do capital e regente de seus fluxos. Somente com a união, consciente e responsável desses poderes, será possível construir parcerias benéficas para a sociedade. Essa cooperação precisa, e deve, ocorrer na esfera local, no micro, para gerar impacto macro, global.

Oeiras é apenas um concelho de um determinado país, mas os frutos gerados pelo POS desconhecem barreiras territoriais e de nacionalidade. Que este trabalho inspire administradores públicos espalhados pelo globo e possibilite o surgimento de outros programas locais comprometidos com a sustentabilidade, assim como com o bem-estar social de todas as camadas da comunidade.

Bibliografia Geral

- Assunção, M. A. de, & Costa, S. M. B. da S. (2020). Responsabilidade Social no Terceiro Setor: Elo entre a Cidadania e a Democracia. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 11(41), 280–292.
<http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/279>
- Buhmann, K., Jonsson, J., & Fisker, M. (2019). Do no harm and do more good too: connecting the SDGs with business and human rights and political CSR theory. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(3), 389–403. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2018-0030>
- Carmo, H. (2011). *Teoria da Política Social (Um olha da Ciência Política)* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) - Universidade de Lisboa (ed.)).
- Carmo, H. (2014a). *A Educação para a Cidadania no Século XXI*. Escolar.
- Carmo, H. (2014b). *Desenvolvimento comunitário* (3rd ed.). Universidade Aberta.
<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5957>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

- Carvalho, L. C., & Verissimo, P. C. (2018). Do Empreendedorismo Social À Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo Baseado Numa Metodologia Qualitativa. *Holos*, 7, 59–76. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.3390>
- Castillo-villar, R. G. (2020). Identifying determinants of CSR implementation on SDG 17 partnerships for the goals. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1847989>
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.
- Esgaio, A. (2009). *A Economia Social e Solidária e os Serviços de Proximidade em Portugal A constituição de redes locais de Responsabilidade Social: o caso de Oeiras*. Universidade de Lisboa.
- Esgaio, A. (2018). *responsabilidade da social e a redescoberta solidariedade Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária*. Universidade de Lisboa.
- Farnsworth, K., & Holden, C. (2006). The business-social policy nexus: Corporate power and corporate inputs into social policy. *Journal of Social Policy*, 35(3), 473–494. <https://doi.org/10.1017/S0047279406009883>
- Fenner, R., & Cernev, T. (2021). The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. *Futures*, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102726>
- Ferreira, M. M., & Carmo, H. (1998). *Metodologia de Investigação - Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta. <https://www.wook.pt/livro/metodologia-da-investigacao-manuela-malheiro-ferreira/88990>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, 69–96. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4
- Haapasaari, P., Ignatius, S., Pihlajamäki, M., Bryhn, A., Sarkki, S., Tuomisto, J., Nevalainen, L., Lehikoinen, A., Assmuth, T., Romakkaniemi, A., Peltonen, H., & Kuikka, S. (2021). Integrated governance for managing multidimensional problems: Potentials, challenges, and arrangements. *Marine Policy*, 123(November 2020). <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104276>
- Jackson, C. L., Nicholson, C., Doust, J., Cheung, L., & O'Donnell, J. (2008). Seriously working together: integrated governance models to achieve sustainable partnerships between health care organisations. *The Medical Journal of Australia*, 188(8 Suppl), 57–60. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2008.tb01746.x>
- Kobrin, S. J. (2009). Sovereignty@Bay: Globalization, Multinational Enterprise, and the International Political System. *The Oxford Handbook of International Business (2 Ed.)*, October 2020, 1–24. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0007>
- Leão, L. D. C. (2017). A constelação pós-nacional: ensaios políticos. *Scientia Iuris*, 21(3), 323. <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2017v21n3p323>
- Lourenço, N. (2014). Globalização e glocalização. O difícil diálogo entre o global e o local. *Mulemba*, 4(4 (8)), 17–31. <https://doi.org/10.4000/mulemba.203>

- Marques, R. (2017). Problemas Sociais complexos e Governação Integrada: Contributos para um modelo de governação integrada a partir de estudos de caso sobre o Centro Nacional de Apoio ao Imigrante e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens da Amadora. In *Governação Integrada - A experiência internacional e desafios para Portugal: Vol. I*. Universidade de Lisboa.
- Minayo, M., Deslandes, S., Neto, O., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros - Portugal. (2017). Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. In *Apresentação Nacional Voluntária no Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas*.
- Moore, J. W. (2000). Environmental crises and the metabolic rift in world-historical perspective. *Organization and Environment*, 13(2), 123–157. <https://doi.org/10.1177/1086026600132001>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Agenda 2030. <https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>
- PNUD. (2015). *Plataforma Agenda 2030*. Conheça a Agenda 2030. <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78–93. <https://doi.org/10.1007/s40134-013-0040-x>
- Ranjbari, M., Esfandabadi, Z. S., Zanetti, M. C., Scagnelli, S. D., Siebers, P.-O., Aghbashlo, M., Peng, W., Quatraro, F., & Tabatabaei, M. (2021). Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 126660. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126660>
- SAPANA. (2016). Módulo 1 Introdução e contextualização histórica da sustentabilidade. In *Sustentabilidade na Prática* (pp. 1–24). <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/wp-content/uploads/2020/10/ODS-OEIRAS-MODULO-I.pdf>
- SAPANA. (2020). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Rede Programa Oeiras Solidária*. https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/wp-content/uploads/2020/08/ODS_POS_relatório_VF.pdf
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2009). Globalization and Corporate Social Responsibility. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 413–431. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0018>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Schneider, A. (2014). Embracing ambiguity - Lessons from the study of corporate social responsibility throughout the rise and decline of the modern welfare state. *Business Ethics*, 23(3), 293–308. <https://doi.org/10.1111/beer.12052>
- SDSN & IEEP. (2020). *The 2020 Europe Sustainable Development Report: Meeting the Sustainable Development Goals in the face of the COVID-19 pandemic*.

- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
<https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Sondermann, E., & Ulbert, C. (2021). *Transformation through ‘ Meaningful ’ Partnership ? SDG 17 as Metagovernance Norm and Its Global Health Implementation*. 9(1), 152–163.
<https://doi.org/10.17645/pag.v9i1.3656>
- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400112>
- Transparency International. (2021). *Our organisation*. <https://www.transparency.org/en/the-organisation>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Relatório Brundtland – Our Common Future. In *Report of the World Commission on Environment and Development*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-74336-3_452-1

