

## O Papel da RSE como Factor de Desenvolvimento do Território



**Centro de Investigação em  
Sociologia Económica e das  
Organizações**

**Maria João Santos**  
mjsantos@iseg.utl.pt



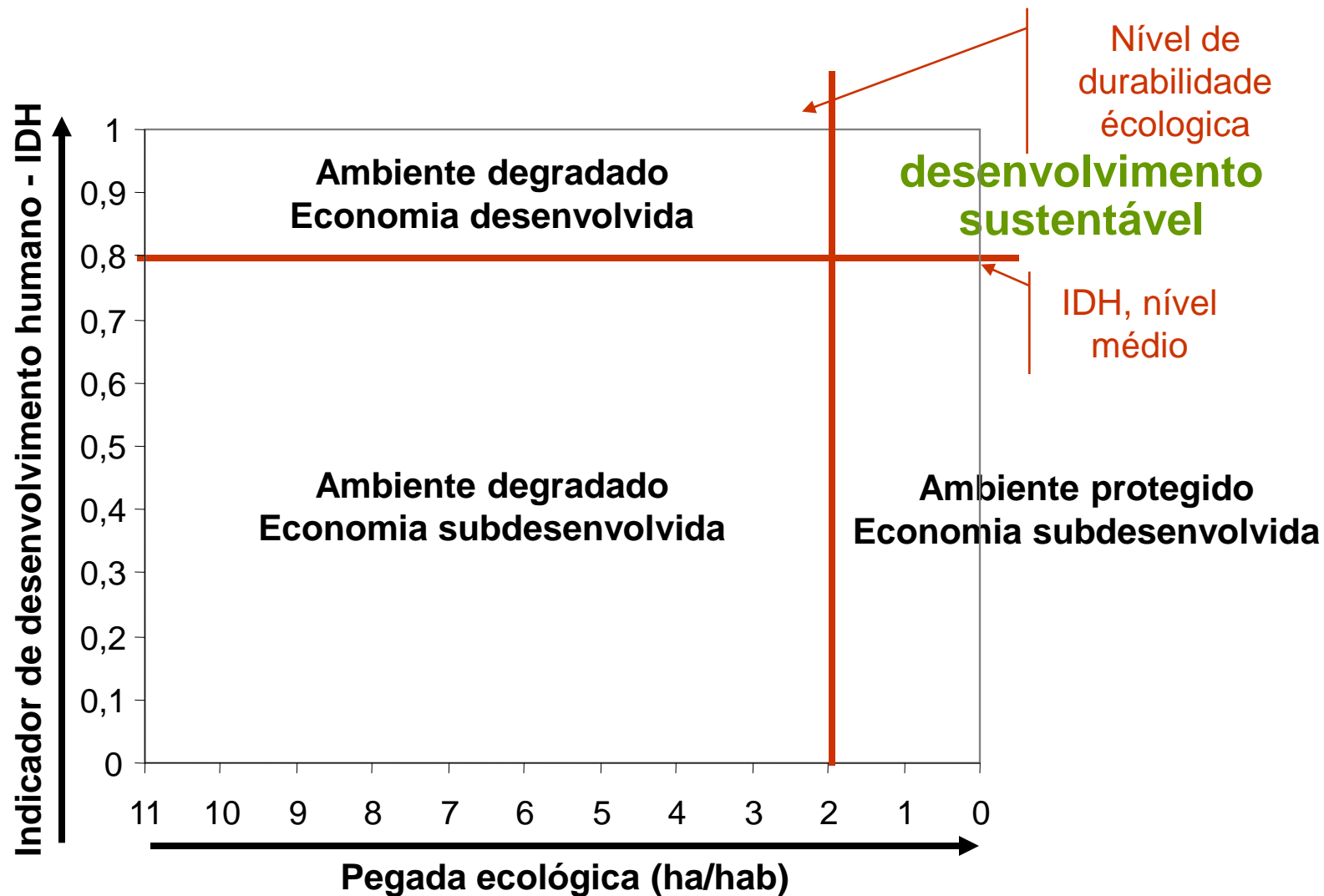
1. Hiato entre teoria e prática
2. Passar do micro para os macro efeitos
3. Abordagem integrada do desenvolvimento do território
4. Áreas de intervenção para o des. dos territórios
5. Dinâmica: inovação e sustentabilidade



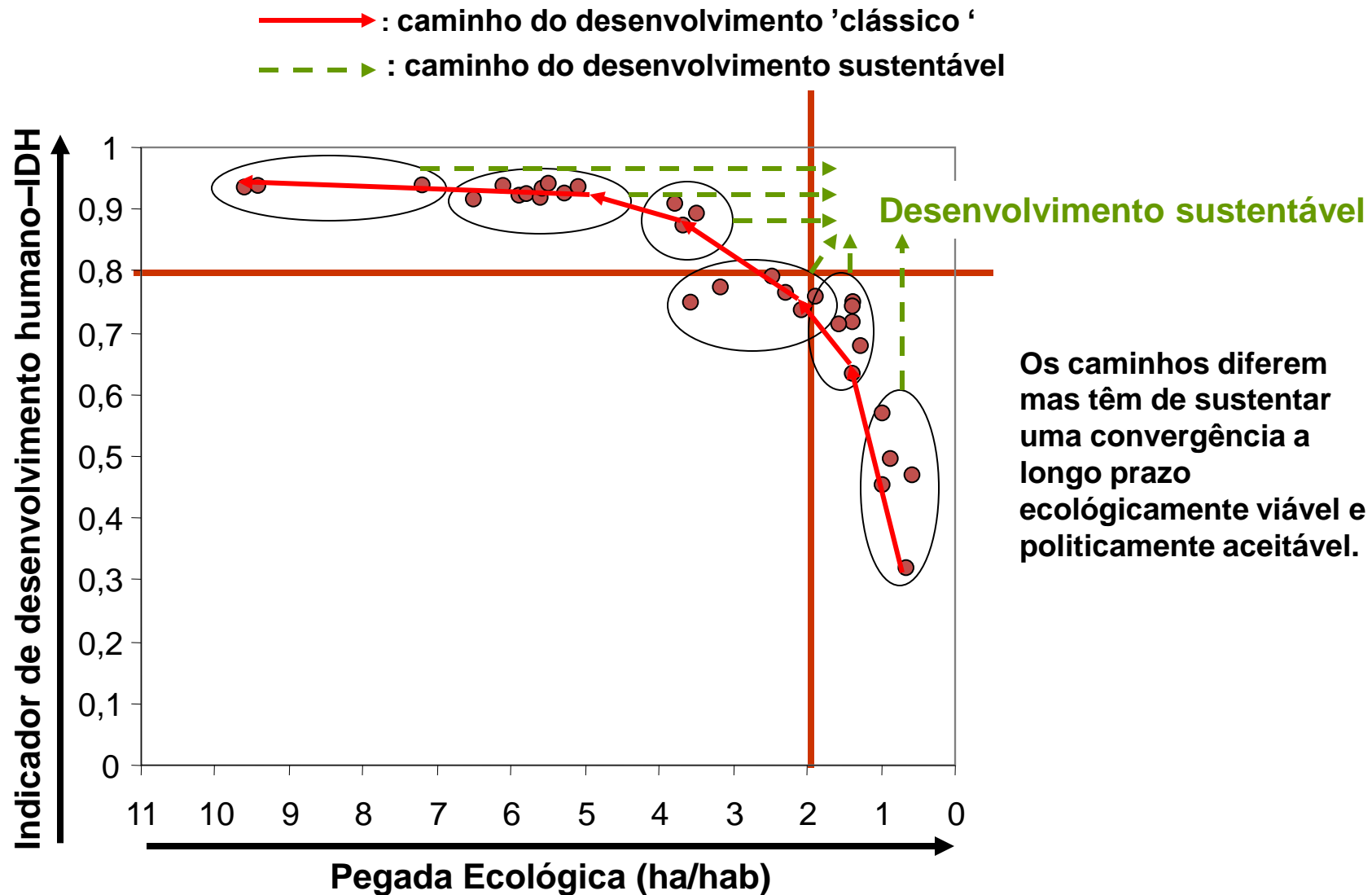
# Que desenvolvimento territorial queremos?



# A sustentabilidade do território...










# A sustentabilidade do território...



## Que esforços têm sido desenvolvidos?

# Comprometimento institucional:

## Reports & recognition

Envolvimento da sociedade			 <p>World Business Council for Sustainable Development</p>							
Envolvimento institucional	<p>1972</p> <p>Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano</p> <p><b>Cimeira de Estocolmo</b></p>	<p>1987</p> <p>Comissão Mundial para o Ambiente Desenvolvido</p> <p><b>Relatório Brundtland</b></p>	<p>1992</p> <p>Cimeira da Terra</p> <p><b>Agenda 21</b></p>	<p>1997</p> <p>19ª Sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas</p> <p><b>Agenda 21</b></p>	<p>2002</p> <p>Cimeira mundial para o Desenvolvimento Sustentável</p> <p><b>Cimeira de Joanesburgo</b></p>	<p>2008</p> <p><b>Cimeira de Bali</b></p>	<p>2015</p> <p><b>Objectivos do Milénio</b></p>			
				<p>2000</p> <p><b>Cimeira Europeia de Lisboa</b></p>	<p>2001</p> <p><b>Livro Verde</b> Promover um Quadro europeu para a RSE</p>	<p>2002</p> <p>Com. da CE Um contributo das empresas para o DS</p>	<p>2004</p> <p><b>RSE para as PME</b></p>	<p>2006</p> <p>Com. da CE Implementação da parceria para o crescimento e emprego: tornar a Europa um polo de excelência em termos de RSE</p>	<p>2007</p> <p><b>Resolução PEuropeu</b> sobre a RSE: uma nova parceria</p>	<p>2010</p> <p><b>Objectivo estratégico da União Europeia</b></p>



THE GLOBAL COMPACT



HUMAN RIGHTS | LABOUR | ENVIRONMENT | ANTI-CORRUPTION

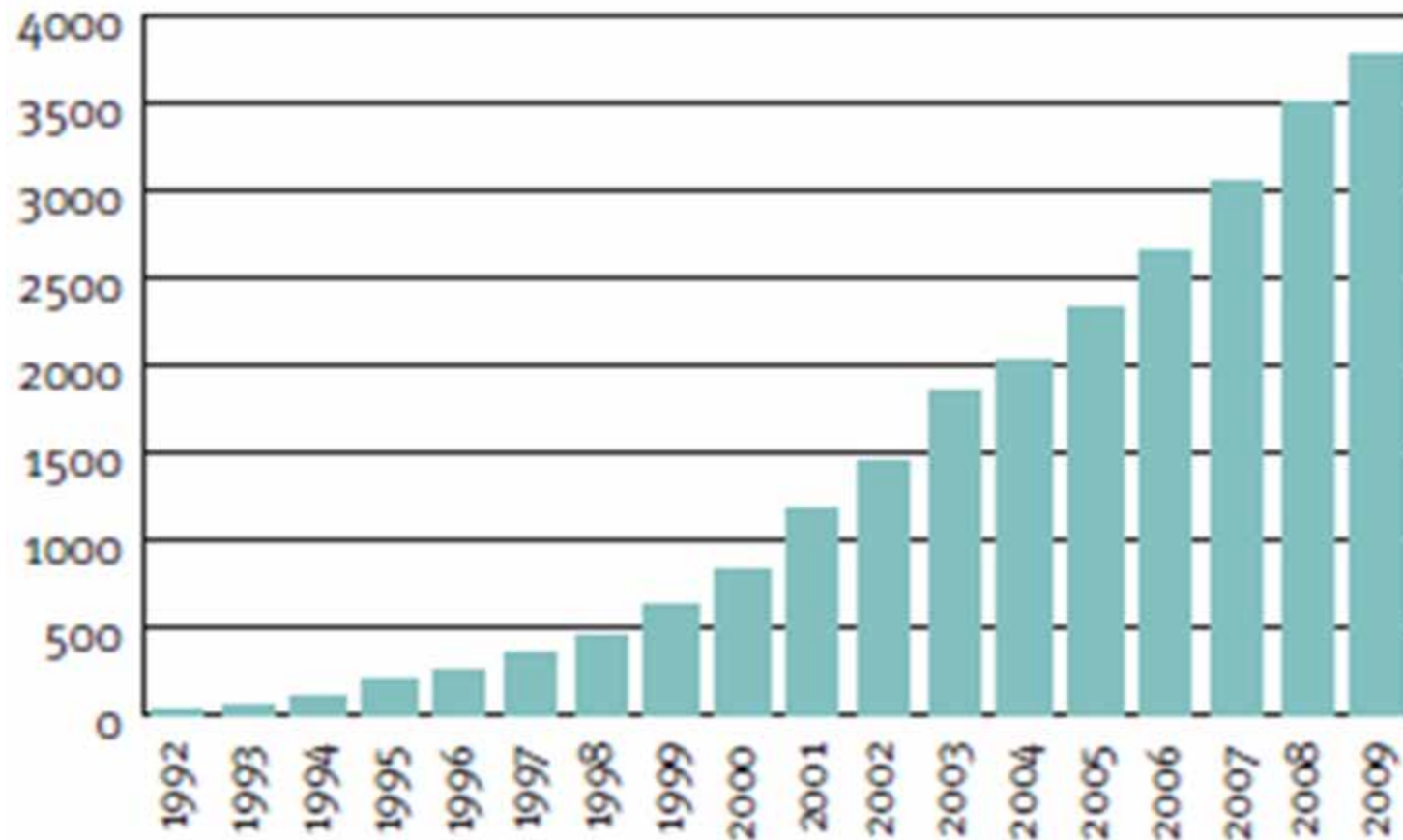
*“Não estamos a pedir às empresas para fazerem algo diferente da sua actividade normal, estamos a pedir-lhes que façam a sua actividade normal de forma diferente”*

**Kofi Annan**

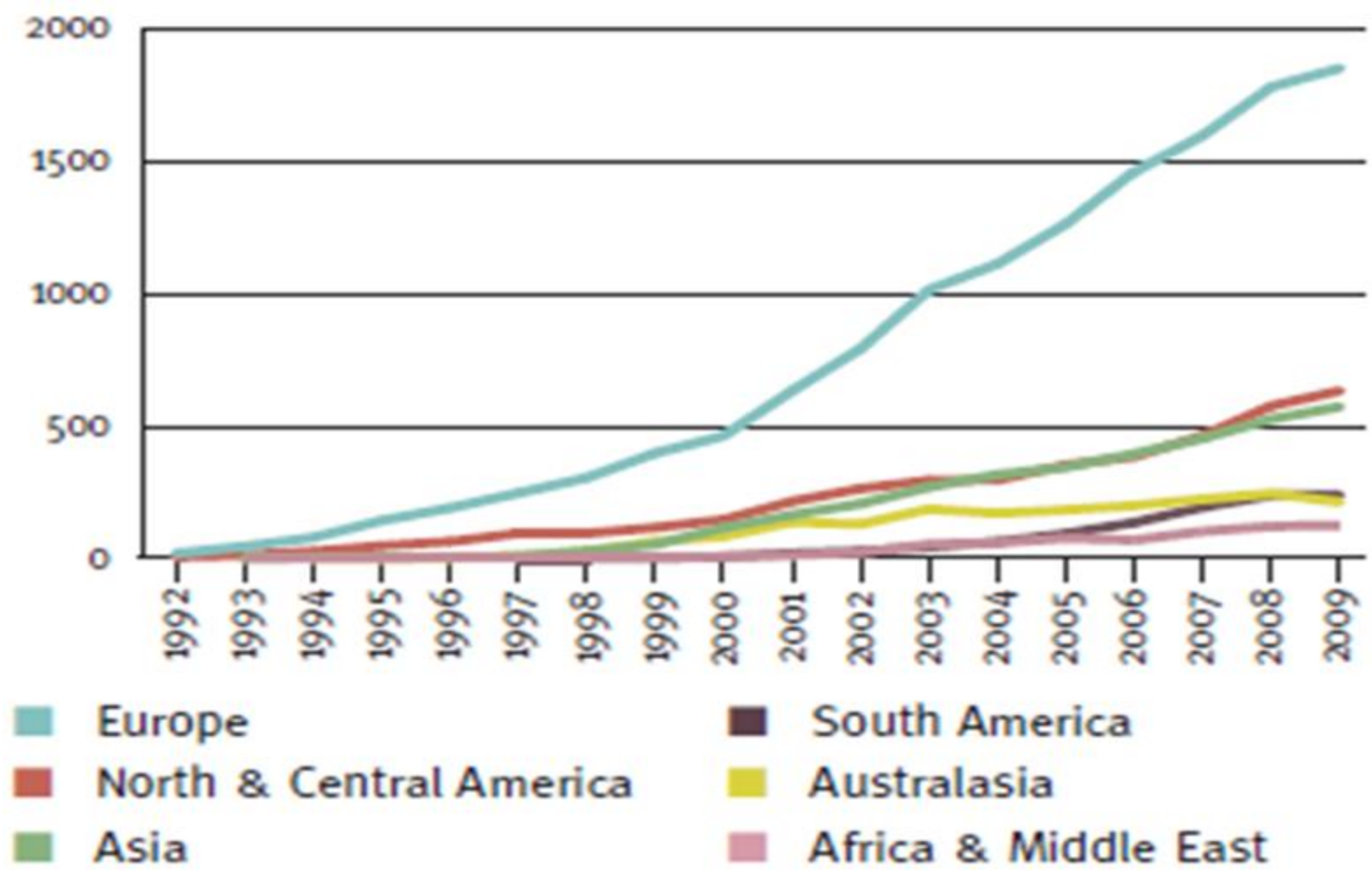
O Livro Verde da CE em 2001, define a RSE

"a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas".

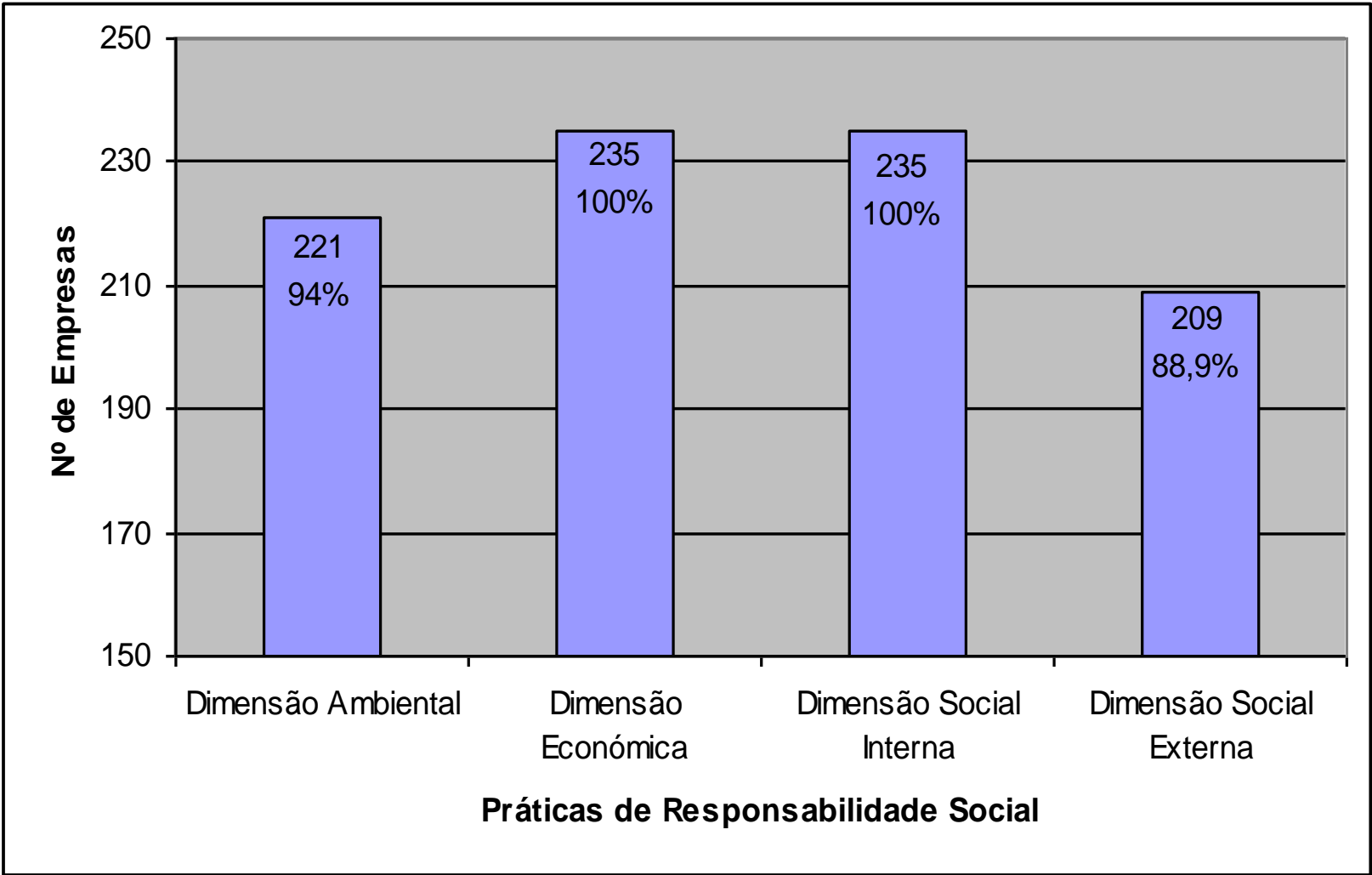
# Relatórios de responsabilidade social:



# Relatórios de RS por região:

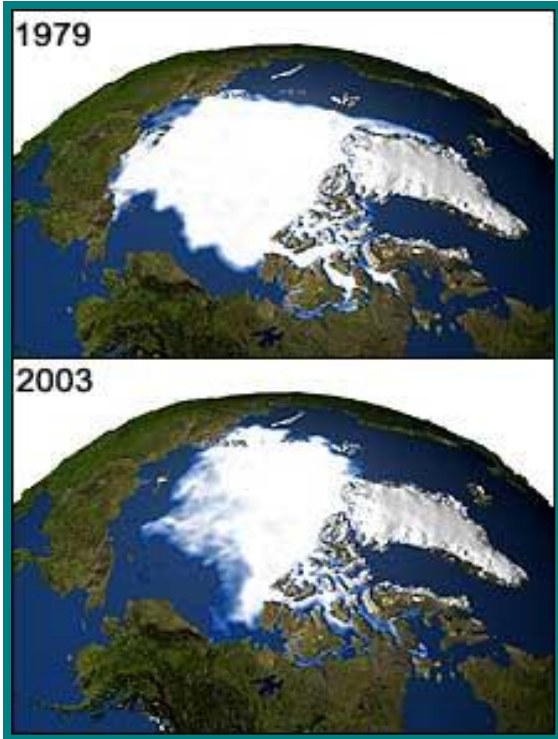


# RSocial nas PME em Portugal:



Que impactes têm sido gerados?

# Crise ambiental:



**Problemas de água potável são responsáveis por 80% dos problemas de saúde e 1/3 das mortes na Índia.**



**O deserto do Saara sobe e alastra-se Europa do Sul. Um 1/3 da população da China sob o risco de ser invadida por desertos.**



**Espécies em desaparecimento:**  
**1093 mamíferos (20%)**  
**1206 pássaros (12%)**  
**341 répteis (4%)**  
**1173 peixes (4%)**  
**8390 plantas (3%)**



## AS VÍTIMAS DO MÊS

Em 30 dias, mais de uma dezena de instituições sucumbiram à crise

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Data da falência<sup>(1)</sup></b>	<b>Total de ativos (em dólares)<sup>(2)</sup></b>
Dexia	Bélgica	30 de setembro	<b>746 bilhões</b>
Hypo Real Estate Holding	Alemanha	29 de setembro	<b>180 bilhões</b>
Wachovia	Estados Unidos	29 de setembro	<b>707 bilhões</b>
Fortis	Bélgica	28 de setembro	<b>888 bilhões</b>
Washington Mutual	Estados Unidos	25 de setembro	<b>346 bilhões</b>
Halifax Bank of Scotland (HBOS)	Grã-Bretanha	18 de setembro	<b>1,1 trilhão</b>
AIG	Estados Unidos	16 de setembro	<b>1 trilhão</b>
Lehman Brothers	Estados Unidos	15 de setembro	<b>639 bilhões</b>
Merrill Lynch	Estados Unidos	15 de setembro	<b>966 bilhões</b>
Fannie Mae	Estados Unidos	7 de setembro	<b>886 bilhões</b>
Freddie Mac	Estados Unidos	7 de setembro	<b>879 bilhões</b>

(1) Entre falências, vendas e nacionalizações (2) Dados dos bancos comerciais referentes a 2007. Para as demais instituições financeiras, os dados são de 2008

# Crise económica:

O FMI revisou para baixo a projeção do crescimento mundial para 2009 - a economia, em média, deve crescer 0,5%. Veja o desempenho de diferentes países.

→ **2008** / **2009** / **2010**  
Previsão      Previsão      Previsão

Selecione um país no mapa

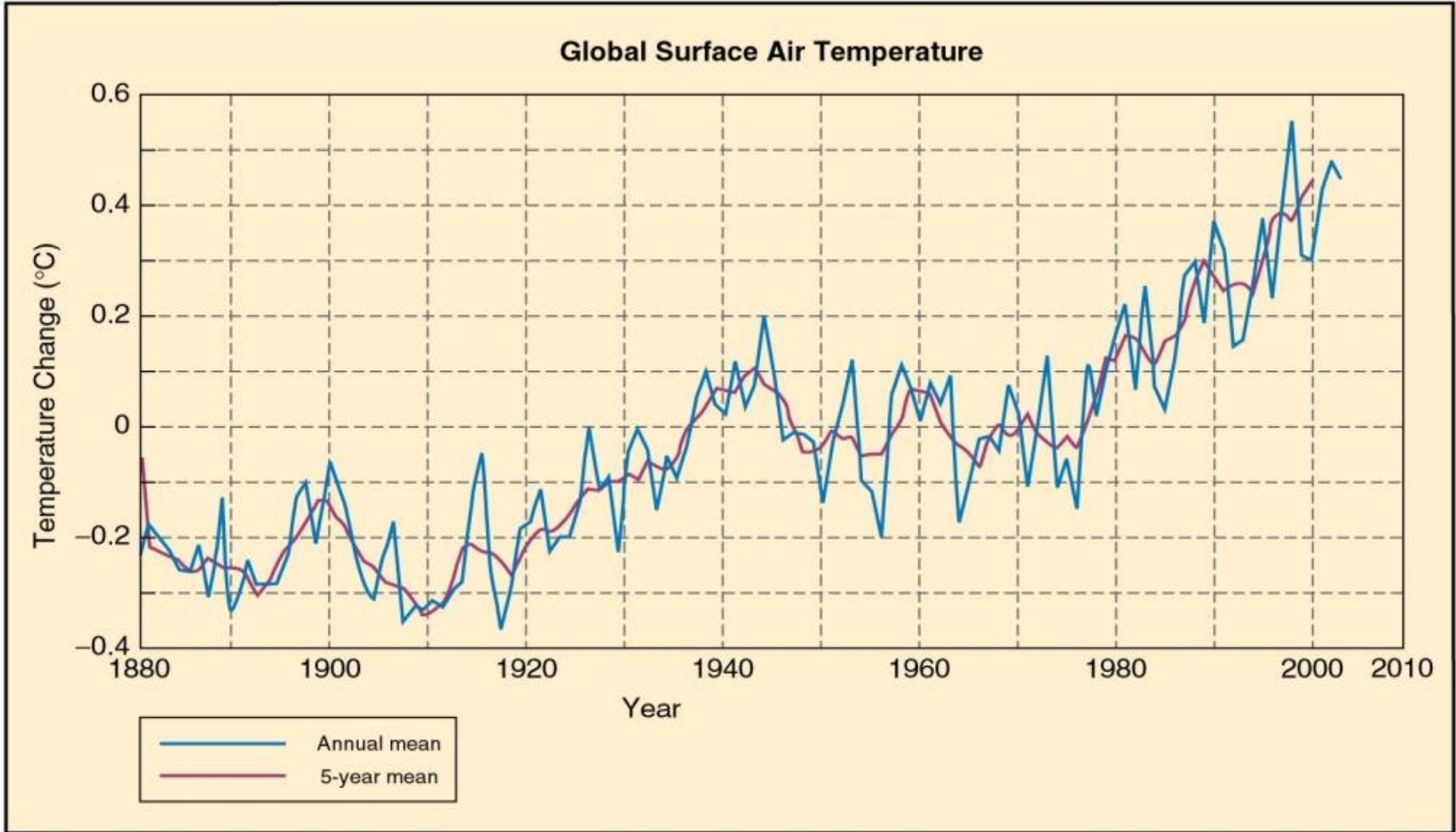


Fonte: FMI

## Variação do PIB EUA

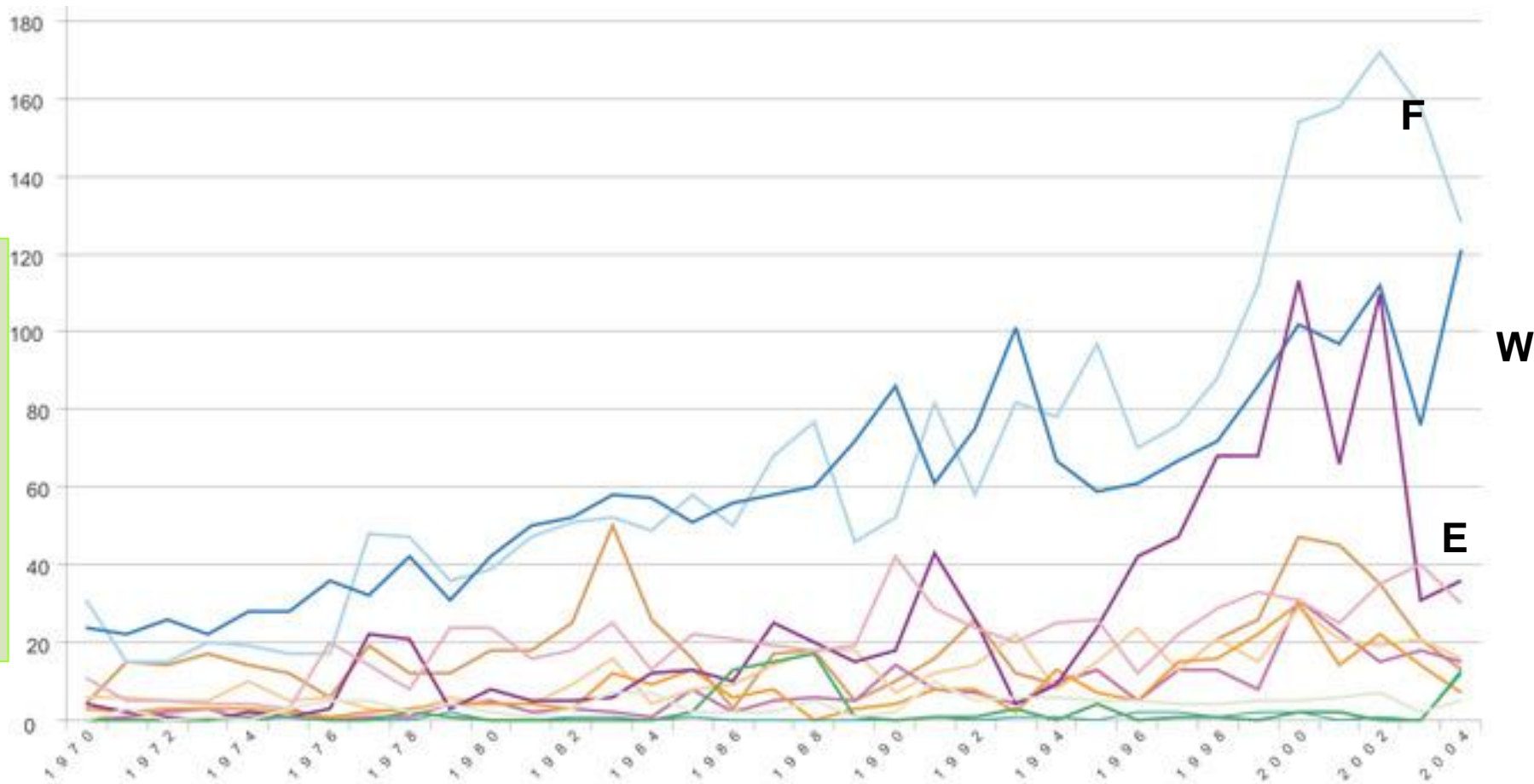


# Aquecimento global:



# Desastres naturales:

Número de desastres

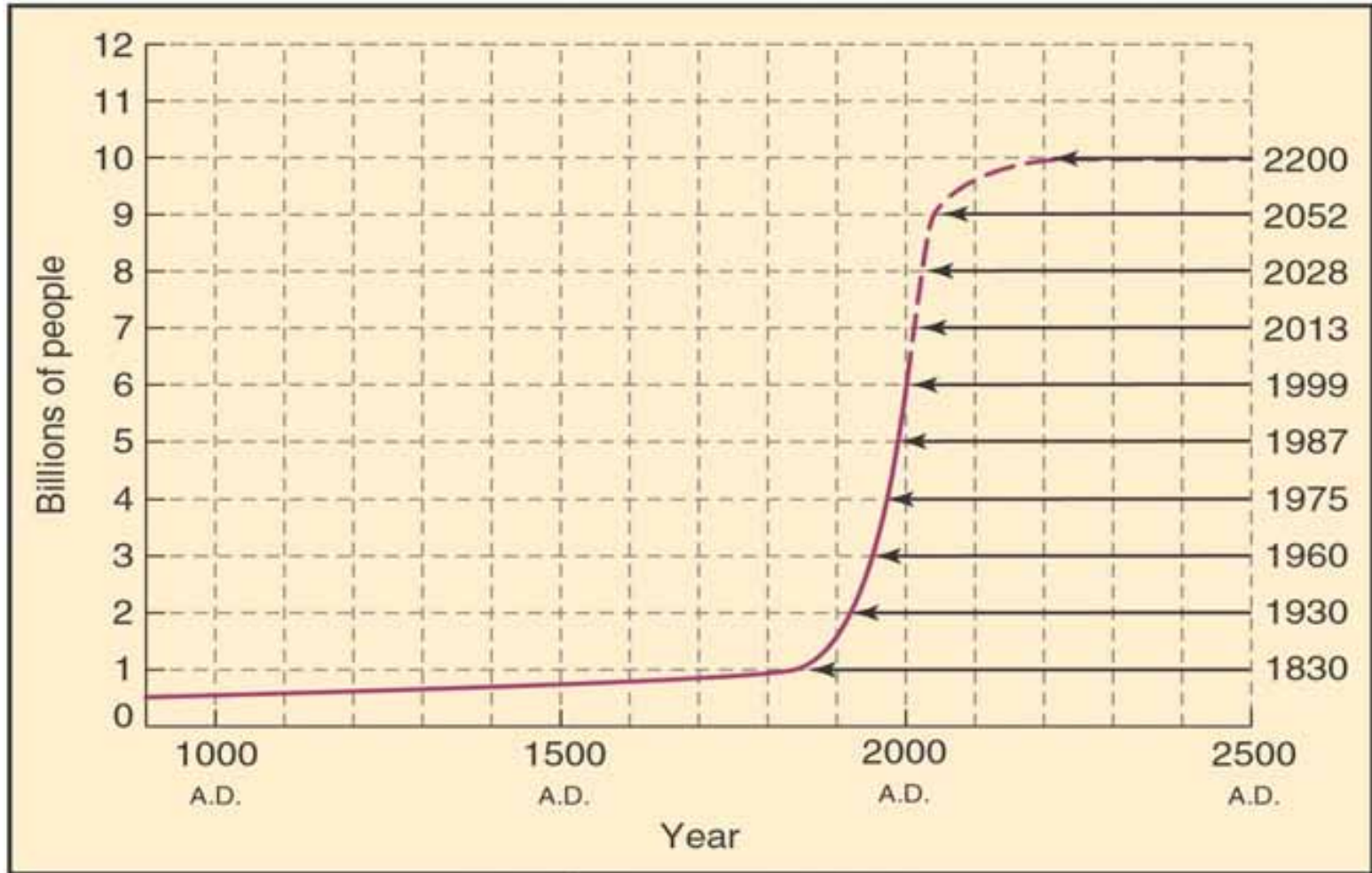


- Droughts
- Floods
- Earthquakes
- Epidemics
- Slides
- Volcanic eruptions
- Wild fires
- Wind storms
- Insect infestation

Tipos de desastres

Source:EMDAT

# Crescimento da população:



# Pegada ecológica:

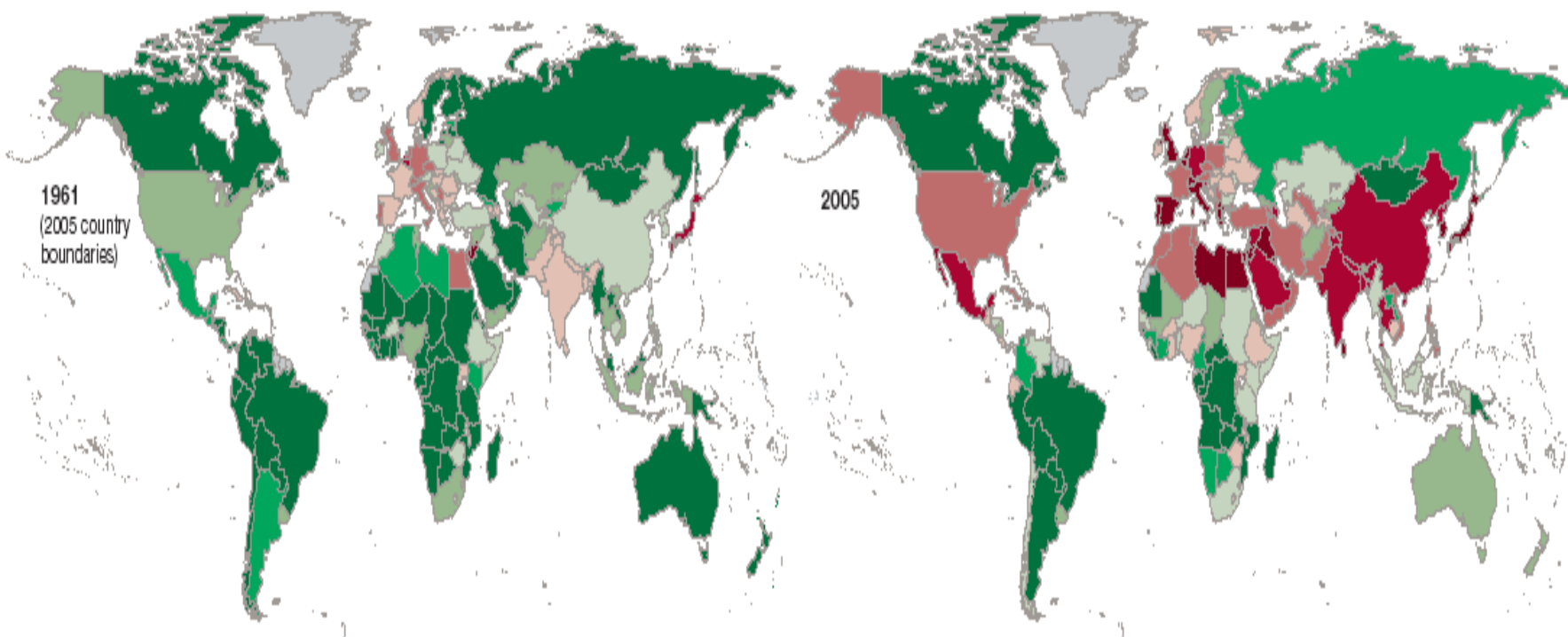
Fig. 3: **ECOLOGICAL DEBTOR AND CREDITOR COUNTRIES, 1961 and 2005**

Eco-debt: Footprint relative to biocapacity

- more than 150% greater
- 100-150% greater
- 50-100% greater
- 0-50% greater
- Insufficient data

Eco-credit: Biocapacity relative to footprint

- 0-50% greater
- 50-100% greater
- 100-150% greater
- more than 150% greater





**O contributo da RSE tem sido insuficiente!**



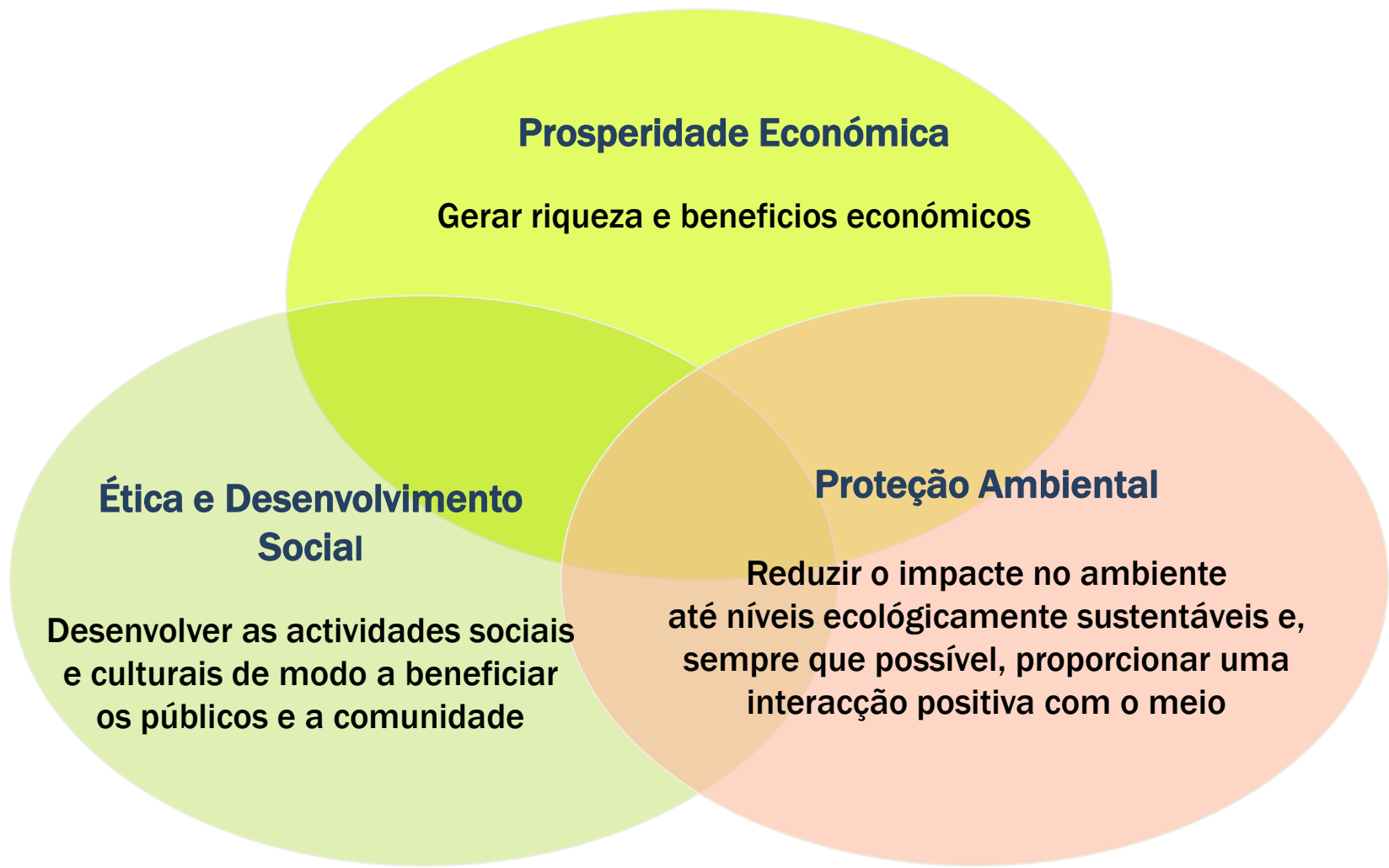
**Importa repensar a forma como a RSE tem sido integrada/exercida!**



# Não existe uma visão única de RSocial:

CONCEITO	Filantrópico	Transaccional	Integrador
<b>Resp. Económica</b> Friedman	<b>Cri. de Riqueza</b>		
<b>Resp. Filantrópica</b> Keith Davis	<b>Conc. de Donativos</b>		
<b>Resp. Ética</b> Mintzberg		<b>Comp. dos Gestores</b>	
<b>Benefício Mutuo</b> Michel Porter		<b>Gestão Empresarial</b>	
<b>Resp. Civil</b>			<b>Governança Civil</b>

# Dimensões da RSocial:



## Quais os impactes gerados...



- O projecto contribui para a garantir/ampliar o retorno do investimento ?
- O projecto amplia a participação de mercado e/ou permite a organização manter-se permanentemente competitiva nele ?
- O projecto viabiliza o desenvolvimento de novas actividades e serviços e/ou melhora a proposta de valor dos existentes ?
- O projecto aumenta a eficiência operacional da organização (relação entre despesas operacionais e receitas operacionais) ?

## Quais os impactes gerados...



A internalização dos valores e ampliação da transparência da organização ?



O envolvimento dos fornecedores em novos paradigmas de gestão socialmente responsável ?



O envolvimento do público interno na materialização das práticas da gestão socialmente responsável ?



A melhoria da gestão ambiental ?



A melhoria das condições de vida das comunidades que envolvem a organização ?











Como reforça a ética e a transparência na relação com os públicos ?



Como reforça a ética e transparência na relação entre a organização, o poder público e a Sociedade ?

## Quais os impactes gerados...



-  1  Acabar com a pobreza e a fome ?
-  2  Proporcionar educação básica de qualidade para todos ?
-  3  Proporcionar um ambiente de igualdade entre os sexos e a valorização da mulher ?
-  4  A redução da mortalidade infantil ?
-  5  A melhoria da saúde das gestantes ?
-  6  O combate a doenças como SIDA, Tuberculose e outras ?
-  7  A melhoria da qualidade de vida e respeito ao meio ambiente ?
-  8  O desenvolvimento geral das nações menos desenvolvidas ?

## The business case

5

*What are the main business benefits to your organisation of having a defined corporate-responsibility policy? \*, %*



\*Up to 3 could be selected

Source: Economist Intelligence Unit

## Quais as consequências desta visão do “business case”?

## Consequências...visão do “business case” :

### 1 -Visão não pró-activa

RS, satisfaz problemas pontuais mas não problemas estruturantes

### 2 –Impactes externos de alcance limitado

RS, orientada para medir impactes interno e não externos

### 3 - Desconectadas e não relacionadas com *actividade nuclear da empresa*

RS, encarada como um custo, um constrangimento, acto de caridade e não como uma fonte de inovação, oportunidade, vantagem competitiva

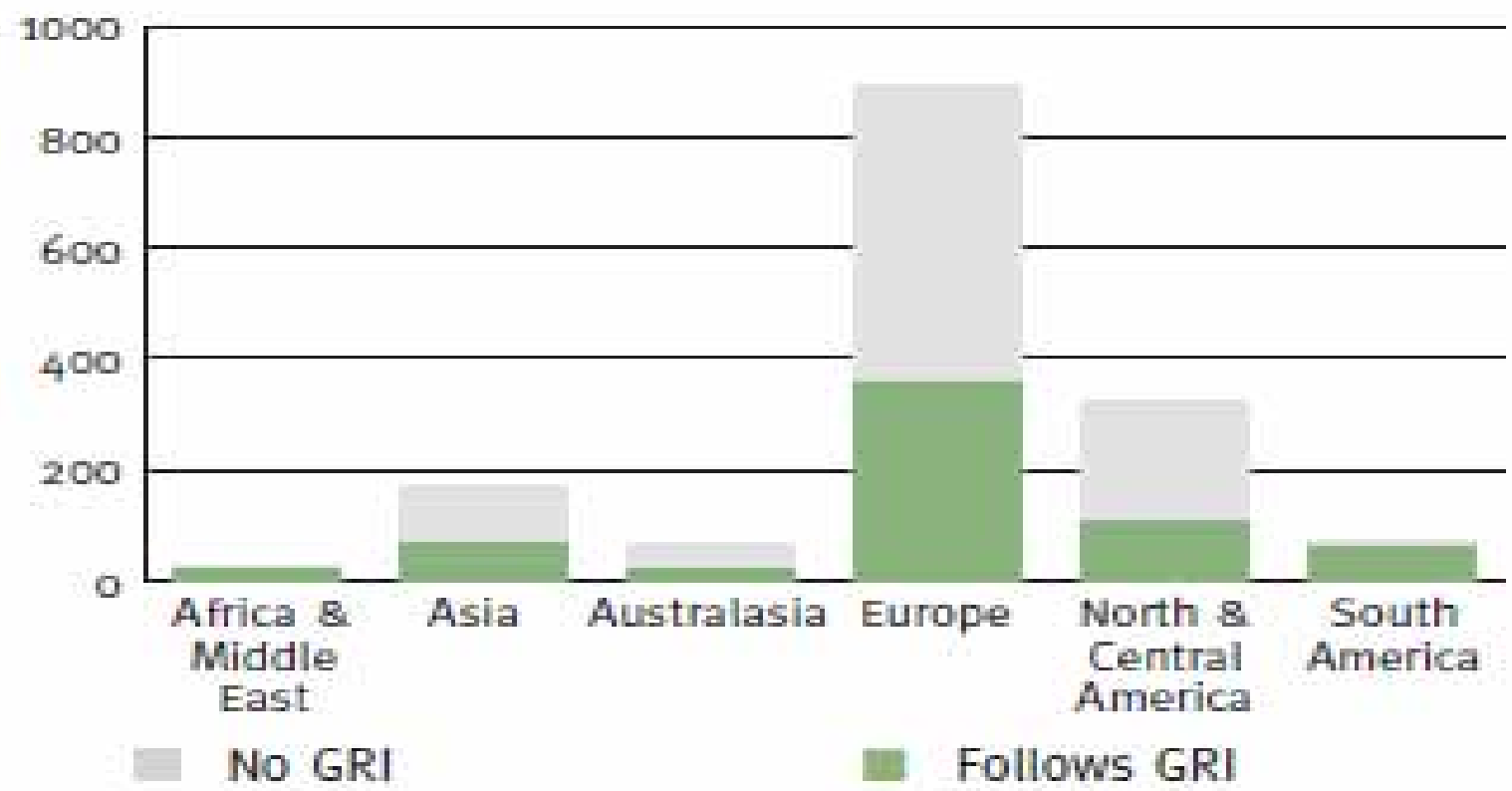
### 4 - Ausência de carácter estratégico e operacional

RS, decorrente de respostas a pressões da opinião pública e não como veículo de insights para a inovação

### 5 - Reduzidas a um nível micro de actuação

RS, Parte do pressuposto que o somatório dos efeitos micro se façam sentir automaticamente ao nível macro

**FIG 8: Uptake of GRI in 2009 by region**



## Corporate Responsibility Clustering

Leveraging corporate responsibility  
for national competitive advantage

 The Copenhagen Centre

 AccountAbility  
Institute of social and ethical accountability

- Modelo baseado *triple bottom line* tem **impactes limitados** ao nível económico social e ambiental
- Parte do pressuposto que o somatório dos **efeitos ao nível micro** se fazem sentir automaticamente ao nível macro
- As iniciativas ficarão **restritas a líderes de mercado** e com níveis variáveis de comprometimento

## Desafio é:

1 - alavancar os micro efeitos da RS para o nível macro

2 - criar um círculo virtuoso entre RS e o desenvolvimento dos territórios

## Solução está:

Pensar a RS não como um conjunto de actividades diversas de empresas isoladas  
Contextualizar RS num contexto mais amplo

**pensar a RS em termos da sua integração numa estratégia mais vasta (que o nível da própria empresa), tomando em consideração a sua implicação na políticas de desenvolvimento do território**

## Passar do focus da: Responsabilidade Social

A lógica do “business case”  
centra-se na análise dos  
benefícios do negócio de  
uma forma estática:

- Ganhos de imagem/reputação
- Aumento da motivação
- Retenção de talentos
- Eficiência na gestão do risco...

**Impactos limitados na  
sustentabilidade global**

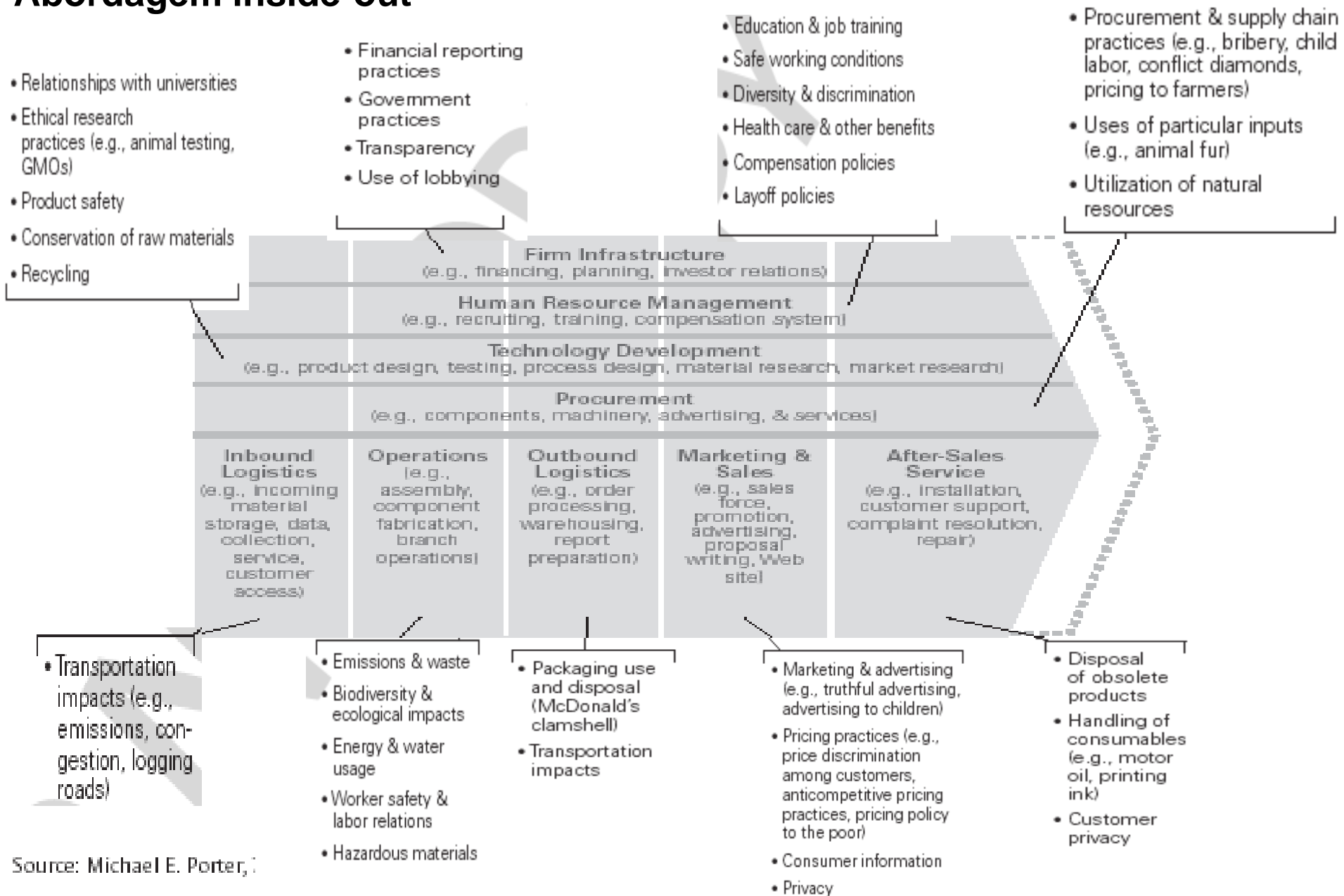
## Para o focus da: Integração Social

A lógica da inovação macro-  
institucional centra-se na  
integração do “social”  
sustentabilidade no core business:

- Desenv. novos produtos, processos
- Potenciar a confiança em si e em outros players internacionais
- Contribuir para a capacitação técnica do capital humano do território
- Fomentar networks com organizações culturais e sociais
- Melhorar a qualidade de vida da comunidade/attractividade do território
- Reforçar as comunidade empresarial local
- etc

# A sustentabilidade do território...

## Abordagem inside-out

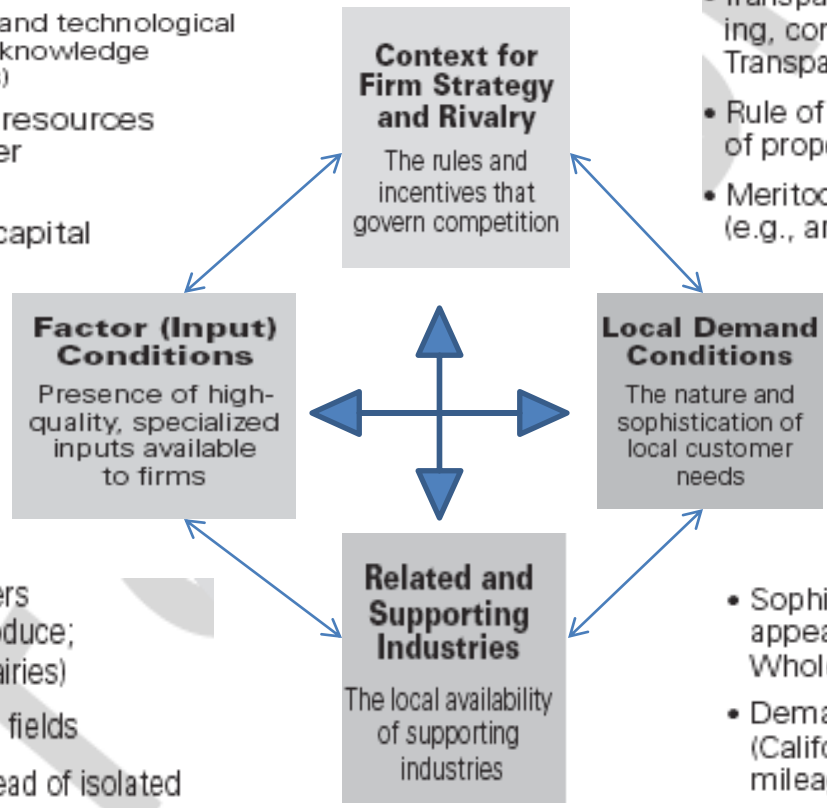


Source: Michael E. Porter, ;

# A sustentabilidade do território...

- Availability of human resources (Marriott's job training)
- Access to research institutions and universities (Microsoft's Working Connections)
- Efficient physical infrastructure
- Efficient administrative infrastructure
- Availability of scientific and technological infrastructure (Nestlé's knowledge transfer to milk farmers)
- Sustainable natural resources (GrupoNueva's water conservation)
- Efficient access to capital

- Fair and open local competition (e.g., the absence of trade barriers, fair regulations)
- Intellectual property protection
- Transparency (e.g., financial reporting, corruption: Extractive Industries Transparency Initiative)
- Rule of law (e.g., security, protection of property, legal system)
- Meritocratic incentive systems (e.g., antidiscrimination)



- Availability of local suppliers (Sysco's locally grown produce; Nestlé's milk collection dairies)
- Access to firms in related fields
- Presence of clusters instead of isolated industries

- Sophistication of local demand (e.g. appeal of social value propositions: Whole Foods' customers)
- Demanding regulatory standards (California auto emissions & mileage standards)
- Unusual local needs that can be served nationally and globally (Urbi's housing financing, Unilever's "bottom of the pyramid" strategy)

Source: Michael E. Porter;

## Abordagem outside-in

Clusters de

“Concentrações geográficas de determinados sectores de actividade e organizações, de fornecedores especializados, de clientes e de outras redes de instituições. (...) Um *cluster* tem uma base territorial, que, em muitos aspectos irá confundir-se com aspectos locais e regionais de cultura empresarial e das instituições de intervenção local e regional.” (Porter)

### Corporate Responsibility Clustering

Leveraging corporate responsibility for national competitive advantage

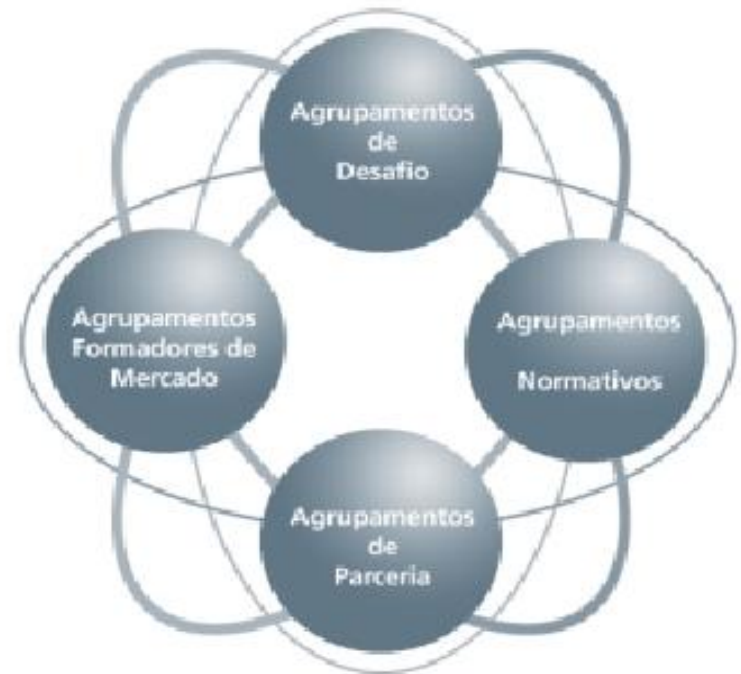
Clusters de RS: O que são?

Vantagem competitiva de um ou vários sectores conseguida através de interacções entre o tecido empresarial, o terceiro sector, a sociedade civil, o sector público,... que cooperam entre si com o objectivo de fomentarem contribuir para o desenvolvimento do território. (Zadek et al.)



## Vantagens:

- Promove aprendizagem de competências
- Sugere parcerias entre grupos
- Caminhos inovadores para desenvolver novos produtos e serviços e novos processos empresariais
- Contextualizar RS num contexto mais amplo



“Sem uma relação com a competitividade das nações, iniciativas voluntárias de responsabilidade corporativa tendem a ficar restritas às empresas líderes de mercado, sem mobilizar as demais” Zadek

## RSocial e desenvolvimento do território

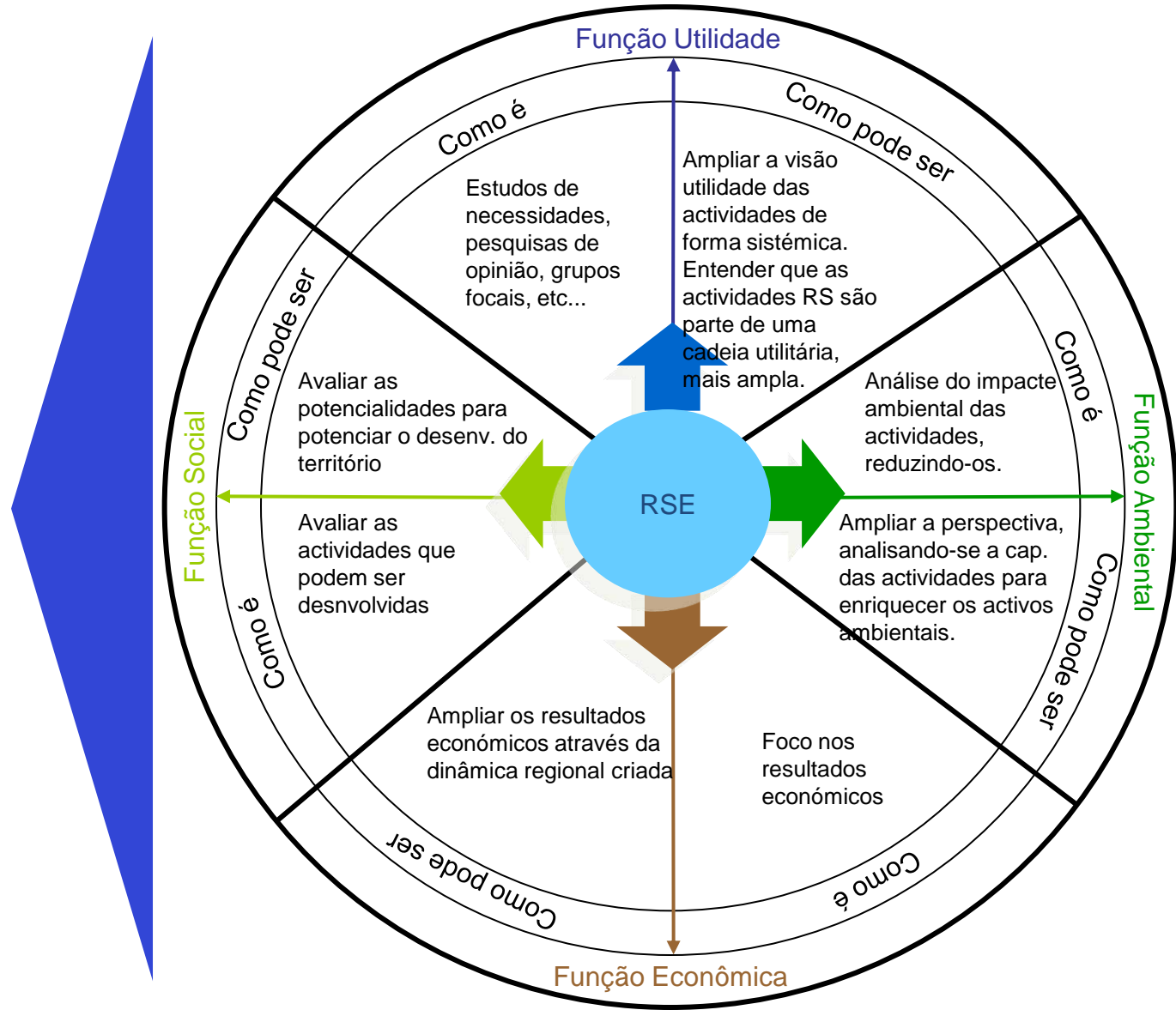
A RS pode liderar os processos de inovação e a mudança do modelo socioeconómico

Conduzidos por uma lógica de actuar em mercados competitivos com o focus da sustentabilidade as empresas podem alavancar mudanças significativas com impactos crescentes ao nível social, económico, ambiental

**Esta dinâmica redefine o papel do negócio da sociedade e alavanca mudanças estruturantes numa lógica de sustentabilidade**

# Análise estratégica da RSocial:

*Em essência,  
ampliação da perspectiva  
de análise para outras  
áreas até então pouco  
exploradas  
(capacitação e  
desenvolvimento do  
território)  
e maior exigência na  
procura do equilíbrio  
entre as três dimensões  
(económico, social e  
ambiental).*



# Abordagem integrada para o desenvolvimento local

## Áreas de intervenção

### **Desenvolvimento das actividades económicas locais**

- a) Revitalização da economia regional - apoio às actividades económicas locais através contratação de serviços, compras, deslocalização de actividades
- b) Empreendedorismo - apoio/capacitação técnica a empresas locais, criação de label
- c) Evitar a deslocalização da actividade empresarial

### **Melhoria da qualidade de vida local**

- a) Fornecendo serviços e infraestruturas para melhorar a qualidade da vida local, como escolas, infraestruturas de acolhimento às crianças, centros desportivos ou culturais,
- b) Assegurar equilíbrio trabalho/família , a promoção da saúde e bem-estar

### **Qualificação dos actores locais**

- a) Qualificação dos actores locais para o desenvolvimento local de emprego estratégico
- b) Estabelecimento de programas educativos/formativoa para mulheres, jovens, idosos, imigrantes etc. com uma forte orientação prática
- c) Melhoria de competências ao nível local e regional.

# Abordagem integrada para o desenvolvimento local

## Áreas de intervenção

### **Criação de emprego qualificado**

- a) Criação de emprego, assegurando a qualidade do mesmo tanto ao nível dos trabalhadores internos como terciarizados
- b) Integração no mercado de trabalho de grupos desfavorecidos e isolados mesmo com o objectivo de explorar a diversidade e a igualdade de oportunidades
- c) Disponibilização de empregos protegidos

### **Governança local e Parcerias**

Intervenção activa na governança local. Intregação em comissões permanentes ou grupos de trabalho que permitam uma melhor adaptação às necessidades locais e uma efectiva participação da sociedade de modo a promover uma abordagem integrada ao desenvolvimento local.

### **Inovação social**

- a) Potenciação da articulação com as empresas sociais, empreendedorismo social e economia social na criação de redes que contribuem para a inclusão social.
- b) Voluntariado empresarial qualificado, ex. apoio na capacitação técnica de algumas destas organizações
- c) Examina a sua responsabilidade social tal como a capacidade criativa da comunidade como um instrumento da coesão social.

# Abordagem integrada para o desenvolvimento local

## Áreas de intervenção

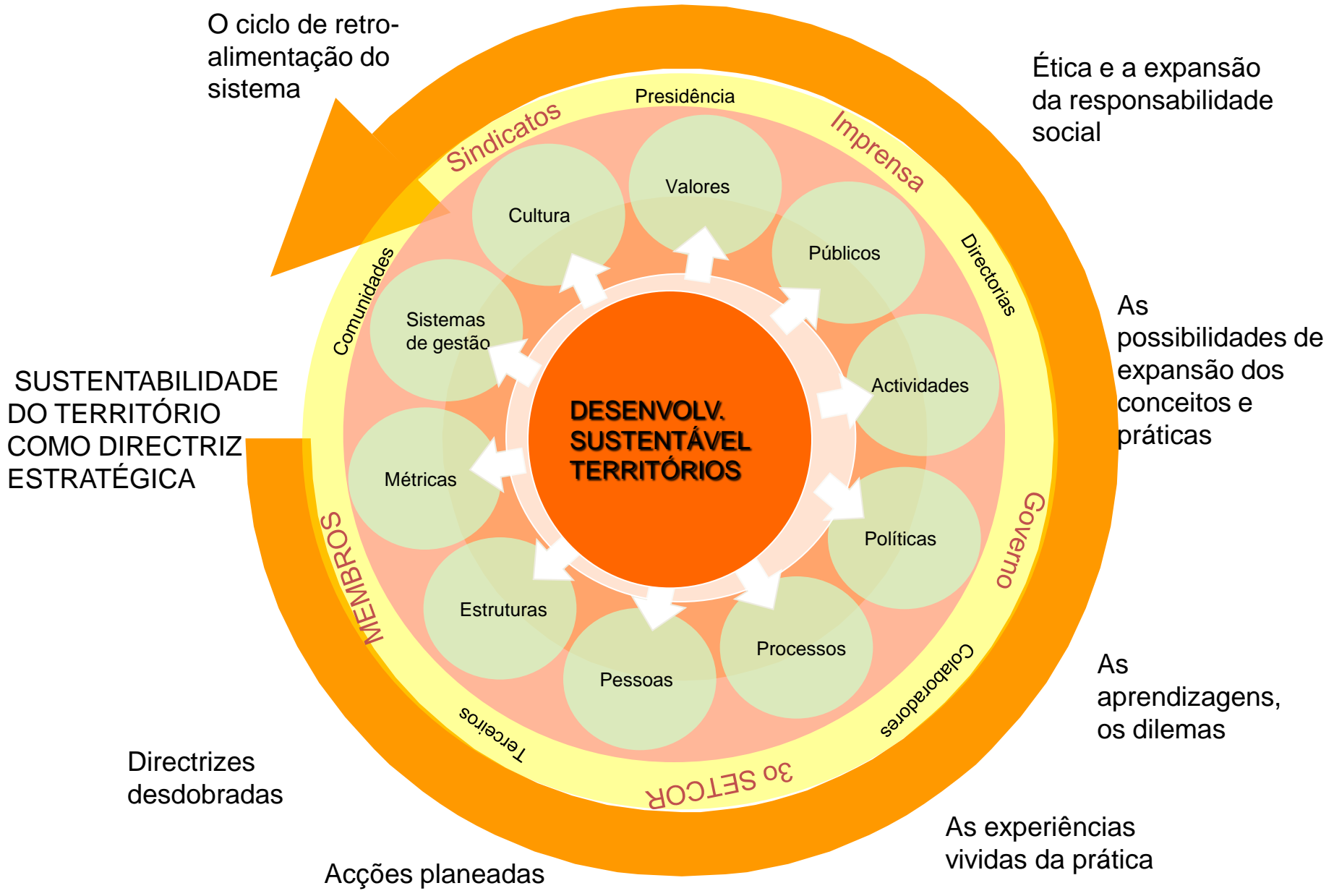
### **Protecção ambiental**

- a) Adopção de políticas e procedimentos internos que conduzam a uma diminuição da poluição e resíduos (diminuição dos impactes ambientais)
- b) Introdução de sistema de gestão ambiental
- c) Estabelecimento de um plano de acção integrando iniciativas para a valorização do ambiente.

### **Promoção da RS na região**

- a) Disponibiliza-se para partilhar as melhores práticas e divulgar ferramentas de RSE.
- b) Contratação de fornecedores que respeitem critérios de RS.
- c) Apoio a fornecedores locais para integração de princípio RS e sensibilização da RS junto de parceiros comerciais e concorrentes

# A sustentabilidade como directriz estratégica



## Novas funções para os Municípios (RS)

As Autarquias dispõem de um quadro institucional que lhes permite estabelecer interfaces inovadores com

- organizações do terceiro sector, as empresas e os cidadãos.

Têm de encontrar respostas integradas para fazer face a novos problemas

**apresentam-se como o actor estratégico fundamental na dinamização da inovação social ao nível do território**

Trabalhando com as empresas, organizações da sociedade civil, comunidade local e a sociedade em geral para

**Melhoria da qualidade de vida das populações**

**Promoção das actividades económicas  
Desenvolvimento sustentável da região**



**Observatório de  
Responsabilidade  
Social**

# Uma abordagem compatível?



## A abordagem estratégica:

- Garantir a **reunião dos decisores** políticos, empresários, org. do terceiro sector, sociedade civil em torno de um consenso centrado na definição de políticas de desenvolvimento territorial
- Promover a **troca de experiências** sobre os instrumentos mais adequados para apoiar as estratégias e políticas de desenvolvimento local
- Para desenvolver **capacidades institucionais** para apoiar e divulgar práticas inovadoras
- Para projectar actividades que visam satisfazer a **capacitação das instituições** de desenvolvimento local
- Promover as **actividades em rede** para promover cooperação territorial









## O Papel da RSE como Factor de Desenvolvimento do Território



**Centro de Investigação em  
Sociologia Económica e das  
Organizações**

**Maria João Santos**  
mjsantos@iseg.utl.pt

# Dimensões da RSocial:

 1 ACABAR COM A POBREZA E A FOME	<input type="checkbox"/> Acabar com a pobreza e a fome ?
 2 PROPORCIONAR EDUCAÇÃO BÁSICA DE QUALIDADE PARA TODOS	<input type="checkbox"/> Proporcionar educação básica de qualidade para todos ?
 3 PROPORCIONAR UM AMBIENTE DE IGUALDADE ENTRE OS SEXOS E A VALORIZAÇÃO DA MULHER	<input type="checkbox"/> Proporcionar um ambiente de igualdade entre os sexos e a valorização da mulher ?
 4 REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL	<input type="checkbox"/> A redução da mortalidade infantil ?
 5 MELHORAR A SAÚDE DAS GESTANTES	<input type="checkbox"/> A melhoria da saúde das gestantes ?
 6 COMBATER DOENÇAS COMO AIDS, MALÁRIA E OUTRAS	<input type="checkbox"/> Com o combate a doenças como AIDS, Malária e outras ?
 7 MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA E RESPEITO AO MEIO AMBIENTE	<input type="checkbox"/> A melhoria da qualidade de vida e respeito ao meio ambiente ?
 8 DESENVOLVIMENTO GERAL DAS NAÇÕES MENOS	<input type="checkbox"/> O desenvolvimento geral das nações menos

**Desenvolvimento o sustentável**

O quanto potencia o desenvolvimento sustentável?

- O projeto contribui para a garantir/ampliar o retorno do capital empregado pelo acionista ?
- O projeto amplia a participação de mercado e/ou permite a empresa a se manter permanentemente competitiva nele ?
- O projeto viabiliza o desenvolvimento de novos produtos e serviços e/ou melhora a proposta de valor dos existentes ?
- O projeto aumenta a eficiência operacional da organização (relação entre despesas operacionais e receitas operacionais) ?
- O projeto é de cunho legal e, portanto, é mandatório de ser implementado para manutenção da empresa na legalidade ?

**Prosperidade Económica**  
O quanto potencia os resultados económicos da actividade?

**Gestão socialmente responsável**  
O quanto potencia a gestão socialmente responsável?

- A internalização dos valores e ampliação da transparência da organização ?
- O engajamento dos fornecedores em novos paradigmas de gestão socialmente responsável ?
- O engajamento do público interno na materialização das práticas da gestão socialmente responsável ?
- A melhoria da gestão ambiental ?
- A melhoria das condições de vida das comunidades do entorno da organização ?
- Com a ética e a transparência na relação com os clientes e consumidores ?
- Com a ética e transparência na relação entre a organização, o poder público e a Sociedade ?