

Parcerias pela sustentabilidade em contextos de complexidade: O caso do trabalho colaborativo no Programa Oeiras Solidária

**Partnerships for sustainability in contexts of complexity:
The case of collaborative work in the Oeiras Solidarity Programme.**

**Maria Mariana Monnerat de Azevedo¹
Ana Esgaio²**

Resumo

Este artigo apresenta os principais resultados de um estudo de caso de uma rede de responsabilidade social no Concelho de Oeiras, no âmbito da realização de um mestrado em política social. A pesquisa teve por objetivo analisar a forma de integração do ODS 17 na atuação das empresas participantes da rede e seu contributo para o bem-estar social da comunidade de Oeiras. A pesquisa baseou-se na análise documental de literatura científica e literatura cinzenta, bem como na realização de entrevistas com atores-chave da rede.

Os principais resultados do estudo apontam para a necessidade de enquadrar a atuação das empresas a nível local, no domínio das políticas públicas, em particular da política social, através do trabalho colaborativo estabelecido com outros atores sociais. Neste sentido, é realçado o papel central das entidades da administração pública local, na dinamização das relações entre atores e no apoio ao reforço das competências de atuação das empresas no âmbito dos ODS.

Palavras-chave: Política Social; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Responsabilidade Social; Trabalho Colaborativo.

Abstract

This article presents the main results of a case study of a social responsibility network in the Municipality of Oeiras and results from a Master of Social Policy. The research aimed to analyse how the companies participating in the network incorporated the SDG 17 in their activities and its contribution to the well-being of the Oeiras community. The research was supported by documental analysis of scientific and grey literature, as well as interviews with key actors of the network.

The main results of the study allow us to point to the need to frame the actions of companies at the local level in the field of public policies, in particular Social Policy, through the collaborative work established with other social actors. It also highlighted the central role of local public administration entities in promoting relationships between actors and supporting the development of the companies' skills to act within the scope of the SDGs.

Keywords: Social Policy; Sustainable Development Goals; Social Responsibility; Collaborative Work.

¹ Mestre em Política Social pela Universidade de Lisboa | Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal

² Professora Auxiliar na Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Centro de Administração e Políticas Públicas, Lisboa, Portugal

1. Contextualização

1.1. Complexidade e incerteza na conjuntura atual

O discurso acerca da globalização ganhou destaque nos anos 80 do século XX como forma de explicar mudanças sociais, económicas e culturais (Lourenço, 2014). Este fenómeno define-se como um processo de intensificação das interações sociais para além de fronteiras concretas, devido à diminuição de custos para conectar locais distantes e às transferências de capital, bens e pessoas. A globalização alterou as ideias de soberania territorial dos países e de uma governação económica e política baseada na jurisdição geográfica.

A globalização foi acelerada por decisões políticas, revoluções políticas, avanços tecnológicos e desenvolvimentos sociopolíticos (Scherer & Palazzo, 2011) e tem tido um impacto positivo sobre as operações das empresas multinacionais (Farnsworth & Holden, 2006).

Nas sociedades modernas, os líderes políticos dependem do setor privado para atingir os seus objetivos na administração pública (Kobrin, 2009). Essa dependência é uma consequência direta da crescente mobilidade do capital e do aumento do poder estrutural corporativo. Com o objetivo de atrair ou reter empresas, os governos oferecem subsídios, isenções fiscais, investimentos em infraestruturas e cortes nas regulamentações. Esta competição de locais e jurisdições poderá conduzir a uma "espiral descendente" nas condições sociais e ambientais da governação global (Scherer & Palazzo, 2011), fomentando uma lógica de leilão (Azevedo, 2022, p.18), em que sai vencedor o país que ofereça condições mais vantajosas para a implantação destas empresas.

Hoje, muitos fenómenos sociais e económicos são afetados pelo processo de globalização, ocasionando problemas sociais (Scherer & Palazzo, 2009) que têm sido designados como “problemas complexos” que constituem um novo desafio às organizações, atendendo ao seu perfil multidimensional, multicausal, dinâmico, aberto, interdependente, irrepetível e de evolução imprevisível (Marques, 2017).

Problemas que historicamente teriam tido efeitos e sofrido intervenção dentro das fronteiras nacionais, tornam-se atualmente problemas globais, como é o caso da pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 e a crise climática, originada por vários fatores como o aquecimento global (Teegen et al., 2004).

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 se tem desenvolvido ao

longo dos últimos anos é o conceito de governação integrada, sustentada no diálogo através de redes colaborativas (Marques, 2017).

1.2. Relações estabelecidas entre Estado e empresas e seus efeitos no bem-estar

Muitas das mudanças na política social, introduzidas desde a década de 1970, surgiram como resposta às necessidades empresariais ou a preocupações mais gerais sobre a competitividade nacional e as necessidades das empresas. A globalização aumentou o poder corporativo dentro dos Estados e, embora isso não tenha levado inevitavelmente à redução do bem-estar, conduziu a reformas nas políticas sociais e fiscais. Os negócios têm sido cada vez mais envolvidos na 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, como por exemplo hospitais e escolas (Farnsworth & Holden, 2006).

Os setores público, privado e social encontram-se cada vez mais interdependentes na prossecução dos seus objetivos: o setor público recorre ao setor privado para fazer outsourcing dos serviços que lhes cabe prestar e para contratualizar com o setor social atividades que permitem colmatar as falhas de mercado e da ação pública; o setor social recorre ao setor público e privado para obtenção de fundos que lhe permitam desenvolver a sua missão; as empresas procuram articular-se com o setor público e social no sentido de desenvolver atividades de responsabilidade social (RS), em paralelo com as suas preocupações lucrativas (Desa, 2017 citado em Carvalho & Veríssimo, 2018, p.62).

Desta forma, não é possível compreender e explicar a política social contemporânea sem considerarmos o papel e o poder das empresas (Farnsworth & Holden, 2006). A ideia de que as empresas podem e conseguem contribuir para as metas políticas sugere a pertinência do seu envolvimento em áreas de intervenção relevantes, alinhadas com os ODS e com as prioridades locais (Buhmann et al., 2019).

O papel das empresas no bem-estar não está isento de riscos, já que, ao contrário dos representantes políticos do Estado, estas não estão sujeitas aos processos de escrutínio democrático. O pressuposto de legitimidade da sua atuação é o de cumprimento das regras do jogo, o respeito pela lei e a não interferência no sistema político (Scherer & Palazzo, 2011). Os riscos surgem, precisamente, pelo facto do interesse privado, cujo objetivo principal é a acumulação de lucros, ser conduzido para o seio do Estado de bem-estar. Nesse sentido, as empresas acedem a meios de envolvimento político e institucional, podendo direcioná-los apenas para a defesa dos seus interesses. Uma vez concedido,

o envolvimento corporativo na provisão de bem-estar torna-se difícil de reverter (Farnsworth & Holden, 2006).

Apesar dos pontos destacados, as questões que envolvem a influência empresarial na política social têm sido negligenciadas na literatura (Farnsworth & Holden, 2006), concentrando-se a discussão nos processos de influência das empresas no processo de globalização.

1.3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Governança Integrada

1.3.1. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) surgiram em 2015, como orientação para uma ação global de resolução de problemas sociais complexos, com um horizonte temporal até 2030. Os problemas sociais complexos não podem ser enfrentados com apenas um conjunto de competências e recursos de um tipo de ator social, exigindo complementaridade da ação e diversidade nos recursos a envolver na mesma. A colaboração entre diferentes atores sociais tem, pois, o potencial de ampliar o alcance e a capacidade de resolução dos problemas (Castillo-Villar, 2020).

Os 17 ODS contemplam um conjunto de áreas essenciais à qualidade de vida da humanidade no presente e no futuro e trazem um novo paradigma de contribuição de todos os atores sociais (Estado, empresas e sociedade civil) para o desenvolvimento sustentável (DS). Destaca-se o papel das empresas na criação de valor para a sociedade, através dos recursos que detêm (conhecimento, tecnologia e recursos financeiros).

No âmbito do relacionamento entre atores sociais, destaca-se o ODS 17, que enfatiza a necessidade de criação de parcerias que conduzam à sustentabilidade. Este é, aliás, o único ODS que não contém tarefas políticas específicas, definindo padrões para uma boa governação (Sondermann & Ulbert, 2021).

1.3.2 Responsabilidade Social Corporativa

A perspectiva da sustentabilidade e sua concretização nos ODS, é uma das abordagens da responsabilidade social corporativa (RSC) que se tem vindo a desenvolver de forma mais expressiva a partir da segunda metade do século XX. Insere-se numa perspectiva de RS partilhada e de orientação para o bem comum, assentando no envolvimento de vários atores e numa orientação para o coletivo, como alternativa a outras abordagens de cariz instrumental (foco nas mais valias ou vantagens geradas para a organização) ou

sociopolítico (foco na relação da organização com a sociedade e na resposta a necessidades sociais) (Esgaio, 2018).

A discussão em torno da importância das práticas de RSC e da sua potencial regulação no contexto internacional e europeu tem-se intensificado, o que poderá estar associado à diminuição da capacidade de resposta do Estado aos problemas sociais, meramente pela via da regulamentação governamental (Schneider, 2014), bem como da diluição da divisão de funções das empresas e do Estado e das pressões crescentes por parte da sociedade civil (Scherer & Palazzo, 2011).

No contexto europeu, a visão acerca da RSC tem vindo a incorporar preocupações na gestão das empresas com as diversas partes interessadas (CCE, 2001) e com os impactos sociais da sua atuação (CCE, 2011).

1.3.3 Governação Integrada

Uma das propostas para a construção de um modelo de governação mais adequado à implementação de uma agenda global de DS é a da governação integrada. A governação integrada é uma estratégia de gestão de problemas complexos que procura conectar setores, atores e níveis administrativos com conhecimentos e pontos de vista holísticos e cocriados, a fim de gerir problemas complexos (Haapasaari et al., 2021). Assenta em fatores como a liderança, comunicação, participação e avaliação, que criam um ecossistema favorável ao desenvolvimento da confiança (Marques, 2017).

Esse modelo organizacional trata de questões complexas que exigem esforço adicional de mobilização e colaboração, na medida em que pode gerar frustrações, bloqueios, medo de perda de poder e falta de motivação das pessoas envolvidas (Marques, 2017). Neste sentido, a gestão de relacionamentos entre os diversos parceiros é central no sucesso da colaboração estabelecida (Jackson et al., 2008), particularmente na forma como permite promover um elemento absolutamente necessário para que todo o sistema funcione: a confiança (Marques, 2017).

2. Metodologia

2.1. Programa Oeiras Solidária

O Programa Oeiras Solidária (POS) é uma iniciativa municipal que foi criada para atender as necessidades das várias entidades em relação à RS e para desenvolver sinergias que promovam a sustentabilidade e a coesão social no município de Oeiras (Município de Oeiras, 2014).

De acordo com o Protocolo de adesão do POS, a iniciativa procura contribuir ativamente para reduzir a exclusão social presente no Município de Oeiras, bem como combater situações de vulnerabilidade económica (Stone Soup Consulting, 2017), nomeadamente através de ações de voluntariado, doações de bens, serviços e apoio logístico, capacitação e apoio financeiro, entre outras práticas de RS (Programa Oeiras Solidária, 2021).

Sob a liderança da Câmara Municipal de Oeiras (CMO), o programa reúne 183 entidades aderentes de diferentes setores, incluindo 150 empresas, 2 entidades públicas, 2 universidades e 29 organizações da economia social (como federações, fundações e IPSS) (Azevedo, 2022). Desde 2016, o POS tem-se empenhado em alinhar a sua estratégia com os ODS, sendo a inovação social uma das suas prioridades, já que procura identificar, promover e apoiar novas soluções e modelos de intervenção nas suas áreas de atuação com o objetivo de gerar impactos escaláveis noutros contextos. Tem como meta contribuir para a agenda pública, por meio da mobilização de grupos de trabalho que acompanham o processo de reformulação ou revisão de orientações para a prática de políticas setoriais (Programa Oeiras Solidária, 2021).

2.2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve por objetivo analisar a forma de integração do ODS 17 na atuação das empresas participantes da rede e seu contributo para o bem-estar social da comunidade de Oeiras. Assentou na seleção de uma amostra das empresas, realizada a partir de uma identificação prévia dos membros da rede, em conjunto com a equipa do POS. As empresas foram selecionadas através de um critério específico de participação em pelo menos uma ação de cooperação. Foram priorizadas as empresas que incluem os ODS na sua estratégia de negócio.

A recolha de dados foi realizada com base numa análise documental e entrevistas qualitativas em profundidade. Relativamente à análise documental, foram examinados relatórios das empresas selecionadas e do POS. Foram realizadas 10 entrevistas em profundidade entre junho e julho de 2021 pela plataforma Zoom³, sendo 7 a representantes de empresas pertencentes à rede e 3 a elementos da equipa do POS, tendo sido utilizado um guião semiestruturado. Todas as entrevistas foram gravadas (som e vídeo). Para que estas gravações ocorressem foi solicitada aos entrevistados a sua permissão e garantidas

³ A realização de entrevistas online decorreu do período de pandemia vivenciado ao longo do trabalho de campo.

as condições de privacidade e confidencialidade. As entrevistas foram posteriormente transcritas, tendo sido realizada análise de conteúdo (Azevedo, 2022).

Os guiões de entrevista e a apresentação dos resultados foram organizados em 5 dimensões: perceções de RS, perceções de governação integrada, práticas de implementação dos ODS, funcionamento do POS e práticas de RS em contexto de pandemia.

3. Apresentação e discussão dos resultados

Apresentamos de seguida, de forma resumida, os principais resultados da dissertação de mestrado realizada, sendo a sua análise realizada com base na revisão teórica e nas dimensões de análise apresentadas anteriormente, identificando as respostas de forma integrada dos representantes das empresas membros do POS, bem como da equipa do próprio programa.

3.1. Perceções de Responsabilidade Social

Ao avaliar a caracterização das organizações, constatou-se que apenas 3 empresas apresentam uma área interna de RS, bem como dedicação exclusiva do entrevistado. A maioria das empresas não possui área dedicada exclusivamente à RS, sendo que os colaboradores desempenham funções nessa área de forma voluntária, acumulando responsabilidades com as suas tarefas quotidianas. Observou-se, ainda, uma falta de formação específica em RS (formação académica e experiência profissional). Esse cenário leva potencialmente a uma desvalorização do trabalho de RS nas empresas, que tendem a dar mais atenção a áreas com retorno financeiro imediato, ainda que seja um fator com potencial impacto na reputação e imagem pública das empresas (Waddock, 2008). Como resultado, a RS é afetada, quer em termos do seu planeamento e gestão, quer da criatividade e diversificação das práticas.

Essa desvalorização da RS é ainda influenciada pela capacidade da área em gerar lucro e a baixa representatividade económica do país em questão. A relevância de Portugal para as multinacionais é limitada devido ao tamanho do seu mercado, em comparação com outros países que abrigam as sedes dessas empresas e, portanto, a nível nacional não existe uma influência efetiva no desenvolvimento das ações de RS.

Quando questionados sobre os critérios e prioridades de seleção de práticas de RS, todos os representantes de empresas apresentaram critérios e prioridades próprios. Uma preocupação foi praticamente unânime: o alinhamento em relação ao core business e áreas de intervenção da empresa, o que é compatível com uma perspetiva estratégica de

negócio em que se acredita que a RS deve estar associada ao core business, criando vantagens competitivas (Porter & Kramer, 2006).

Em termos de tipos de práticas de RS, há um predomínio da vertente externa. Os entrevistados destacam principalmente as práticas externas, enquanto as práticas internas foram identificadas principalmente por meio da análise de relatórios empresariais e não das entrevistas. A identificação dos impactos externos revela que as empresas pesquisadas apresentam preocupações de construção e manutenção da sua imagem diante dos seus consumidores, concorrentes e demais partes interessadas. A falta de uma identificação espontânea do impacto dessas práticas no desenvolvimento e no bem-estar social da comunidade local poderá traduzir-se em riscos de utilização de estratégias de RS como um mero discurso de marketing empresarial desvinculado de uma prática socialmente responsável (Assunção & Costa, 2020) ou um meio para as empresas alcançarem objetivos de interesse próprio. Este aspecto poderá ainda estar associado ao compromisso social sentido por muitos dos responsáveis por estas áreas, já que existem evidências de que as práticas e políticas de RS nas empresas são fortemente moldadas pela influência pessoal destes atores (Esgaio, 2009).

3.2 Percepções de Governança Integrada

Relativamente à monitorização e avaliação, todas as empresas participantes afirmaram elaborar relatórios regularmente, incluindo relatórios de atividades, de contas e gestão, de sustentabilidade e RS. Além disso, o próprio programa também elabora relatórios com regularidade e, quando questionado sobre o acesso a esses relatórios, afirmou que eles estão facilmente acessíveis ao público, através do website. A crescente produção de instrumentos de reporting, incluindo relatórios de sustentabilidade, tem sido destacada frequentemente na literatura (Waddock, 2008, Esgaio, 2009 e 2018).

Embora a maioria das empresas realize monitorização e avaliação das suas atividades de RS, destaca-se uma dificuldade geral em medir o seu impacto social. Algumas empresas desenvolvem as suas atividades de forma pontual, o que dificulta a construção de parcerias duradouras e mina a possibilidade de um impacto real e significativo, além de tornar difícil a identificação das ações. A escassa informação sobre resultados e impactos da RS, tem sido destacada na literatura (Blowfield, 2007), centrando-se numa análise dos efeitos sobre as organizações ou sobre territórios específicos.

Ao analisar a comunicação das organizações, constatou-se que todas trabalham na divulgação das suas atividades de RS tanto interna quanto externamente. No entanto, há

uma tendência em concentrar mais esforços na comunicação interna do que na externa. Em muitos casos, os inquiridos alegaram que a comunicação externa dessas iniciativas não apresenta regularidade e consistência. O POS, por sua vez, adota uma abordagem equilibrada, trabalhando na divulgação de suas atividades de RS tanto interna quanto externamente⁴.

Quanto à liderança, cinco empresas revelaram preocupações com a gestão da equipa e projeto, realizando formação na área da liderança, enquanto a equipa do POS não atua de forma específica nesse campo. A liderança é apontada por vários autores como um princípio fundamental para a transformação do atual paradigma económico, num capitalismo consciente (Waddock e McIntosh, 2011, p.316).

No que diz respeito à participação, apesar de quatro organizações afirmarem envolver os stakeholders na criação das atividades de RS, notou-se uma tendência de as empresas adotarem uma perspetiva de gestão top-down, em que o país sede cria e planeia a estratégia a ser seguida pelas restantes filiais. Esse tipo de gestão limita o desenvolvimento exclusivo e local de cada comunidade, o que torna as ações de RS padronizadas e distantes da realidade e efetivas necessidades de cada local. Essa centralização de decisões afeta também a participação dos colaboradores nas empresas. Embora a maioria dos entrevistados tenha confirmado a sua presença na criação de atividades de RS, essas ações circunscrevem-se ao campo operacional. Como resultado, há pouca participação na definição da estratégia de RS.

A equipa do POS acredita que é essencial interagir com as partes interessadas para planear e realizar atividades de forma mais eficaz. Para Marques (2017), um modelo de relação de colaboração exige a participação não apenas dos parceiros, mas também dos beneficiários finais através de mecanismos participativos de co-construção da intervenção.

Por fim, quando questionados sobre as questões da confiança, os representantes das empresas destacaram a sua importância nas organizações, mas apenas duas empresas afirmaram realizar algum trabalho específico para a sua promoção. A equipa do POS acredita que a confiança pode ser construída por meio de uma comunicação regular, compartilhando informações verdadeiras e válidas. A confiança, sendo uma das formas de capital social, ou seja, uma das mais-valias criadas no âmbito das relações sociais,

⁴ Os três meios de comunicação mais utilizados são: website, newsletter/e-mail e relatório de atividades/de gestão.

manifesta-se nas escalas territorial, organizacional e interpessoal, criando ambientes favoráveis à partilha de conhecimentos, práticas e recursos (Esgaio, 2009).

3.3 Práticas de implementação dos ODS

Das empresas que participaram no estudo, cinco afirmaram integrar os ODS nas práticas de RS e trabalharem a Agenda 2030 de forma estruturada. Em relação ao POS, durante as entrevistas, foi constatado que o programa também integra os ODS nas suas práticas de RS. Atualmente, as empresas já apresentam preocupações com os ODS, sendo os mais trabalhados, na percepção dos entrevistados, os ODS 1 e ODS 17 e sendo necessário reforçar a capacidade de medir e avaliar as metas estipuladas.

Quanto ao ODS 17, que se refere à construção de parcerias, todos os inquiridos relataram manter relacionamentos com ONGs e entidades da administração pública (local e central). No caso da equipa do POS, foi afirmado que o programa mantém relacionamentos com ONGs, com a administração pública, com universidades e empresas.

Na percepção da equipa do POS, o ODS 17 tem grande importância, pois reflete a sua própria essência, dependendo o programa das parcerias que construiu e da capacidade de realizar mediação de qualidade. Embora seja visto como um objetivo promissor, a equipa do POS também reconhece que há desafios consideráveis em trabalhar esse ODS. A formulação global do objetivo exige adaptação para implementação a nível local, nomeadamente em relação aos indicadores e metas definidos.

Na percepção das empresas, os desafios são de tal ordem e dimensão que dificilmente alguma entidade isolada poderia conseguir resultados que tenham impacto. Este aspeto é consistente com a ideia de que a gestão de problemas complexos necessita uma “compreensão partilhada” entre as partes interessadas, somado a um “compromisso partilhado” para resposta a um problema, recorrendo a sistemas de governação integrada (Marques, 2017).

Quando questionadas sobre as vantagens e desvantagens de se trabalhar em rede, os representantes das empresas, na sua maioria, destacaram somente o lado positivo de desenvolver projetos em parceria. Na percepção das empresas, a cooperação a nível local e a maior facilidade na captação de apoios, foram as vantagens com maior número de referências. Para os representantes da equipa do POS, as vantagens são a cooperação no território, uma maior facilidade na captação de apoios, o acesso a recursos (dados, conhecimento, informações e pessoas), a diversidade (acesso a diferentes perspetivas), a aproximação entre empresas e organizações sociais e a elaboração de projetos e

atividades mais complexas. Quando questionados sobre as desvantagens, notou-se que a equipa do POS foi capaz de elencar um maior número em relação aos representantes das empresas. As dificuldades apontadas pela equipa do POS foram a elevada rotatividade dos colaboradores das empresas e o envolvimento dos membros da rede. As empresas referiram como dificuldades, a dispersão de foco e concentração e uma maior necessidade de gestão e acompanhamento de projeto.

3.4. Funcionamento do POS

Durante as entrevistas, procurou-se identificar as principais práticas desenvolvidas pelo programa, destacando-se a promoção de parcerias com diferentes atores da sociedade, eventos e voluntariado, atividades de desenvolvimento do programa (criação e lançamento de site próprio, publicação de revistas e crescimento da base de empresas) e de desenvolvimento da comunidade (doações, voluntariado e visita a instituições sociais).

Relativamente às perceções acerca do POS, foi realçado o envolvimento das empresas na comunidade local, seguido da identificação das necessidades do Concelho, bem como da mediação entre empresas e ONGs. Foi ainda feita referência à gestão de recursos e esforços, à construção de uma rede empresarial local, à partilha de experiências e know-how. Por último, com somente uma referência, foi referida a gestão e alinhamento de expectativas. A relevância de atuação de um mediador está presente na literatura, com implicações para os vários aspetos mencionados: na gestão das relações de confiança entre atores, na articulação entre necessidades e recursos para a cooperação organizacional, delineando possibilidades de ação, no acompanhamento e avaliação das ações implementadas e na reformulação dos Planos de Ação, de forma a garantir a permanência no tempo (adaptado de Moreira e Corvelo, 2002 cit in. Esgaio, 2009).

Destaca-se a excelente avaliação do trabalho do Programa feita pelos representantes das empresas participantes da rede, destacando-se a valorização da sua equipa. O sucesso do POS encontra-se associado a colaboradores específicos que constituem o rosto do programa e com os quais foi possível estabelecer uma relação de confiança construída ao longo do tempo. No entanto, o funcionamento do programa parece estar dependente de colaboradores específicos, o que poderá constituir uma fragilidade perante eventuais alterações da equipa no futuro.

3.5. Práticas de RS em contexto de pandemia

Foi, por fim, solicitado aos entrevistados que destacassem as práticas de mitigação dos impactos gerados pela pandemia da COVID-19. As 3 iniciativas com maior destaque foram as doações⁵, a implementação das medidas de segurança e a preocupação com a saúde física e mental do colaborador⁶.

Relativamente aos novos desafios enfrentados no contexto de pandemia para implementação dos ODS, observou-se que todos os entrevistados sentiram algum tipo de impacto. Os desafios mais referidos foram a adaptação ao home office⁷, o distanciamento social, a crise socioeconómica⁸ e o planeamento e organização⁹ (Azevedo, 2022). A pandemia apresentou novos desafios para o cumprimento da Agenda 2030. A crise socioeconómica agravou certas situações, como a desigualdade social, a pobreza e a fome. Essas questões, que já eram complexas, tornaram-se ainda mais intrincadas.

Além disso, a pandemia tornou-se uma prioridade global e 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). Apesar da pandemia ter colocado desafios às estruturas de governação local, permitiu reforçar as relações de cooperação entre parceiros, tendo funcionado como fator de coesão e elemento facilitador para a implementação do ODS 17, como evidenciado pelos esforços conjuntos para combater a pandemia.

Foi solicitado aos entrevistados que referissem aprendizagens obtidas durante o período pandémico. As três aprendizagens mais referidas foram: uma nova forma de trabalhar (home office), competências de superação, adaptação e de comunicação e literacia tecnológica.

Conclusão

A pesquisa teve como foco a análise da forma como as empresas participantes da rede POS incorporam o ODS 17 nas suas estratégias de negócio e como essa incorporação impacta o bem-estar social da comunidade de Oeiras, contribuindo para o

⁵ Equipamentos hospitalares e de proteção, géneros alimentares, donativos, roupas, eletrodomésticos, carros e motos e equipamento para apoiar a educação a distância.

⁶ Recursos Humanos próximos e acessíveis aos colaboradores, acompanhamento e contacto regular com colaboradores infetados e suas famílias, apoio psicológico e disponibilização de informação sobre a saúde mental dos colaboradores.

⁷ Home Office é o termo em inglês utilizado para se referir ao trabalho remoto, trabalho a distância ou teletrabalho.

⁸ Aumento no desemprego e encerramento de atividades empresariais

⁹ Por exemplo o reajustamento de prioridades.

desenvolvimento sustentável através de parcerias. Com base nos resultados da pesquisa, foram elaboradas algumas recomendações tanto para as empresas, como para o POS ou outras estruturas de mediação local (Azevedo, 2022):

- i) No âmbito das empresas, é importante fortalecer o papel dos colaboradores e chefias responsáveis pela RS. É importante que exista também envolvimento na construção da estratégia internacional de RS da empresa, no caso das empresas multinacionais;
- ii) No âmbito do POS e outras estruturas de mediação local no âmbito da RS, revelou-se importante o reconhecimento simbólico dos colaboradores das empresas com funções na área da RS pelas Câmaras Municipais. O programa pode realizar ações como a criação de prémios para colaboradores com notório envolvimento, bem como selos para empresas que valorizem a RS nas suas organizações (Azevedo, 2022). Trata-se de valorizar empresas que criam sentimentos de pertença e dão significado às vidas dos colaboradores, ou, nas palavras de Kets de Vries (2001), organizações autenticizóticas.
- iii) Ainda no âmbito do POS, este poderá otimizar a proximidade com a academia para desenvolver formação na área de RS, o que pode contribuir para aprofundar as práticas de RS, tornando-as mais criativas, diversificadas e estratégicas. Atualmente, a articulação com os parceiros estratégicos do programa tem um carácter apenas consultivo e informal, pelo que seria possível integrá-los no fluxo de trabalho do programa, rentabilizando o know-how que cada parceiro pode oferecer, ou seja, promovendo a partilha de conhecimento específico, decorrente da área de atuação e missão de cada ator envolvido (Esgaio, 2009).
- iv) O POS poderá ainda incentivar a partilha de know-how e boas práticas em toda a rede do programa, incluindo empresas e parceiros estratégicos. Embora essa partilha já aconteça, ela ainda é inconstante e não envolve todos os stakeholders. A partilha de informações, dados e saberes é fundamental para o bom aproveitamento da rede e a construção de relações duradouras de confiança.

Quanto a possibilidades de investigação futuras, o estudo destaca a importância de incentivar mais pesquisas científicas sobre o papel crescente das empresas no âmbito das políticas sociais. É fundamental entender o papel e o poder das empresas na construção do bem-estar social e levar essas questões em consideração na literatura de política social. Ainda no âmbito de próximas pesquisas, será importante reforçar a reflexão

quanto ao enquadramento e orientação das ações de RS das empresas, bem como um eventual papel de regulamentação a assumir pelo Estado (Azevedo, 2022).

Para concluir, a investigação realizada aponta para os desafios de sustentabilidade no contexto atual de complexidade, o que exige repensar o papel do Estado, da implementação das políticas sociais num contexto de globalização (Carmo, 2011) e das relações que estabelece com outros atores sociais, no sentido de responder a problemas complexos (Marques, 2017). Uma das estratégias de atuação que surge com maior potencial é o do trabalho em parceria, macrotendência sociocultural de organização social em rede (Carmo, 2011), que se consubstancia no ODS 17.

Uma atuação sustentável das parcerias assenta numa visão multidimensional das organizações, das comunidades e do planeta, procurando equilíbrios entre as componentes económica, social, ambiental e cultural. Cada vez mais será exigido ao sistema de políticas públicas a articulação destas dimensões, no sentido de apoiar uma atuação coletiva, consciente e orientada para o bem comum.

Referências Bibliográficas

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>

Azevedo, M. M. Monnerat de (2022). *Responsabilidade Social no contexto de implementação dos ODS: O caso do trabalho colaborativo no Programa Oeiras Solidária*. [Tese de mestrado]. Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/24764>

Blowfield, M. (2007). Reasons to be cheerful? What we know about CSR's impact. *Third World Quarterly*, 28, 683-695. <https://doi.org/10.1080/01436590701336523>

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.)).

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*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doco5a_pt.pdf

Comissão das Comunidades Europeias (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da EU para o período 2011-2014*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_pt.pdf)

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* [Tese de Mestrado] Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. <http://hdl.handle.net/10400.5/17353>

Esgaio, A. (2018). *A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade: Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária* [Tese de Doutoramento] Universidade de Lisboa |ISCSP. <http://hdl.handle.net/10400.5/17353>

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. <http://dx.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>

Haapasaari, P., Ignatius, S., Pihlajamäki, M., Bryhn, A., Sarkki, S., Tuomisto, J., Nevalainen, L., Lehtikoinen, 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/10.1093/0199241821.003.0007>

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*. [tese de doutoramento]. Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/14120>

Município de Oeiras. (2014). Programa Oeiras Solidária 10 anos a criar laços. *Revista POS*, 1(1), 01–88. <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/wp-content/uploads/2019/11/Revista-POS-2015.pdf>

ONU. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Agenda 2030*. <https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

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>

Programa Oeiras Solidária. (2021). *Sobre nós - O programa*. <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/programa/>

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2009). Globalization and Corporate Social Responsibility. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 413–431. <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1289999488.pdf>

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>

Sondermann, E., & Ulbert, C. (2021). Transformation through ‘Meaningful’ Partnership? SDG 17 as Metagovernance Norm and Its Global Health Implementation. *Politics and Governance* 9(1), 152–163. <https://doi.org/10.17645/pag.v9i1.3656>

Stone Soup Consulting. (2017). *Programa “Oeiras Solidária” Análise de Benefícios*. <https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/documentos/>

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>

Waddock, S. (2008). The development of corporate responsibility/ corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5, 29–39. <https://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1140&context=omj>

Waddock, S. e McIntosh, M. (2011). Business unusual: Corporate responsibility in a 2.0 world. *Business and Society Review*, 116(3), 303–330. <http://hdl.handle.net/2345/2533>