



## **COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE**

**Mestrado em Marketing Relacional**

**ISA MARGARIDA DE MELO RIBEIRO**

**Leiria, Abril de 2020**



## **COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE**

**Mestrado em Marketing Relacional**

**ISA MARGARIDA DE MELO RIBEIRO**

Dissertação realizada sob a orientação da  
Professora Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues

**Leiria, Abril de 2020**

**Este texto não foi escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.**

## **Originalidade e Direitos de Autor**

---

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano lectivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria - Portugal e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

**Epígrafe**

*“Mesmo que você não se relacione com as redes,  
as redes vão relacionar-se consigo”<sup>1</sup>*

*Manuel Castells*

## Resumo

---

A comunicação interna e externa são variáveis determinantes num mundo onde surge o paradigma da sustentabilidade, fortemente globalizado e competitivo. Daí que sejam ferramentas de gestão que devem estar presentes no dia-a-dia das organizações, sob pena de estas não sobreviverem. Esta dissertação aborda as características que relacionam comunicação e sustentabilidade, especialmente as práticas de sustentabilidade que as organizações englobam na sua estratégia e a forma como se comunicam. Existe um crescente envolvimento a nível organizacional da inclusão de políticas de sustentabilidade, nas quais a comunicação assume um papel fundamental, como instrumento e ferramenta de gestão.

Neste contexto, a comunicação deve ser bem ponderada, não só dentro das organizações, mas sobretudo no diálogo com o exterior. Se por um lado a informação, o comprometimento e o consumo de ambos, além de simultâneo, acontece em alta velocidade, acreditamos ser necessário reformular o papel da comunicação numa organização sustentável.

O objectivo deste estudo é averiguar a forma como a sustentabilidade é comunicada a nível organizacional, designadamente a nível interno e externo, os recursos e instrumentos utilizados, a sua inclusão na estratégia e abordagem da sustentabilidade. Procedeu-se à recolha de dados secundários e análise de conteúdo (para análise dos relatórios de sustentabilidade) num total de doze organizações, que foram validadas e compõem a amostra.

Como principais resultados reconhece-se a discrepância entre o discurso apresentado, o comprometimento e as acções praticadas. Apesar de ser notório o aumento e a tentativa de melhorar a comunicação ao nível da sustentabilidade, o trabalho que está a ser feito neste sentido ainda é muito limitado face ao seu potencial, existindo a tendência a comunicar apenas eventos positivos e incidir sobre as dimensões ambientais e sociais. No entanto, é indubitável a importância da comunicação para as organizações e em concreto sobre matéria de sustentabilidade, agregado à criação de valor.

Este estudo pretende contribuir para a existência de conhecimento na temática, assim como sugerir melhorias necessárias para mitigação de riscos entre todos os *stakeholders*, adoptando uma estratégia de comunicação por parte das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Sustentabilidade, Comunicação da Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável

## **Abstract**

---

Internal and external communication are determining variables in a world where the sustainability paradigm, strongly globalized and competitive, emerges. Hence, they are management tools that must be present in the day-to-day activities of organizations, under penalty of these not surviving. This dissertation addresses the characteristics that relate communication and sustainability, especially the sustainability practices that organizations include in their strategy and the way they communicate. There is a growing involvement at the organizational level of the inclusion of sustainability policies, in which communication assumes a fundamental role, as an instrument and management tool.

In this context, communication must be well thought out, not only within organizations, but above all in dialogue with the outside world. If, on the one hand, the information, commitment and consumption of both, besides being simultaneous, happens at high speed, we believe it is necessary to reformulate the role of communication in a sustainable organization.

The purpose of this study is to investigate how sustainability is communicated at the organizational level, namely the internally and externally, the resources and instruments used, their inclusion in the strategy and approach to sustainability. Secondary data collection and content analysis (for analysis of sustainability reports) were carried out in a total of twelve organizations, which were validated and make up the sample.

The main results are the discrepancy between the discourse presented, the commitment and the actions taken. Despite the notorious increase and the attempt to improve communication in terms of sustainability, the work that is being done in this sense is still very limited in view of its potential, with the tendency to communicate only positive events and focus on the environmental dimensions and social. However, the importance of communication for organizations is undoubtedly, in particular on the subject of sustainability, added to the creation of value.

This study aims to contribute to the existence of knowledge on the subject, as well as to suggest necessary improvements to mitigate risks among all stakeholders, adopting a communication strategy by organizations.

### **Keywords:**

Organizational Communication, Sustainability Communication, Sustainability Report Sustainability, Sustainable Development

---

**Lista de Figuras**


---

<b>Figura 1</b> - Esquema ilustrativo dos conceitos vulgares à sustentabilidade _____	8
<b>Figura 2</b> - Esquema ilustrativo do modelo "Triple Bottom Line" _____	10
<b>Figura 3</b> - Dimensões do Desenvolvimento Sustentável _____	12
<b>Figura 4</b> - Evolução do Modelo Marketing Mix 4P's para o "Triple Bottom Line" _____	14
<b>Figura 5</b> - Esquema ilustrativo das variáveis da entre comunicação e sustentabilidade _____	28
<b>Figura 6</b> - Ilustração da interpretação de comunicação da sustentabilidade _____	31
<b>Figura 7</b> - Ilustração síntese das questões de investigação _____	32
<b>Figura 8</b> - Tipologia de oferta das organizações em estudo _____	36
<b>Figura 9</b> - Sector de actividade das organizações em estudo _____	36
<b>Figura 10</b> - Caracterização do capital humano das organizações _____	37
<b>Figura 11</b> - Classificação das organizações através do número dos seus colaboradores _____	37
<b>Figura 12</b> - Esquema síntese da relação da sustentabilidade _____	39
<b>Figura 13</b> - Associativismo das organizações ao BSCD Portugal _____	42
<b>Figura 14</b> - Caracterização práticas mudança comportamental _____	47
<b>Figura 15</b> - Caracterização cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos _____	50
<b>Figura 16</b> - Caracterização redução do impacto ambiental _____	53
<b>Figura 17</b> - Caracterização certificação ambiental _____	54
<b>Figura 18</b> - Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim, 2018, página 140 _____	56
<b>Figura 19</b> - Relatório de Actividades da Sociedade Ponto Verde 2017, página 37-40 _____	57
<b>Figura 20</b> - Comunicação sobre gestão e valorização de resíduos _____	58
<b>Figura 21</b> - Caracterização gestão e valorização de resíduos _____	58
<b>Figura 22</b> - Iniciativa interna das preocupações sociais _____	60
<b>Figura 23</b> - Caracterização promoção segurança, saúde e bem-estar _____	61
<b>Figura 24</b> - Caracterização investimento e valorização do capital humano _____	62
<b>Figura 25</b> - Caracterização desenvolvimento de competências _____	63
<b>Figura 26</b> - Caracterização investimento, desenvolvimento e inovação _____	64
<b>Figura 27</b> - Caracterização envolvimento com a comunidade _____	65
<b>Figura 28</b> - Caracterização investimento local, causas e apoio _____	66
<b>Figura 29</b> - Caracterização envolvimento com os stakeholders _____	67
<b>Figura 30</b> - Esquema ilustrativo da relação da ferramenta de comunicação _____	73
<b>Figura 31</b> - Esquema ilustrativo de stakeholders _____	74
<b>Figura 32</b> - Actuação das organizações _____	74
<b>Figura 33</b> - Relação compromisso e comunicação das organizações _____	75

---

**Lista de Tabelas**

---

<b>Tabela 1</b> - Breve esquematização indicadores modelo GRI.....	20
<b>Tabela 2</b> - Estudos consultados que se relacionam com a temática da comunicação da sustentabilidade .....	24
<b>Tabela 3</b> - Caracterização das Organizações em Estudo.....	36
<b>Tabela 4</b> - Indicadores definidos em estudo.....	40
<b>Tabela 5</b> - Mudança comportamental das organizações.....	44
<b>Tabela 6</b> - Práticas organizacionais da mudança comportamental.....	46
<b>Tabela 7</b> - Políticas e outros das organizações.....	48
<b>Tabela 8</b> - Práticas organizacionais da cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos.....	49
<b>Tabela 9</b> - Práticas organizacionais de redução do impacto ambiental.....	53
<b>Tabela 10</b> - Definição tipos de certificação.....	55
<b>Tabela 11</b> - Indicadores da dimensão social.....	59
<b>Tabela 12</b> - Práticas organizacionais de iniciativa interna das preocupações sociais.....	60
<b>Tabela 13</b> - Práticas organizacionais promoção segurança, saúde e bem-estar.....	61
<b>Tabela 14</b> - Práticas Organizacionais Investimento e valorização do capital humano.....	62
<b>Tabela 15</b> - Práticas organizacionais desenvolvimento de competências.....	63
<b>Tabela 16</b> - Práticas organizacionais investimento, desenvolvimento e inovação.....	64
<b>Tabela 17</b> - Práticas organizacionais envolvimento com a comunidade.....	65
<b>Tabela 18</b> - Práticas organizacionais investimento local, causas e apoios.....	65
<b>Tabela 19</b> - Práticas organizacionais envolvimento com os stakeholders.....	66
<b>Tabela 20</b> - Indicadores económicos definidos em estudo.....	68
<b>Tabela 21</b> - Análise do compromisso e da comunicação.....	70

## Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo</b>	<b>v</b>
<b>Abstract</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tabelas</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2. Contextualização Teórica</b>	<b>4</b>
<b>2.1. O Desenvolvimento Sustentável e a Comunicação Organizacional</b>	<b>4</b>
2.1.1. Sustentabilidade na Europa	4
2.1.2. Sustentabilidade em Portugal	6
<b>2.2. Sustentabilidade</b>	<b>7</b>
2.2.1. Evolução do Conceito	7
2.2.2. Sustentabilidade Organizacional – Integração na Estratégia	10
<b>2.3. Gestão da Mudança Organizacional</b>	<b>13</b>
2.3.1. Integração da Sustentabilidade como Estratégia	14
2.3.2. Comunicação Externa das Práticas da Sustentabilidade	16
2.3.3. Mensurabilidade	18
<b>2.4. Contexto da Comunicação</b>	<b>20</b>
2.4.1. Porque comunicar	21
<b>2.5. Desafios e Vantagens da Comunicação Sustentável</b>	<b>22</b>
2.5.1. <i>Greenwash</i> e Repensar o Processo de Comunicação	23
2.5.2. Comunicação Organizacional	25
<b>2.6. Comunicação da Sustentabilidade</b>	<b>27</b>
2.6.1. Comunicação sobre a Sustentabilidade	28
2.6.2. Comunicação da Sustentabilidade	29
2.6.3. Comunicação para a Sustentabilidade	29
<b>3. Metodologia, Recolha e Tratamento de Dados</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Questões da Investigação</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Determinantes da Investigação</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Recolha de Dados e Análise de Conteúdo</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Selecção da Amostra</b>	<b>35</b>
3.4.1. Caracterização das Organizações em Estudo	35
3.4.2. Demografia das Organizações em Estudo	36
<b>3.5. Indicadores de Sustentabilidade</b>	<b>38</b>
<b>3.6. Análise dos Dados</b>	<b>39</b>

<b>4. Análise dos Resultados</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Análise Descritiva</b>	<b>42</b>
4.1.1. Mudança Comportamental	43
<b>4.2. A nível Ambiental</b>	<b>49</b>
4.2.1. Cadeia de Valor e Pegada Ecológica dos Produtos	49
4.2.2. Mobilidade	50
4.2.3. Redução do Impacto Ambiental	53
4.2.4. Certificação Ambiental	54
4.2.5. Gestão e Valorização de Resíduos	56
<b>4.3. A nível Social</b>	<b>59</b>
<b>4.4. Perspectiva Organizacional</b>	<b>59</b>
4.4.1. Iniciativa Interna ao nível das Preocupações Sociais	59
4.4.2. Promoção da Segurança, Saúde e Bem-Estar	60
4.4.3. Investimento e Valorização do Capital Humano	61
4.4.4. Desenvolvimento de Competências	62
<b>4.5. Perspectiva Comunitária</b>	<b>63</b>
4.5.1. Investimento, Desenvolvimento e Inovação	63
4.5.2. Envolvimento com a Comunidade	64
4.5.3. Investimento Local, Causas e Apoios	65
4.5.4. Envolvimento com os <i>Stakeholders</i>	66
<b>4.6. A nível Económico</b>	<b>67</b>
<b>5. Conclusão</b>	<b>69</b>
<b>6. Contribuição da Investigação</b>	<b>77</b>
<b>7. Limitações do Estudo</b>	<b>77</b>
<b>8. Investigação Futura</b>	<b>77</b>
<b>9. Bibliografia</b>	<b>79</b>
<b>9.1. Webgrafia</b>	<b>82</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>83</b>
Anexo A - Cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos	83
Anexo B - Redução impacto ambiental	85
Anexo C - Gestão e valorização de resíduos	88
Anexo D - Posicionamento das organizações em gestão e valorização de resíduos	91
Anexo E - Iniciativa interna ao nível das preocupações sociais	92
Anexo F - Promoção segurança, saúde e bem estar	94
Anexo G - Investimento e valorização do capital humano	98
Anexo H - Desenvolvimento de competências	101

<i>Anexo I - Investimento, desenvolvimento e inovação.....</i>	<i>103</i>
<i>Anexo J - Envolvimento com a comunidade .....</i>	<i>106</i>
<i>Anexo K - Investimento local, causas e apoios .....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo L - Envolvimento com os Stakeholders.....</i>	<i>111</i>
<i>Anexo M - Interpretação a nível económico.....</i>	<i>117</i>

## 1. Introdução

---

As organizações contemporâneas nunca estiveram tão sensíveis para a sustentabilidade, principalmente a nível ambiental. Esta é uma temática que tem vindo a ganhar notoriedade nos media devido às alterações climáticas, que estão a causar preocupações generalizadas, sobretudo entre os jovens. É a nossa «casa comum» que está em perigo e os sinais são por demais evidentes.

Neste contexto, a sustentabilidade é uma palavra que deixou de ser usada esporadicamente, pois é de admitir que as empresas só tenham futuro se adoptarem medidas que preservem o ambiente. Mas não basta agir, há que comunicar, pois, o que não é divulgado tende a caminhar para a inexistência. E no mundo organizacional, políticas verdes são poderosos instrumentos de promoção.

A conjuntura actual do mercado está assim em transição, após décadas de crescimento desregrado e despreocupado, situação que se agravou com a Revolução Industrial, no século XVIII, com a utilização de biocombustíveis. A sua eficiência foi posta em causa, bem como os métodos de produção, que até então eram maioritariamente manuais, dando lugar uma lógica industrializada, mas crescentemente humanizada. Posteriormente, com o *boom* tecnológico e das comunicações, o mercado sofreu o impulso da globalização (Dunphy et al., 2003) e de um crescimento acelerado das trocas comerciais. Ora este impulso económico provocou desequilíbrios ambientais, que urge regular.

Um dos grandes impulsos para a sustentabilidade foi a introdução de legislação ambiental e laboral, que veio também influenciar o funcionamento do mercado, matéria que foi considerada por Porter e Van der Linde (1995) uma vantagem competitiva para organizações que se predispunham a respeitá-la.

Este reposicionamento das organizações, agregado ao conceito de sustentabilidade, tem sido área de interesse crescente, embora ainda seja alvo de melhorias constantes, concorre para desafios à escala global, tais como alterações climáticas, poluição ambiental e o desaparecimento de recursos naturais, considerando a génese de produtos e serviços de qualidade. No entanto, olhando para a dinâmica de mercado nos dias de hoje, nomeadamente em Portugal, percebemos uma transformação de comportamentos e reestruturações onde se adequam princípios e atitudes que fomentem a sustentabilidade e que ocorrem com origem em todos os envolvidos, isto é, as organizações devem encarar todas estas preocupações na gestão da sua estratégia visando a criação de valor (Dunphy et al., 2003).

Felipe & Nascimento (2015) consideram esta evolução de contexto possível dada a intervenção dos diferentes sujeitos do consumo - empresas, reguladores,

fornecedores e distribuidores, clientes e media -, que no seu campo de actuação devem contribuir para essa perspectiva sustentável. E é com base neste paradigma que se definem as organizações como «parte social» necessária à mudança e criação de um novo padrão de produção e consumo, bem como os media na sua capacidade de sensibilizar a sociedade e serem transmissores de informação, incentivando um posicionamento social colectivo (Felipe & Nascimento, 2015).

Ora, se a comunicação de uma organização era maioritariamente focalizada para as vendas, com todas as mutações que o mercado sofreu, as organizações sentiram necessidade de reconsiderar o intuito e as funções que a comunicação impactava. Segundo esta perspectiva, a comunicação é entendida como uma potência para articulação de interesses com preocupação específica nos seus públicos, construtora e auxiliar à imagem corporativa. É neste momento que surge a terminologia comunicação organizacional. Torna-se necessário interpretarmos a comunicação organizacional como um processo contínuo, nomeadamente estratégico que, além da sua função disseminadora de informação a todos os *stakeholders*, inclui motivações para uma realidade muito mais sustentável. É por isso um instrumento de criação de valor e identidade da organização, contribuindo para a flexibilização de transformações e comprometimento para com os interesses de um desenvolvimento sustentável. Combinar todas estas dinâmicas não é tarefa fácil e é neste contexto que a adopção da estratégia de comunicação se revela basilar.

Face à emergência deste tema e à tendência da observação prática em Portugal, no sentido que as organizações começam por si mesmas a demonstrar cada vez mais interesses e preocupações na tomada de posição do seu compromisso sustentável, bem como ao pouco conhecimento que existe dedicado a esta matéria, surge a motivação para elaborar este estudo. Sendo uma linha de investigação actual no campo académico, julgou-se oportuno a presente investigação, tendo sido comprovada a fraca existência de investigações anteriores, tanto de nível profissional como académico, a presente investigação vai mais além, incide sobre a comunicação da sustentabilidade. Através da análise de relatórios de sustentabilidade, iremos identificar a relação entre a sustentabilidade e a mudança comportamental, analisar a sustentabilidade nas suas dimensões através do *Triple Bottom Line*, e identificar as forma de comunicação organizacional de organizações sustentáveis.

Assim, identifica-se a seguinte questão de partida: como é que uma organização comunica as suas práticas de sustentabilidade?

Em torno desta dúvida, enumeram-se preocupações específicas: a distinção a nível interno e externo, os recursos e instrumentos utilizados, a sua inclusão na

estratégia e abordagem da sustentabilidade. Para encontrar resposta a estas questões há que identificar a metodologia mais adequada.

Este estudo assume o objectivo inequívoco de saber como é que as organizações comunicam interna e externamente a sua estratégia de sustentabilidade. Há, assim, um longo caminho a percorrer, a começar pela revisão da literatura no contexto da relação entre comunicação e sustentabilidade. Para tal pretende-se analisar a tipologia das práticas voluntárias e mecanismos de comunicação que são desenvolvidas por organizações que adoptam uma estratégia de sustentabilidade e o possível impacto que estas promovem junto dos *stakeholders*, através do modo como se comunicam. Neste sentido, importa caracterizar a abordagem que é utilizada e a sua consistência. Procuraremos somente expor evidências na relação entre as práticas de sustentabilidade e a forma como as comunicam, compreendendo o papel desta relação a nível organizacional, neste sentido, iremos englobar a comunicação interna e externa.

Procedeu-se à recolha de dados secundários e análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade em doze organizações portuguesas que foram validadas através dos seus relatos, que maioritariamente datam de 2018, e compõem a amostra desta investigação.

O estudo apresenta-se estruturado da seguinte forma:

Após o capítulo introdutório, que apresenta uma brevíssima contextualização da temática, a I Parte ocupa-se da desconstrução dos conceitos de sustentabilidade e comunicação, expondo de seguida a relação entre eles.

Na II Parte clarifica-se a relevância do estudo, modelo de análise, metodologia, amostra e explicitando os indicadores de sustentabilidade que conduzem a pesquisa, e através da análise descritiva e de resultados termina-se o estudo com a conclusão, onde se pretende ver vertidas as respostas às dúvidas identificadas, bem como as considerações finais e limitações de estudo com identificação de sugestões de investigação futura.

## 2. Contextualização Teórica

---

### 2.1. O Desenvolvimento Sustentável e a Comunicação Organizacional

---

O posicionamento das organizações no mercado suporta diversos panoramas que se vêm alterando com o tempo. Apesar da sua associação a preocupações económicas, sociais e ambientais, o conceito de sustentabilidade surge apenas na década de 80 relacionado com o paradigma do desenvolvimento, tendo sido induzido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Tratando-se de uma temática cada vez mais atual, o interesse pela sustentabilidade e comunicação organizacional ganhou ênfase sobretudo na última década e tende progressivamente a moldar o marketing que é praticado na atualidade (Jones et al., 2007).

Actualmente, utilizam-se recursos naturais cerca de 20% mais rápido do que a sua própria regeneração. Há um duplo interesse na preservação do ambiente e dos ecossistemas: são indispensáveis à vida e possuem um valor económico bastante elevado (Simão, 2017).

A preocupação economicista desde há muito que tende a desprezar os impactos ambientais e sociais face à rentabilidade (Baker, 2006), sendo uma visão contraditória com todo o fundamento da sustentabilidade e deste modelo. As suas consequências têm sido arrastadas e de dia para dia verifica-se um agravamento perante gerações atuais e futuras, dificultando a prossecução e concretização do objectivo de um crescimento sustentável.

As empresas devem apreender um novo modo de produzir; consumidores, de consumir; e governos terão que estimular empresas e consumidores a adoptarem modelos mais sustentáveis (Golobovante, 2010)<sup>2</sup>. Como a palavra sustentabilidade sugere, tudo o que é passível de ser mantido, suportado, na sua intenção lógica do significado. Então sustentável será por sua vez o que por si só é habilitado a se manter. O mesmo se aplica a práticas sustentáveis. Reconhece-se hoje em dia uma visão bastante voltada para um novo desenvolvimento, um modelo sustentável, seja através de posturas, tomadas de decisão, práticas, alternativas ou até mesmo nos relacionamentos entre os diferentes *stakeholders*, aprofundando a necessidade de se comunicar. Os meios de comunicação são detentores de participações e sensibilizações graduais sobre o fenómeno.

#### 2.1.1. Sustentabilidade na Europa

---

No decorrer dos últimos anos, o número de organizações responsáveis tem crescido de forma bastante acentuada em todo o Mundo e especialmente na Europa, que sempre manteve uma posição forte neste âmbito. A inclusão da sustentabilidade no

nosso continente tem sido cada vez mais visível e impulsionada pelo âmbito legislativo e comunitário que contribuem de forma específica para um mundo evoluído. Em Julho de 2001 iniciou-se a proposta de discussão e debate do quadro Europeu para a responsabilidade corporativa, o conhecido “*Green Paper*”, um documento que visionava obter respostas e pareceres externos que auxiliassem a ponderar a actuação futura (Europäische Kommission, 2002).

A Europa vê-se actualmente confrontada com o duplo desafio de estimular o crescimento necessário para criar emprego e bem-estar para os seus cidadãos e de garantir que a qualidade desse crescimento conduza a um futuro sustentável (APA, 2015). A Economia Verde representa cerca de 4 biliões de euros a nível mundial, com uma taxa de crescimento de 4% anual, na qual os sectores verdes traduziam em 2010, cerca de 2,5% do PIB com um crescimento estimado de 30% até 2025. Contudo, muitos dos países membros carecem notoriamente de reformas e mudanças estruturais que se possam traduzir em oportunidades. Em forma de incentivo e de aperfeiçoamento do modelo de desenvolvimento, vigora desde 2010 a estratégia «Europa 2020» que objectiva essencialmente um crescimento inteligente (inovação e conhecimento), inclusivo (social e empregabilidade) e sustentável (quanto aos recursos). Neste enquadramento, a competência para a aplicação de políticas e seu acompanhamento é repartida por órgãos internos dos países membros (European Commission, 2016).

O ano de 2015 tratou de ser decisivo para o desenvolvimento sustentável a nível mundial tendo sido moldado um novo quadro global de objectivos na 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas – *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Consistente com a perspectiva da União Europeia, este compromisso define o limite de actuação até 2030 e abrange todas as dimensões da sustentabilidade, mobilizando todos os tipos de implementação e um forte acompanhamento do mecanismo (European Commission, 2016). O continente Europeu encontra-se totalmente comprometido com uma visão pioneira para a sustentabilidade, querendo fazer desta a sua marca, e conta com todos os seus Estados Membros para a sua coerência, existindo uma forte integração. Algumas inconformidades na implementação da legislação a nível individual de cada país devem-se exactamente a conflitos constitucionais, aversão e divergência de opinião quanto a informação divulgada em relatórios de sustentabilidade. No entanto, existem algumas directrizes e recomendações europeias para que aumentam a informação comunicada. Neste seguimento, a mensurabilidade do impacto ambiental já é requerida às organizações, ao contrário do que acontecia por falta de conhecimento, indicadores e técnicas de avaliação. Constata-se aqui o esforço para a informação mais abrangente e detalhada sobre o estado da organização face ao desenvolvimento sustentável que deve compor os relatórios, que comunicam, fazendo-se saber

informações relevantes para todos aqueles que, de algum modo, se relacionam com as organizações – *stakeholders*. Estas publicações são cada vez mais frequentes, querem-se transparentes, informação quantitativa e qualitativa do desempenho da organização com as funções sociais e práticas ambientais, e ainda as conformidades que pretende na relação com os seus interessados.

### **2.1.2. Sustentabilidade em Portugal**

---

Portugal assume-se como activo na temática de desenvolvimento sustentável, tendo iniciado esta sua ambição em 1971 através da criação da Comissão Nacional do Ambiente, criando a Lei Quadro do Ambiente no ano de 1987. Apresenta-se em 2014 com um quadro de amplo diálogo público que auxiliou a proposta de políticas, objectivos e metas, isto é, a estratégia nacional que vigora para impulsionar o crescimento e desenvolvimento sustentável em conciliação com a economia. “*Compromisso para o Crescimento Verde*” perspectiva o impacto nacional e visibilidade internacional, abrangendo diversos sectores através de iniciativas, actividades, gestões optimizadas, tudo numa vertente dinâmica. É competência da Coligação para o Crescimento Verde, órgão consultivo, o acompanhamento, promoção e coordenação da referida proposta. É este o marco para um novo ciclo de reformas estruturais em Portugal.

*“Portugal está profundamente empenhado na transformação estrutural do seu modelo de desenvolvimento, tornando-o mais competitivo e resiliente, promovendo uma trajetória de crescimento sustentável assente no menor consumo de recursos naturais e energéticos e que, ao mesmo tempo, gere novas oportunidades de emprego, de criação de riqueza e de reforço do conhecimento, numa perspectiva dinâmica que relaciona competitividade e sustentabilidade, e na promoção de maior resistência face aos riscos climáticos e às catástrofes, procurando desta forma criar condições para uma maior coesão e convergência no contexto europeu.”* – (Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência dos Recursos)

Através de um inquérito realizado em 2016 a uma amostra de 1500 indivíduos, no qual o objectivo era exactamente “retratar a sociedade portuguesa nas áreas de consumo sustentável”, sabemos que os media são o maior ponto de acesso à temática, contribuindo para que grande parte da população portuguesa, cerca de 73%, já se encontre familiarizada, de algum modo, com a sustentabilidade.

Num âmbito privilegiadamente económico e social, o consumo sustentável é a associação primária descendente da sustentabilidade. É ainda reconhecida e identificada uma carência de informação, quer na informação de consumo quer no incentivo à alteração de padrões e perfis de consumo. Um estudo independente apresentado pelas Nações Unidas em 2019 coloca Portugal na 26ª posição na lista de

países sustentáveis. No entanto, no que diz respeito à produção de relatórios de sustentabilidade, as organizações em Portugal já comunicam há mais de uma década e demonstram “comunicação forte e profissionalismo ao longo do tempo” (KPMG, 2011, página 4) o que motiva o enquadramento de Portugal no “*leading the pack quadrant*” (KPMG, 2011). É perceptível a existência de alguns estudos desenvolvidos em Portugal sobre a análise e elaboração de relatórios de sustentabilidade, e também a sua verificação externa, no entanto, poucos relativamente a outros países. Quanto à divulgação das práticas de sustentabilidade verifica-se o surgimento de interesse “podendo-se distinguir entre estudos que incidem sobre a dimensão ambiental do relato empresarial (Ferreira, 2004; Monteiro e Guzmán, 2005; Rodrigues et al., 2005; Roque e Cortez, 2006; Branco et al., 2008) e os que analisam o relato da responsabilidade social (Abreu et al., 2005; Dias-Sardinha e Reijnders, 2005; Branco e Rodrigues, 2005, 2006, 2008a,b).” (Dias, C. G., Empresarial, S., Initiative, G. R., & Lisboa, E. (2009), página 116).

Contudo, ao nível específico da comunicação da sustentabilidade na abordagem do *triple bottom line*, ou seja, na análise das 3 dimensões da sustentabilidade, tema que vigora no nosso estudo, foi possível apurar uma elevada carência de informação e escassez de literatura. Sendo também a tendência reconhecida pela bibliografia consultada, pretendemos com o presente estudo contribuir para inverter isso mesmo, identificando formas de comunicação organizacionais sobre a sustentabilidade

## **2.2. Sustentabilidade**

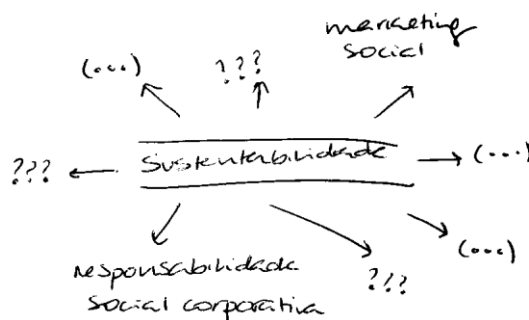
---

### **2.2.1. Evolução do Conceito**

---

A ideia de sustentabilidade - sendo nomeada de “ecodesenvolvimento”, surge aproximadamente no ano de 1960, paralelamente às preocupações de desenvolvimento sustentável, compreendidas pela Comissão Mundial da ONU, para colmatar as necessidades atuais sem comprometer as carências de gerações futuras, ou seja, a manutenção de recursos naturais, biodiversidades e ecossistemas. A interpretação do conceito não chegou ainda a um consenso comum, contudo, existem certos entendimentos que são vistos como mais idóneos do que outros.

Em aplicação prática, estas preocupações ambientais tiveram de ser integradas nas políticas económicas. O activismo das organizações e entidades com fim distinto do então entendido como ideal durante muitos anos, o lucro e objecto comercial, transpondo actuações para o bem societário, faz com que o conceito de sustentabilidade seja confundido com termos que se inter-relacionam com o próprio, como por exemplo responsabilidade social corporativa, marketing social, entre outros.



**Figura 1** - Esquema ilustrativo dos conceitos vulgares à sustentabilidade  
 Fonte: Elaboração Própria

A discussão do conceito está presente ainda nos dias de hoje, sendo possível encontrar várias definições na literatura, tanto em pesquisas e âmbito académico como em inúmeros debates e congressos que ocorrem a nível mundial com entidades de interesse e governadores, nomeadamente sabemos que a nível Europeu são demovidos esforços nesse sentido para definição do conceito evolutivo. Prova disso é, com o auxílio da Comissão Mundial da Nações Unidas, a matéria que estimulam, produzindo regulamentação e indicações sobre a temática, vislumbrando um progresso comum socialmente responsável no então contexto sócio- económico.

As alterações nos hábitos de consumo, as exigências dos consumidores, imposições e conformidades legislativas (por exemplo, o aumento crescente de normas ambientais), a consciencialização das limitações quanto aos recursos e resíduos, avanço de tecnologias e difusão de novas ferramentas de comunicação são algumas das motivações de transposição para esta economia verde. Esta tensão foi adversa na sua origem, uma vez que organizações e governos, no início do desenvolvimento industrial e tecnológico descartavam a problemática (Baker, 2006), considerando que essa evolução traria resolução a insustentabilidades que posteriormente se revelaram incompatíveis com a sobrevivência da civilização. Durante os anos 60 e 70, teve origem um percurso inconstante de preocupação político-ambiental. O marco principal para a regulamentação e legislação focalizada na protecção do ecossistema ocorreu na década de 80, tendo incidido sobre processos e produção e matérias-primas. É aqui que se insere a relação entre o desenvolvimento e as preocupações inerentes, surgindo o termo sustentabilidade (Danciu, 2013). Foi este o acto que motivou o congresso da Comissão Mundial da ONU, em Abril de 1987 conhecido como “*Our Common Future – O Nosso Futuro Comum*” ou Relatório de Brundtland. Apesar do foco ser principalmente ecológico (Baker, 2006), já neste momento se integram dois conceitos chaves. O primeiro é “necessidade”, em particular as necessidades essenciais das populações mais pobres, para as quais deve-se dar prioridade. O segundo é a ideia de limitação imposta pela tecnologia e pela organização social do meio ambiente em atender as necessidades presentes e futuras (Comissão Mundial do Meio Ambiente e

Desenvolvimento, 1987). Sendo que surge o conceito de desenvolvimento sustentável – *“é um desenvolvimento que tenta colmatar as necessidades atuais sem comprometer as carências de gerações futuras”*. Esta designação é a mais utilizada e também a mais questionada a nível mundial.

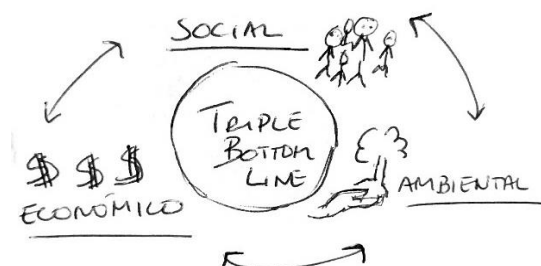
Contudo, pode-se afirmar que esta abordagem ainda está em construção e é entendida por muitos autores como um conceito de amplitude superior, sendo aceites diversas concepções desde que devidamente fundamentadas. Baker (2006) considera a definição base, coerente, mas muito restrita, pois além de ser muito inexacta, engloba objectivos que inicialmente parecem antagónicos e de impossível conciliação. A autora vai mais além ao entender que o conceito apresentado pela Comissão Mundial da ONU desvaloriza a natureza na medida que a considera como instrumento necessário à vida humana, comprometedor e optimista, mas pouco determinada quanto à imposição de sugestões e guias a um futuro. O documento defendia um desenvolvimento inovador criticando o modelo adoptado na época em países desenvolvidos, elucidando as falhas a ser colmatadas, sugerindo um modelo de desenvolvimento económico sem o esgotamento de recursos, mas sim a sua equidade distributiva.

Posteriormente ao Relatório de Brundtland, na década dos anos 90 perspectivam-se esforços à verdadeira mudança de paradigma, a visão de desenvolvimento sustentável ganha notoriedade simultaneamente com a integração das três vertentes do progresso sustentável - ambiental, social e económico. Acontece no ano de 1992, a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, numa tentativa de uniformização internacional dos esforços e transversal a sectores e sociedades, que visa inverter o desgaste ambiental protegendo a integridade de um desenvolvimento sustentável.<sup>3</sup>

Entende Sroufe (2017) que o desenvolvimento sustentável e a transição para uma sociedade sustentável devem ser um lembrete de que uma sociedade sustentável é o objectivo determinando na sua estratégia estabelecer objectivos, configurar e identificar os meios para alcançar essas abordagens baseadas em evidências, uma visão clara, prioridades, orientações e tácticas. Por sua vez, Bucur & Petra (2011) consideram que remonta a sua origem numa resposta a desafios nas relações de mercado. Danciu (2013) vai mais além e considera a sustentabilidade, a única estratégia de sucesso empresarial do futuro. Esta realidade da sustentabilidade compreende 3 dimensões interrelacionadas que foram considerados como princípios fundamentais: a vertente económica, a vertente ambiental e a vertente social. Ressalva-se a assunção das organizações como sujeitos desta temática numa posição mais apreensiva e preocupada, se por um lado estas procuram o crescimento rentável e lucrativo, por outro questionam a sua actuação na medida que pretendem reverter o impacto negativo em

positivo. Assim, a sua actuação traduz-se na responsabilidade que estas possuem nas economias, nas pessoas e no planeta. Considerando-se que o desenvolvimento sustentável é a integração destas variáveis numa estratégia organizacional. Portanto, tal como Placet et al. (2005) determina na sua pesquisa, nesta perspectiva, uma organização sustentável é aquela que actua nestas vertentes de forma mútua e equilibrada.

Em 1998, Jhon Elkington apresenta o padrão do “*Triple Bottom Line*” que além de admitir as então três variáveis do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e económico, sugere ainda a idealização de perspectivas e visões a curto e longo prazo - revolucionando assim o conceito. O autor quer então dizer que apenas a dimensão económica (lucros e retornos) não é suficiente para manutenção de uma organização que se quer como sustentável, e que caso isso aconteça apenas é suportado a curto prazo não sendo por isso viável para o alcance que se pretende, ou seja, concluímos que apenas a pretensão de lucros não complementa a mudança organizacional sendo mesmo contrária às motivações de sustentabilidade. Assim, é necessário interligar todas as reflexões do desenvolvimento permitindo assim uma visão a longo prazo e, portanto, a sustentabilidade organizacional (Elkington, 1994).



**Figura 2** - Esquema ilustrativo do modelo “Triple Bottom Line”  
Fonte: Elaboração Própria

Savitz (2007) afirma que o padrão capta a essência da sustentabilidade medindo o impacto das actividades de uma organização no mundo. O âmbito de desenvolvimento sustentável é então adaptado a nível organizacional não depreciando a rentabilidade económica, aplicando altos níveis de gestão de relações internas e externas (entre todos os *stakeholders*<sup>4</sup>) e inquietações com o ecossistema.

### 2.2.2. Sustentabilidade Organizacional – Integração na Estratégia

*“A nível organizacional, a ideia de desenvolvimento sustentável encontra o seu equivalente no termo sustentabilidade corporativa” (Signitzer & Prexl, 2017)*

Do ponto de vista corporativo, o desenvolvimento sustentável é ainda um desafio maior do que para a sociedade, isto porque, foi necessário às empresas compreenderem que a longo prazo não é plausível pensar apenas na rentabilidade, ou

seja, foi necessário ganhar consciência de uma responsabilidade acrescentada, englobando os já referidos aspectos sociais e ambientais. As organizações iniciam a introdução de noções de sustentabilidade através de adopção de práticas sustentáveis nos seus processos, produtos e serviços e resultados, diligenciam-se esforços no sentido de aumentar os impactos positivos e reduzir os negativos. Afirma Danciu (2013) que a interpretação organizacional vai além do discurso já conhecido, vislumbrando na sua actuação novos padrões de produção e hábitos de consumo que integrem todo este paradigma. Consciência e responsabilidade são então concepções paralelas e são estabelecidos objectivos e metas que encorajem o progresso.

Interligado ao conceito de sustentabilidade, surge o termo responsabilidade social e é genericamente reduzido a entendimento de acções de solidariedade sendo que o seu âmbito vai muito mais além disso, desta forma, podemos afirmar que se trata de uma posição voluntária onde organizações se comportam e relacionam com todos os *stakeholders* num objectivo de benefício colectivo, o reforço ao início de um ciclo consciente. Contudo, o debate deste conceito surge em 2001 quando a Comissão Europeia entende que a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explicitam a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade (Comissão Europeia, 2001).

Introduz-se nesta fase o conceito de responsabilidade corporativa que, paralelamente ao novo paradigma de desenvolvimento sustentável, surge na década de 70 como uma contribuição mais cuidada por parte das organizações face ao impacto que estas têm no seu redor: social, ambiental e económico.

Constrói-se a responsabilidade corporativa a nível organizacional, enquanto o conceito de sustentabilidade é visto como uma oportunidade para organizações e sociedade e seus cidadãos (Unep, 2006). A relação entre estes dois conceitos é multidimensional e promove uma maior interação das organizações com os seus *stakeholders*, “permitindo assim a obtenção de sinergias mútuas” (Marujo, N., & Miranda, S., 2016, página 2) nomeadamente a nível da dimensão social da sustentabilidade.

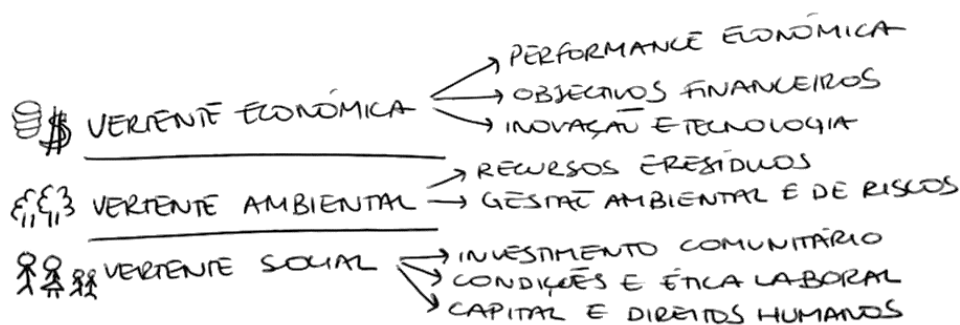
O *World Business Council for Sustainable Development* entende que se trata de iniciativas empresariais e políticas voluntárias destinadas a diminuir as consequências negativas de actividades de produção, comércio e consumo sobre o meio ambiente, o

tecido social e dos indivíduos (WBCSD, 2001) tendo um desempenho fundamental no alcance da sustentabilidade.

Por sua vez, o *World Bank* define que responsabilidade social corporativa é o compromisso dos negócios de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida, de maneira a que esta seja boa para os negócios e desenvolvimento (Reilly & Hynan, 2014). É neste sentido que se promove o seu desenvolvimento: a sustentabilidade corporativa não deve significar a reparação superficial ou corretiva das atividades empresariais, mas fazer dos princípios de sustentabilidade um elemento integrante da criação de valor corporativo para o desenvolvimento social, ecológico e também para o sucesso empresarial (Hepper, Souza, Petrini, & Silva, 2017). Ao contrário do que possa parecer, uma organização nunca é completamente sustentável já que a sustentabilidade corporativa é conceptualizada como um processo de melhoria constante e permanente (Signitzer & Prexl, 2017). As mudanças podem passar pela alteração e melhoria de processos e de modelos de gestão, evoluindo numa perspectiva mais ecológica e adaptada a esta nova realidade, que também é vista como uma ferramenta condutora de negócios, de riscos e de oportunidades.

Esta concepção é relativa pois descreve os processos objectivados e estratégicos de gestão como estando a trabalhar em equilíbrio de objectivos e valores económicos, sociais e ambientais (Signitzer & Prexl, 2017).

Num contexto organizacional, as três vertentes do desenvolvimento sustentável representam a derivação de um novo modelo de gestão (ou negócio) que a significa essencialmente:



*Figura 3 - Dimensões do Desenvolvimento Sustentável*  
 Fonte: Elaboração Própria

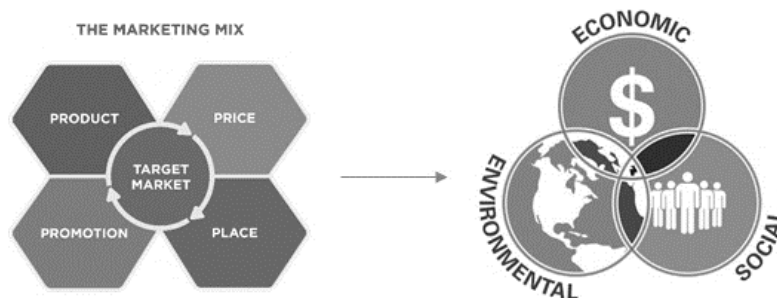
Este modelo serve de base às variáveis tidas em conta no estudo e análise da forma como são comunicadas. São estas as dimensões da sustentabilidade que nos propomos medir nas práticas de comunicação das organizações.

### 2.3. Gestão da Mudança Organizacional

Com a evolução do conceito concorrem e desenvolvem-se abordagens distintas, no entanto sustentabilidade carece de uma gestão de mudança organizacional além de mudanças de eficiência técnica (matéria prima e processos) (Sroufe, 2017), pode ser interpretada como um compromisso para com a humanidade que vai além de intenções e objectivos e se reflecte numa mudança profunda. Esta mudança terá de ser implícita na própria cultura organizacional, isto é, representa uma mutação ao modelo de gestão e de negócio, comprometendo todo o seu panorama organizacional, especialmente a nível interno (que se pode apresentar mais preocupado do que o ambiente externo) onde deve ser considerado o envolvimento todos, conforme entende Reilly & Hynan (2014) as empresas gastam mais esforço integrando a sustentabilidade no planeamento estratégico do que no envolvimento dos colaboradores. Porém, devem também incluir liderança, visões e políticas (Sroufe, 2017). Esta transição exige não apenas o apoio da gestão de topo, mas também a contribuição e o trabalho conjunto dos vários sistemas/departamentos corporativos, como o jurídico, investigação e desenvolvimento, gestão de qualidade, recursos humanos e comunicação. Signitzer & Prexl (2017) reconhecem que incorporar a sustentabilidade dentro da cultura corporativa é fundamental para institucionalizá-la.

Esta transição antes de alcançar a sua plenitude, além de enfrentar barreiras e desafios, trata de ser um processo interactivo que propulsiona uma oportunidade de eleição de indicadores que simplificam e estimulam a mudança ao mesmo tempo que define estratégias para transpor a sustentabilidade e as novas carências encontradas neste paradigma. Além disso, com a evolução do conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, foram tidas em conta diversas abordagens que também evoluíram ao longo dos anos para aplicação dos mesmos, contudo actualmente o modelo que mais vigora é *“Triple Bottom Line”*.

Diferenciam-se essencialmente no seu foco (de mercado-alvo para sustentabilidade) e inicia-se uma transversalidade, uma vez que a gestão de topo desempenha um papel fundamental em toda a organização como difusora de uma cultura sustentável. O modelo tradicional de marketing e gestão preocupava-se apenas com preço, produto, distribuição e promoção, também conhecido como modelo dos 4P's, enquanto que a imposição de uma filosofia sustentável evolui para um modelo, onde vigora as pessoas, o planeta e o lucro, ou seja, o *Triple Bottom Line*, além de apelar à transparência, contempla as 3 vertentes do desenvolvimento sustentável.



**Figura 4** - Evolução do Modelo Marketing Mix 4P's para o "Triple Bottom Line"  
 Fonte: Elaboração Própria através de imagens disponíveis online<sup>5</sup>

O criador do modelo assume também que se o cruzamento de interesses na relação organização - *stakeholders* ocorrer e for coincidente (não necessariamente simultâneo) existe uma otimização da estratégica, que incide sobre os custos e processos dos produtos (sob as três variáveis). Muitas organizações tendem a falhar nesta mudança, principalmente em discrepâncias entre o discurso e a sua actuação. Este fenómeno abrangente de comunicação persuasiva designa-se de *Greenwash* (*lavagem verde*).

### 2.3.1. Integração da Sustentabilidade como Estratégia

A mudança de paradigma da sustentabilidade é mais do que simplesmente ser eficiente, pelo contrário, é sobre integração e mudança (Sroufe, 2017) enquanto se torna imprescindível uma compreensão abrangente do conceito (desenvolvimento sustentável) e de suas implicações, mas não necessariamente um conjunto abrangente de acções específicas (Bucur & Petra, 2011).

Em 2017 conclui-se que 90% dos executivos consideravam e viam a sustentabilidade como importante, mas que apenas 60% das organizações eram detentoras de uma estratégia de sustentabilidade, face a dados recolhidos em 2014 onde 58% dos envolvidos reconheciam a integração desta na cultura da organização mas unicamente 38% a considerava como factor na gestão do desempenho da organização. No ano de 2011 entendia-se que a inclusão da temática era fraca nomeadamente na orçamentação, gestão de fornecedores e no envolvimento dos funcionários (Sroufe, 2017).

À medida que mais organizações elevam a sustentabilidade a uma prioridade estratégica, os desafios associados à execução dessas actividades aumentaram (Sroufe, 2017). Contudo, a compreensão desta mudança ainda sustenta algumas lacunas e dificuldades, não é de fácil entendimento o seu benefício, e como tal é necessário operacionalizar a sustentabilidade afim de anular discrepâncias entre intenções e implementações. A própria linguagem que aborda o tema é confusa e, por vezes, pouco explícita no que diz respeito à sua adaptação prática.

Para a maioria das organizações, promover a sustentabilidade com fim a uma vantagem competitiva evoca o cliché - é mais fácil dizer do que fazer: à medida que a sustentabilidade aumenta, capturar o seu valor total torna-se mais desafiante e talvez porque quanto mais as organizações priorizem a sustentabilidade, mais ela carece de ser integrada (e até mesmo alterar) o *core business* (Sroufe, 2017) o que se considera um tanto quanto negligenciado, sendo que já vários autores definem que, embora a extensão da integração varie de acordo com a organização, podemos afirmar que organizações integradas e com sistemas de gestão terão um desempenho melhor do que organizações e sistemas não integrados (Sroufe, 2017) resultando também uma maior transparência, *insights* e dados mais assertivos e concretos para se comunicar, que por sua vez podem auxiliar o processo de tomada de decisão, uma vez que são informações mais relevantes. Releve-se aqui a importância da integração de uma estratégia de sustentabilidade face à comunicação: compreensão dos normativos existentes, gestão e análise de riscos, planeamento da sustentabilidade e suas práticas, identificação de *stakeholders* e de temas necessários a comunicar (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2018).<sup>6</sup>

Este percurso tendo também de ser um processo de mudança sujeito a gestão e controlo, integra *drivers* de mudança e como tal é implícito num contexto Europeu a nível interno e externo de uma organização, como por exemplo a própria reputação do sujeito organizacional, instrumentos de regulamentação e controlo, acesso a recursos e colaborações, e demais *stakeholders* são inseridos nos considerados impulsionadores externos. Enquanto numa perspectiva interna estes devem contribuir para a estratégia, o planeamento e gestão de acções além de estarem presentes na estrutura e nos departamentos corporativos, tendo especial impacto no reconhecimento do desempenho da sustentabilidade e no conceito do *Triple Bottom Line*, desta forma, estes *drivers* vão além do envolvimento da gestão de topo e capacidades de liderança, a cultura organizacional e relatórios de sustentabilidade (entre outros) com os *drivers* de transparência a incluir conformidade, vantagem competitiva, inovação, responsabilidade ambiental, factores sociais tal como os *stakeholders* interessados (Sroufe, 2017), influenciando a comunicação. Tal como acontece com a integração, também o seu desenrolar tem de ser enquadrado no seu destino, isto é, estes drivers variam muito de acordo com o tamanho, a estrutura e a indústria da organização, rematando que integração conecta pessoal distribuído amplamente e conhecimento associado a elevadas quantidades de dados distribuídos, isolados e heterogéneos. Vincula informações acessíveis, atuais e processáveis de diversas fontes de dados, sendo que identificou na sua pesquisa conclusões que destacam a própria integração como um impulsionador de mudanças e tendências de maior colaboração e conectividade de

sistemas usados para produção de relatórios, ainda que a integração bem-sucedida dentro das organizações permite a gestão de mudanças com a ajuda de sistemas de informação e tecnologia. É importante que todo este contexto seja tido em conta desde o início com tendência à transparência sobre a transformação, implementação, integração, observando-se uma relação directa em como a organização se irá comunicar futuramente, sendo também origem da importância da mensurabilidade da sustentabilidade, uma comunicação homogénea.

Além da percepção da sustentabilidade como uma oportunidade a integrar alterações e gestão da mudança, obteve-se ainda a resposta que existe de facto a capacidade evolutiva de agregar conhecimento dissipado através de tarefas pelas grandes organizações. Percebeu-se que há indícios casuais de que organizações integradas, ou seja, aquelas reconhecidas como líderes em actividades ambientais e sociais, têm um desempenho melhor do que organizações não integradas, sendo que esse desempenho envolve a gestão de mudanças através de uma fronteira dinâmica face ao desempenho organizacional, confirmando a importância de toda a performance anteriormente explanada.

Os resultados do autor são coerentes com pesquisas realizadas anteriormente onde destacam a influência de mérito à utilização de *drivers* internos (incluindo a inevitabilidade de crescimento sustentável e pensamento sistémico). Toda esta vertente demonstra as implicações que uma estratégia de sustentabilidade pode aglomerar numa organização, na sua maioria positiva (apesar de trabalhosa) ultrapassando barreiras nos três pilares elementares que definem o modelo sustentável, viabilizando a diferenciação. Ressalva ainda em seu estudo que *drivers* externos são os que mais variam face à procura das partes interessadas, tamanho e área de actuação da organização.

Saliente-se que organizações integradas conseguem diferenciar as suas práticas paralelamente, alinhando estas com a sua missão, visão e planeamento. A inclusão surge quando a sustentabilidade faz parte da decisão de criação de valor e parte de todos os departamentos do negócio, funções e estruturas de relatórios. Assim, integração tem sentido quando se alinha com a visão e do desenvolvimento estratégico da entidade, indo além de conformidades regulamentares e recomendações, fiscalizações, envolvimento de *stakeholders* e relatórios, além disso a avaliação do desempenho difere da gestão tradicional.

### **2.3.2. Comunicação Externa das Práticas da Sustentabilidade**

---

As empresas já não são vistas como meros produtores, mas sim como parte integrante detentoras de um papel crucial numa sociedade preocupada, como se

percebe através da mudança de contexto que é levado a cabo pelo desenvolvimento sustentável, assim as suas próprias práticas podem ser categorizadas em indicadores mensuráveis da participação da organização nisso mesmo. Sroufe (2017) abordou as práticas como tal. O reforço deste paradigma passa pela adopção de práticas organizacionais que visam a criação de valor e que se pretendem cada vez mais credíveis, auferindo o carácter de transparência, remetendo este contexto a 1997 quando foi afirmado por Elkington que a evolução dos meios técnicos fez com que as empresas deixassem de manter segredo sobre as suas práticas (Sroufe, 2017). Também Kunsch (2014) e Carlesso e Riffel (2011) concordam na necessidade primária de agir no sentido de obter resultados, e posteriormente comunicá-los.

A interacção com os demais *stakeholders* é, nesta fase, elevada a outro patamar: o relacionamento. Através desta partilha de informação, todas as partes se auto-completam. Contudo, “não chega comunicar, é preciso fazê-lo através dos meios certos e da forma correcta” (CEDS, 2006).

A divulgação destas práticas assume importância entre demais, desperta consciências e promove a tomada de novas posturas, comportamentos e atitudes. A utilização das novas tecnologias ganha aqui relevância, em especial neste campo da comunicação. Ferraz & Rafael (2012), nomeadamente, surge aqui uma oportunidade para as organizações inovarem nas suas práticas de sustentabilidade corporativas, dada a rapidez que os media adquirem na sua evolução e mudança, além de permitir a partilha de informações e conteúdo instantaneamente (Reilly & Hynan, 2014). Parte significativa das iniciativas identificadas enquadra-se em acções de mecenato, filantropia e voluntariado, “não estando diretamente ligadas à actividade principal da empresa (core business). Este facto demonstra uma visão ainda limitado do conceito de desenvolvimento sustentável no contexto empresarial” (CEDS, 2006). Contudo, o avanço das novas tecnologias surge como inspiração para a construção e incrementação para práticas corporativas inovadoras.

Através de um inquérito realizado pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, Portugal, no ano de 2006, já se inseria nesta temática, apesar da amostra consultada ter sido respondida em apenas 41% (leia-se 34 organizações), foi possível observar a existência de 153 iniciativas de sustentabilidade, correspondendo 44% à vertente social, 32% na vertente ambiental e 24% em vertente económica (existindo incidência sobre o modelo *Triple Bottom Line*), o que significa que praticamente todas as organizações executavam pelo menos duas iniciativas, que alcançaram 130 862 colaboradores. Quando questionadas, estas identificaram que as práticas mais comuns seriam: em vertente social “iniciativas de voluntariado (96%), apoio a causas humanitárias (83%) e iniciativas relacionadas com alterações na política

de recursos humanos, tais como, formação mais frequente e específica, alterações de benefícios relacionados com seguros de saúde, códigos de conduta, inquéritos de satisfação, entre outros (62%), na vertente ambiental, destacaram-se iniciativas no âmbito da promoção de alterações de comportamentos ambientais (66%), implementação de processos fabris mais eficientes (49%) e relacionadas com processos de certificação ambiental (47%), as iniciativas que se destacam na vertente económica são partilhadas com as iniciativas sociais e ambientais, como por exemplo, implementação de processos fabris mais eficientes, iniciativas relacionadas com alterações na política de Recursos Humanos e promoção de alterações de comportamentos ambientais” (CEDS, 2006). Também neste estudo será analisada a sustentabilidade nas suas dimensões através do *Triple Bottom Line*.

Na prática, as iniciativas a nível ambiental têm uma maior aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável ao *core business* da empresa, “reflectindo mais diretamente as suas mais-valias para a actividade da empresa e, portanto o seu impacto a nível económico. A nível social, as iniciativas desenvolvidas ainda estão mais ligadas a acções paralelas à actividade principal da empresa e, como tal, a perceção do seu impacto a nível económico é mais reduzido e de menor importância” (CEDS, 2006), consideramos portanto que a aplicação do modelo não é equilibrada, existindo também a dificuldade de interpretar o conceito único para todas as organizações.

### **2.3.3. Mensurabilidade**

---

Esta etapa é essencial principalmente quando a organização se quer comunicar como sustentável: é capaz de identificar tendências e *drivers* de mudança, além de que a integração efetiva de dados de sustentabilidade com outras métricas e sistemas operacionais tem o potencial de alinhar vários aspetos de operações globais (Sroufe, 2017). Contamos com determinados indicadores de demonstram o compromisso da organização ao nível das três vertentes - esta abordagem do *triple bottom line* é a mais comum (Reilly & Hynan, 2014) - em vertente económica, o impacto relacionado e gerado entre todos os *stakeholders* e a contribuição para a viabilidade do sistema económico; em vertente social, o impacto na comunidade, o estudo da estratégia e gestão e valores inerentes à responsabilidade social englobando condições de trabalho e capital humano; e em vertente ambiental, as consequências da actividade laboral no ecossistema. Ao assimilar uma nova consciência, agregado ao planeamento e paralelamente à gestão e acompanhamento da sustentabilidade, importa saber mensurar, isto é, temos de a saber medir para constar entre outras variáveis a eficácia do desempenho. Devido ao apelo à transparência nas organizações, tanto no seu

comportamento como no relato deste, vários autores entendem, assim, que se enfatiza a importância da medição e divulgação do desempenho (Sroufe, 2017).

Para conseguir transmitir com clareza a actuação nestes níveis é necessário combinar os indicadores, ou seja, os *drivers* de mudança em que se baseiam, e acompanhar a sustentabilidade que se vai implementando, por forma a reforçar as práticas de recolha e divulgação de informação sobre a mesma. Ora, produzir relatórios de sustentabilidade é prática para medir, difundir e partilhar com os *stakeholders* o desempenho das organizações com objectivo sustentável. Reconhecer a dimensão do *Triple Bottom Line* e do valor partilhado que a organização gera é um impulso para a mensurabilidade do desempenho sustentável (Sroufe, 2017). A informação sobre a sustentabilidade torna-se relevante face ao conhecimento das diferentes necessidades dos diferentes grupos de interesse.

A nível interno importa definir objectivos e monitorizar o desempenho com recurso a indicadores, que se tornam instrumentos de gestão que mensuram o progresso da organização. A nível externo, a informação é destinada a múltiplos interessados, que procuram outro tipo de informação, e que, seja possível de comparar com o desempenho de outras organizações, dado que este desempenho sustentável pode influenciar o valor da organização e a sua manutenção no mercado, permitindo também aferir o equilíbrio que as organizações detêm na obtenção e no retorno que produzem na comunidade.

Na tendência a uniformizar o conceito de sustentabilidade, surgem as directrizes para elaboração de relatórios propostas pela *Global Reporting Initiative*, sendo esta estrutura, a principal métrica a que as organizações recorrem para se comunicarem. Estas directrizes incidem sobre os principais aspectos que as organizações devem comentar sobre o seu desempenho económico, social e ambiental. Embora este modelo não contenha informação específica sobre recolha de dados, e tratamento destes, bem como as normas e práticas a adoptar, permite uma melhor comparabilidade entre relatos, ao uniformizar os aspectos que devem ter tido em conta quando comunicados, independentemente do sector e dimensão das organizações. No entanto, embora estas directrizes sirvam de base à construção de múltiplos relatórios de sustentabilidade, conforme vários Autores confirmam, também é reconhecida a dificuldade que várias organizações detêm na mensurabilidade de certos parâmetros apresentados. É com base neste paradigma que a GRI melhora o seu modelo, tentando também individualizar os sectores de actividade, desenvolvendo indicadores que complementam a informação que lhes é característica. A última versão da matriz, inclui a opção de mensurar o histórico de indicadores.

Neste sentido é possível avaliar (ainda que de forma sumária) o desempenho da sustentabilidade na organização, trazendo uma nova perspectiva aos indicadores: além de serem ferramentas de comunicação são também uma ferramenta de gestão auxiliar. Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos, sendo complementares entre si e importantes para uniformizar e equilibrar a actuação das organizações. Esta estrutura flexível abrange as dimensões da sustentabilidade do *Triple Bottom Line*, indo de encontro ao que se pretende analisar no estudo. A tabela seguinte apresenta uma breve descrição alusiva a alguns indicadores que compõem o modelo GRI.

**Tabela 1 - Breve esquematização indicadores modelo GRI**

<b>Indicadores Ambientais</b>	
traduzem as informações da dimensão ambiental da sustentabilidade nomeadamente o impacto da organização sobre as condições ambientais e seus recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>— consumo e eficiência energética</li> <li>— consumo e gestão de água</li> <li>— impacto sobre a biodiversidade</li> <li>— emissão e redução de gases</li> <li>— gestão e valorização de resíduos</li> <li>— iniciativas de mitigação de impactos e riscos</li> <li>— mobilidade</li> </ul>
<b>Indicadores sociais</b>	
traduzem as informações essencialmente sobre condições e práticas laborais, direitos humanos e investimento comunitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>— benefícios dos trabalhadores e valorização</li> <li>— estrutura da organização e gestão fornecedores</li> <li>— políticas de equidade e conformidade</li> <li>— contratações e taxas de rotatividade</li> <li>— saúde e segurança</li> <li>— formação e gestão de competências</li> <li>— gestão de reclamações e avaliação de riscos</li> <li>— cumprimento legal e responsabilidade de produto</li> </ul>
<b>Indicadores económicos</b>	
traduzem as informações da dimensão económica e o impacto da organização no sistema económico e as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— valor económico gerado e distribuído</li> <li>— apoios governamentais</li> <li>— impactos económicos (directos e indirectos)</li> <li>— obrigações organizacionais suportadas</li> </ul>

*Fonte: Elaboração própria com base nas directrizes do modelo GRI*

## 2.4. Contexto da Comunicação

Em âmbito de troca de informação, a comunicação trata de ser uma actividade primordial, aliás, apesar das diferentes definições do conceito que existem, a sua maioria contempla termos semelhantes como transferência, interacção e partilha (Genç, 2017). Contudo, Serra (2007, página 2) arroja ao admitir que “a sociedade é, basicamente, comunicação”. Esta actividade apela a sentidos, ideias, atitudes, percepções, capacidades, comportamentos e é socialmente transformada, podemos admitir que é uma qualidade biológica inata ao ser humano. Se a origem do seu conceito remonta historicamente à gestão de multidões, hoje, considera-se uma funcionalidade mais volátil, no entanto, o seu enquadramento histórico trata de ser labiríntico complementado com bastantes rodeios, o que se entende apreciando a amplitude do termo.

Admite as mais variadas interpretações e formas, não sendo apenas expressa verbalmente ou escrita, entenda-se que o próprio silêncio, ao contrário do que possa

parecer, é também por si só um instrumento de comunicação. Enquanto sociedade comunicamos entre nós e nossos semelhantes, através de numerosas formas e fazendo uso de fartos suportes, é tendencialmente um exercício em evolução tal como a própria raça humana. Crato (1992, p. 11) manifesta que “a história da comunicação é a história da luta travada pelo homem para a apropriação coletiva do mundo exterior. É a história do pensamento e da sua expressão para organizar e fundamentar a actividade coletiva” aditando ainda que “não há por isso nenhuma história da comunicação, nem tão pouco nenhuma resenha simplificada do seu progresso” concorrendo á tendência de evolução paralela anteriormente referida.

A área de atuação para fundamento da prática é altamente abrangente e transversal a múltiplas disciplinas sendo por isso conhecidos vários propósitos agregando motivações e condicionantes, sendo que a mensagem na sua composição engloba 6 elementos constitutivos: destinador, destinatário, mensagem, contexto, contacto e código. A eficácia da mensagem só se reconhece quando esta é recebida e compreendida pelo seu público alvo, que se poderá traduzir em conhecimento efetivo. Em seguimento, Santos (1992, pp. 9-10) diz que sobre a comunicação “em geral, ela já é entendida sobretudo como sendo o transporte de ideais e emoções expressas através de um código. Ou seja, comunicar significa essencialmente transmitir sentidos, casuais ou intencionais, de um ponto para o outro”. Todas estas complexidades definem o conceito de comunicação como algo subjetivo, tal como confirma Freixo (2011, p. 121) – “pode ser legitimamente usada de várias formas” e de explicação não uniforme sendo que Fiske (1993, p.13) vêm lembrar que “a comunicação é daquelas atividades humanas que todos reconhecem, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente”.

#### **2.4.1. Porque comunicar**

---

Evoluções de paradigmas, atenção às necessidade dos mercados e *stakeholders* promovem que uma das ferramentas mais básicas para apoiar a mudança organizacional é a comunicação” (Reilly & Hynan, 2014), sabendo-se que a esta prática é essencial tanto para iniciar como para manter e adequar qualquer estratégia de desenvolvimento sustentável (Bucur & Petra, 2011). Para mais, os relatórios de sustentabilidade impulsionam mudanças nas organizações, dados, métricas de desempenho, estratégia, reputação *stakeholders* e até mesmo o próximo ciclo de relatórios (Sroufe, 2017), ajudando a fixar consensos e apoiar os objectivos necessários. Como já nos é possível perceber, a gestão da mudança organizacional é também um mecanismo de aprendizagem e de definição de padrões, sendo que a sua exposição (efectuada maioritariamente através de relatórios de sustentabilidade) confirma uma

relação recíproca e reforço do paradigma sustentável entre estas duas mesmas variáveis (Sroufe, 2017).

A estratégia de comunicação é mais do que a disseminação de informações, portanto, um pedido de participação das partes interessadas, proporcionando oportunidades, defende (Bucur & Petra, 2011), sendo também influenciada por factores externos e internos. Os autores afirmam ainda que o desenvolvimento sustentável pode ser bem-sucedido sendo comunicado através do reconhecimento de elementos específicos de interesse público, usando oportunidades para demonstrar conexões entre os problemas que importam para as pessoas, mas também para a economia ou para o meio ambiente, apresentando lados positivos e enfatizando oportunidades, ideias e inovações que são positivas para o futuro, usando boas práticas de comunicação.

Reforça a pesquisa dos citados autores que a importância da comunicação entende-se: no reconhecimento (através de análise de opiniões, pesquisas, conversas regulares entre grupos interessados); no controlo (derivado do conhecimento adquirido) e na sua manutenção. No entanto, tem-se assistido a esforços para uma fusão entre relatórios financeiros e de sustentabilidade, algo que o autor anteriormente citado também compreendeu. Com isto, importa ressaltar que também a regulamentação sobre esta comunicação tem sido cada vez mais adaptada e inserida, existindo uma influência que abrange toda a sua cadeia de valor, por parte de entidades mundiais, mercados financeiros e o próprio consumidor final.

## **2.5. Desafios e Vantagens da Comunicação Sustentável**

---

Através da comunicação podemos disseminar informação, proporcionar mudanças, influências... não só dos envolvidos mas também do ambiente participativo, contribuindo assim para motivações mais sustentáveis, incentivando o novo paradigma do padrão de consumo (Felipe & Nascimento, 2015) - como tal estamos presentes a desafios e vantagens. A exposição absoluta das organizações face à opinião-pública afere também de um carácter influenciador sobre tendências, padrões de consumo e ídolos de vida, o que agrega toda uma responsabilidade no que se comunica, sendo imprescindível uma preparação e gerenciamento cuidado, protegendo a sua credibilidade e reputação (Unep, 2006).

Podemos identificar 3 níveis organizacionais onde estes compromissos ganham relevância: organizacional/operativo, *marketing* e social. Melhoria da imagem corporativa, aprendizagem sobre o modo de operar, a confiança e credibilidade que promove junto das partes interessadas, não só quanto a produtos e processos sustentáveis, mas também quanto á própria organização, o contributo para as

imposições legais, o posicionamento em rankings reconhecidos, são algumas das vantagens já identificadas que se adjudicam a uma empresa que se faz comunicar.

Vejamos a opinião de Bucur & Petra (2011) que particularmente, em âmbito de desenvolvimento sustentável, relevam a estratégia de comunicação importa em muito em:

- compreensão da complexidade do tema;
- impacto pessoal que desencadeia na pessoa;
- conhecimento dos riscos específicos e seus elementos (ativos e passivos).

Em contrapartida dos maiores desafios especialmente em matéria de sustentabilidade, pode ser o próprio objecto da organização, isto é: diferentes indústrias enfrentam os seus próprios desafios (e por vezes únicos) tornando difícil comparar a comunicação entre os sectores da indústria (Reilly & Hynan, 2014).

### **2.5.1. Greenwash e Repensar o Processo de Comunicação**

---

Com a integração da sustentabilidade nas organizações a fim de estas se assumirem como partes sociais necessárias à mudança e à transposição imprescindível para o contexto organizacional, existem instrumentos para apoiar a introdução de protótipos, os quais devem ser regulados. O objectivo destes instrumentos é essencialmente instrutório na direcção sustentável, sendo que, entre os *standards* que os definem, para a relação sustentabilidade e comunicação identificamos os três principais: os índices de sustentabilidade, que medem o desempenho das organizações (como por exemplo “*Triple Bottom Line*”), as directrizes e normas (sendo as directrizes GRI a mais comum) e os relatórios (e o seu conteúdo a comunicar, devendo existir informação complementar do sector de actividade).

Os relatórios são considerados o instrumento de comunicação mais comum, procura partilhar informação com todos os *stakeholders* e por isso difere (do tradicional relatório financeiro) ao relatar o empenho da organização nas dimensões do desenvolvimento sustentável. Observou-se uma tendência para divulgar cada vez mais, começamos por isso a deter um relatório único que vê o seu aperfeiçoamento do seu conteúdo com matéria sobre o impacto ambiental, social e económico sendo por isso frequentemente denominado de relatório de sustentabilidade. Sroufe (2017) fala numa fusão entre relatórios financeiros e de sustentabilidade e considera que esta publicação é de importância elevada para compreender o posicionamento das organizações. A introdução de regulamentação e legislação sobre matéria de sustentabilidade, afectou também a sua comunicação, se antigamente esta era voluntária, agora é possível observar uma obrigatoriedade progressiva de demonstrar o desempenho. Algumas organizações podem mostrar-se resilientes a este facto, por vezes por carência na

interpretação do modo do fazer (reconheça-se que gestores financeiros a abordar temáticas ambientais não é o ideal) e incompatibilidades legais (que chegam a níveis internacionais). A transparência pode também indicar o nível de envolvimento da organização na tendência evolutiva e envolvimento com os seus *stakeholders* e deve ser por isso uma motivação. Não é surpreender que muitos relatórios de sustentabilidade se focalizem com especial atenção nas áreas que podem influenciar a reputação e a imagem externa de uma organização (Reilly & Hynan, 2014), as organizações diferem o seu discursos sob as mais variadas formas, segundo o seu *business core*, a sua dimensão, a própria gestão, os interesses que querem fazer transparecer e inerente capacidade e contexto em que se inserem, veja-se aqui a afectação temporal, pode diferir no futuro (a curto e longo prazo) pelo que não é aconselhável existir uma padrão a se comunicar e sim recomendações de como o fazer. Contudo, as inconsistências entre a actuação da organização e a comunicação que esta faz mostrar-se concorre para um grande desafio que coloca a credibilidade da organização em questão, isto porque, é necessário existir uma verdadeira coerência entre os princípios de desenvolvimento sustentável, a estratégia da organização, a actuação da mesma e essencialmente nas acções de comunicação, tanto a nível interno como externo. “Algumas organizações podem-se sentir tentadas a “fazer *greenwash*” nas suas atividades usuais, a fim de melhorar a imagem e fortalecer a reputação corporativa” (Reilly & Hynan, 2014), porém esta gestão é totalmente necessária, tem implicações nas perdas e ganhos de valor, podendo mesmo diminuir ou estagnar a imagem de uma organização sobre o desenvolvimento sustentável.

Na tabela seguinte fazemos referência a alguns estudos consultados, relacionados com a análise da comunicação da sustentabilidade.

**Tabela 2 - Estudos consultados que se relacionam com a temática da comunicação da sustentabilidade**

Autor	Metodologia	Principais Conclusões
Dias (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de conteúdo</li> <li>- analisou a qualidade e quantidade de informação organizacional divulgada através dos relatórios de sustentabilidade</li> <li>- amostra de 49 organizações cotadas em bolsa euronext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 45% das organizações divulga de forma voluntária a sua informação no âmbito da sustentabilidade</li> <li>- relatório com uso precário de indicadores</li> <li>- recurso á matriz gri</li> <li>- não existe grande recurso à informação divulgada por parte dos gestores para estratégias futuras</li> </ul>
Carreira e Palma (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de conteúdo</li> <li>- analisou a natureza de relatórios de sustentabilidade em função das directrizes gri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tendência crescente para elaboração de relatórios de sustentabilidade e incentivo ao mesmo</li> <li>- início de padrão de comparabilidade entre relatórios</li> </ul>
Caetano e Eugénio (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de conteúdo</li> <li>- amostra de 10 organizações do sector da construção civil e 30 relatório de sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tendência para divulgação de relatórios de sustentabilidade</li> <li>- 89% de aplicabilidade do modelo gri</li> <li>- pouca informação qualitativa e recurso a verificação externa dos relatórios</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Todos os autores recorrem a relatórios de sustentabilidade como base da sua investigação, incluindo na sua amostra organizações nacionais, no entanto preocuparam-se apenas sobre informação que era divulgada no âmbito da

sustentabilidade com base no modelo da GRI. A presente investigação vai mais além, identificando a relação entre a sustentabilidade e a mudança comportamental, analisa a sustentabilidade nas suas dimensões através do *Triple Bottom Line*, e identifica os instrumentos utilizados para comunicar.

### **2.5.2. Comunicação Organizacional**

---

Independentemente da dimensão das organizações, a comunicação organizacional esclarece também o posicionamento da empresa e pode ser classificada consoante os seus destinatários como: de massas, segmentada e individualizada, é definida como a necessária numa organização e que compreende dois níveis: externo e interno (Genç, 2017), sendo que a comunicação sobre a sustentabilidade pode tornar-se um catalisador para os processos de aprendizagem e mudança ambiental da organização, e conseqüentemente, ser incentivo á inovação e vantagem competitiva (Signitzer & Prexl, 2017), além de que se considera “um meio privilegiado para divulgar procedimentos e processos, deve ser também encarada como forma de comunicar estratégias e objectivos” (CEDS, 2006). Uma organização, no seu todo, é uma comunicação interactiva: desde instalações, a colaboradores, os *designs*, entre outros, compõem um contacto directo que conduz de fundamento a um juízo sobre a mesma. São essencialmente 4 as dimensões de comunicação que se inserem nesta categoria: institucional, de marketing, administrativa e interna.

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável Portugal no seu estudo de 2006 analisou exactamente a comunicação interna das organizações ao nível da sustentabilidade: identificando que para divulgação interna das iniciativas e dos seus objectivos, as organizações recorrem 39% a comunicação escrita, 21% a comunicação oral e 17% a comunicação electrónica, usando de 11% para eventos, 8% para campanhas e os restantes 4% para programas e comunicação audiovisual (CEDS, 2006). Ora, no que se refere a comunicação escrita as ferramentas utilizadas passam por publicações para colaboradores, memorandos, circulares e comunicação interna, relatórios, documentos, folhetos, boletins e brochuras, placards informativos, manuais, entre outros que já se apresentavam em desuso. Estes documentos normativos de suporte à comunicação não traduzem um retorno imediato das interações, mostram-se vantajosos pela sua acessibilidade, pelo facilitismo que apresentam na difusão da imagem da organização e por conseguirem a uniformidade da mensagem. A comunicação em suporte electrónico apresenta o uso da intranet e do correio electrónico como o mais comum, sendo que o recurso a boletins electrónicos, jornais virtuais (*newsletter*) ainda é recurso para alguns utilizadores. Esta ferramenta apresenta limites na sua acessibilidade, mas é a mais vantajosa em termos de potenciar e uniformizar a

mensagem, simplificar e promover a difusão da imagem da organização obtendo retorno imediato entre os sujeitos da comunicação. Relativamente à comunicação oral, apesar de ser caracterizada pela fraca reprodutibilidade da mensagem, é o mecanismo que mais retorno imediato permite obter entre as partes, dado também o seu carácter de proximidade, neste sentido são desenvolvidas reuniões (33%), discursos e apresentações formais (26%), face a face (24%), telefone (14%) e *hotlines* (3%). Contudo, e na presente conjectura em que vivemos, muitas organizações optaram por integrar os *social media* como outra ferramenta na sua estratégia de comunicação corporativa (interna e externa). Os autores Reilly & Hynan, (2014) entendem que os media sociais (por exemplo, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*) referem-se ao diálogo facilitado por meio de plataformas que incluem blogs, partilha de conteúdo, redes sociais e *bookmarking* social. Difere dos media tradicional, pois permitem uma experiência interactiva de duplo sentido entre organizações e partes interessadas, em vez de veículos de comunicação que transmitem informações às massas sem nenhuma reacção ou resposta directa. Por sua vez, Kaplan e Haenlein (2010, p. 67) concluem que estes “permitem que as empresas se envolvam em contactos em tempo real e directo com o consumidor final num custo relativamente baixo e com elevados níveis de eficácia face aos meios de comunicação tradicionais”. Além de que a sua mensurabilidade em termos de interacção é muito mais passível de ser analisada visto que praticamente todas as plataformas a que as organizações recorrem ousam de mecanismos e indicadores para isso mesmo, como por exemplo, “gostos”, “partilhas”, “comentários”, “caracteres”. Esta génese digital não se baseia apenas na comunicação propriamente dita, apesar do seu tronco se basear no business core da organização, surge uma vertente de apoio ao cliente que se mostra como apoio técnico, esclarecimento de dúvidas, apresentações e promoções de parcerias, projectos, produtos e serviços na onde a experiência do consumidor pode ser partilhada e funcionar como influenciadora, tudo isto ocorre em tempo instantâneo. Reconhece-se ainda que o nível de recursos que uma organização dedica às iniciativas de mídia social pode refletir a abertura da empresa a mudanças e inovações - uma dimensão fundamental da cultura de uma organização. Também pode indicar a disposição da organização em direccionar as estratégias de comunicação para as tendências gerais da sociedade, bem como as preferências específicas do cliente da marca (Reilly & Hynan, 2014).

Esta ferramenta demonstra também um custo de utilização muito reduzido sendo que se apresenta acessível à grande maioria da população uma vez que o acesso à internet é o que basta na sua difusão, se em tempos remotos a utilização era tendencialmente por um público mais jovem, pesquisas recentes verificam que a

adesão por gerações mais maduras aumentou exponencialmente, sendo que a comumente adultos com mais de 65 anos estão conectados a pelo menos uma plataforma de mídia social (Reilly & Hynan, 2014).

Esta secção introduz a ideia de como é feita a comunicação de uma organização sustentável, passando a ser estratégica e devendo por isso recorrer a uma gestão planeada, compreendemos que trata de ser um processo dinâmico e multidimensional (Rego, 2007) que usa vários instrumentos e ferramentas, tendo identificado várias. Existindo pouca informação científica sobre a comunicação da sustentabilidade ao nível das ferramentas e instrumentos a que recorre e indicadores que aborda, esta interpretação considera-se importante para construir o nosso modelo de análise e recolha de dados, permitindo identificar elementos que nos levam à resposta do nosso fundamento de investigação – como uma organização sustentável se comunica.

## 2.6. Comunicação da Sustentabilidade

---

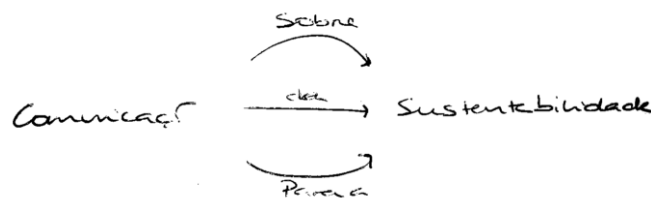
*“A razão pela qual a comunicação é fundamental no desenvolvimento sustentável pode ser explicada considerando a natureza da Sustentabilidade” (Genç, 2017)*

Segundo Genç (2017), em matéria de sustentabilidade, as questões abordadas caracterizam-se por serem complexas e incertas, designando a importância da comunicação como fundamental no fornecimento e troca de informação entre os agentes... criando um entendimento geral. O autor diz-nos ainda que a comunicação devidamente adaptada tem um papel vital a nível interno e externo, pois não basta ser entendida apenas na organização tem de transparecer também para fora (CEDDS, 2006). Quer isto dizer que além dos princípios gerais da comunicação: credibilidade, clareza, objectividade e simplicidade, é necessário colmatar com a estratégia de sustentabilidade organizacional. Usando uma variedade de suportes de comunicação e abordagens, a maioria das grandes corporações globais reporta anualmente pelo menos alguns dados de desempenho de sustentabilidade (Reilly & Hynan, 2014).

Segundo os mesmos autores, face a organizações não verdes, as empresas verdes são mais propensas a reportar as informações de sustentabilidade na sua comunicação, mais activamente através de relatórios, sendo que a sua presença e adesão nos mídia social também é muito superior. A exposição nesta matéria, tal como já referido, deve de ser adaptada para não cair na banalidade nem ser entendida de forma errada e sem credibilidade pelos nossos *stakeholders*, podendo ter resultados essencialmente negativos e impacto na reputação/imagem organizacional caso isso aconteça, uma vez que a comunicação apoia também a incorporação da responsabilidade organizacional. Sendo que em algum momento, a organização transpõe a ideia de que se fundamenta numa atuação ética e focalizada a um futuro

sustentado à escala das preocupações para gerações seguintes e conseqüentemente potencializa a sua rentabilidade, os relacionamentos e a própria reputação organizacional (Genç, 2017) identifica nas suas pesquisas que: dada a abrangência do termo sustentabilidade, este é capaz de fornecer os meios de conexão com a sociedade, aumentando o público-alvo, reduzindo custos operacionais e transpor um benefício para a comunidade em geral, assim, através da comunicação, a sustentabilidade pode traduzir-se numa vantagem competitiva de mercado. Por sua vez Reilly & Hynan (2014) reforçam ainda dizendo que o nível de comprometimento com a sustentabilidade relatado nos meios de comunicação de uma organização pode produzir importantes *insights* sobre a própria e sua estratégia, como por exemplo: a abordagem à sustentabilidade pode ser desde logo referenciada na missão da empresa.

Ora, desde então podemos concluir para já que existem inúmeros tratamentos estratégicos da comunicação para falar de desenvolvimento sustentável e continuando nesta mesma linha de pensamento encontra-mos aqui três variáveis: comunicação sobre a sustentabilidade, comunicação da sustentabilidade e comunicação para a sustentabilidade (ou sustentabilidade da comunicação) que no seu global nos demonstram a indubitável imperatividade de coerência entre elas e entre o que a organização comunica e a sua actuação, além de desempenharem um papel estratégico.



*Figura 5 - Esquema ilustrativo das variáveis da entre comunicação e sustentabilidade  
Fonte: Elaboração Própria*

### 2.6.1. Comunicação sobre a Sustentabilidade

Esta dimensão inicia a percepção da sustentabilidade o que significa que obedece a princípios de criação, desenvolvimento e implementação - o quê, como e porquê que a organização o faz. É neste âmbito que se serve funções essenciais de enquadrar preocupações e estruturar factos, argumentos e queixas (reivindicações) estabelecendo um entendimento comum da questão, dos objectivos a cumprir e de quem deve agir (Genç, 2017). Existe interacção com os vários *stakeholders* desde logo, podendo ser apenas a nível interno ou incluir também o ambiente externo da organização (Genç, 2017). Assim sendo, é nesta dinâmica que se introduz o conceito de sustentabilidade na organização e sua comunicação, e as adversidades presentes neste processo.

### **2.6.2. Comunicação da Sustentabilidade**

---

Difere da anterior na medida em que se assume mais como mecanismo institucional e de gestão. Trata de ser uma comunicação mais direcionada e intencionada, promove a defesa e legitimação das organizações face a comportamentos nesta matéria, sendo que tem algumas funções específicas, como informar e educar indivíduos, e alcançar um nível de *engagement* e acção. (Genç, 2017) Ou seja, adopta-se nesta vertente um carácter mais educativo e de consciencialização ao nível de todos os *stakeholders*.

### **2.6.3. Comunicação para a Sustentabilidade**

---

A comunicação para a sustentabilidade tem um enfoque no aspecto normativo do desenvolvimento sustentável (Genç, 2017). Não se fica apenas pela transmissão de conteúdos informativos, preocupa-se com as motivações, mudanças e iniciativas a fim da evolução sustentável, exercendo uma influência muito superior, potencia a própria mudança. Este processo, que se remonta à década de 70, tendo sido uma tentativa de mostrar o comportamento socialmente responsável que era praticado pelos sujeitos organizacionais, nem sempre teve sucesso e consequentemente descrebilitou muitos mercados. O movimento mais conhecido deste fracasso é o “*Greenwash*”, já referido anteriormente. Surge aqui a concepção de comunicação da sustentabilidade organizacional – um conceito em evolução que se refere a comunicações corporativas sobre questões de sustentabilidade (Signitzer & Prexl, 2017), através de relatórios sociais e comunicações em vertente ambiental, aparece sob uma nova dimensão do *marketing* da organização, esta complementa a transparência da empresa em matérias de mercado e publicidade. Entende o mesmo autor que do ponto de vista do *marketing*, um dos objectivos aqui é construir relações com os clientes para aumentar as vendas de produtos sustentáveis” ou consumo dos serviços, podendo existir outros motivos como “aumentar a sensibilidade entre os colaboradores em relação à ideia de orientação para o futuro ou ajudar a criar processos de produção mais sustentáveis”, o que justifica a ligação e necessidade de coerência que tem de existir entre as 3 variáveis da relação comunicação e sustentabilidade assumindo “congruência entre palavras e acções, lutar pela orientação de um consenso e considerar os princípios de desenvolvimento sustentável no próprio processo de comunicação”.

Como já referido anteriormente, esta ferramenta potencia a mudança, quer isto dizer que em termos organizacionais, sugere processos alternativos de atitudes e alterações, incentivando vários públicos na adoção efectiva de um comportamento mais sustentável e sua consciencialização efectiva.

### **3. Metodologia, Recolha e Tratamento de Dados**

---

A carência das organizações de comunicarem no âmbito da sustentabilidade fundamenta-se em dar visibilidade ao compromisso que estas tendem a cumprir, visando auferir também por si só um carácter diferenciador face à concorrência, elevando à criação de valor. Não esquecendo o impacto real que a comunicação revela para influenciar crenças, atitudes e comportamentos, e no seu contributo para o envolvimento de todas as partes interessadas.

Deste modo, a discussão do tema tem sido mediática e relevante, não só a nível académico, mas também na sua observância prática, uma vez que grandes organizações, também portuguesas, começam a demonstrar cada vez mais preocupações e interesses e a tomar acção nesse sentido. Ou seja, sustentabilidade é mais do que uma concepção, é um modo de gestão e enquadramento, que integra fortemente o marketing empresarial de hoje (Jones et al., 2007), considerando-se com estratégia empresarial, que por sua vez se agrega ao marketing de uma organização. O reforço neste paradigma é também uma forma de legitimar e credibilizar o negócio. Considerou-se oportuna esta investigação face à emergência deste tema.

Este projecto visa compreender como é a comunicação de uma empresa, que compreende as motivações da sustentabilidade, a assume como estratégia.

O objectivo genérico desta dissertação é analisar a tipologia das práticas e mecanismos de comunicação que são desenvolvidas por organizações sustentáveis, isto é, de organizações que adoptam uma estratégia de sustentabilidade na sua estratégia empresarial: como é que uma organização comunica as suas práticas de sustentabilidade?

Esta é a questão essencial que se pretende responder nesta investigação. É com base neste ponto de partida que se determina toda a estratégia e estrutura do presente trabalho. Após a sua definição foi possível delimitar os conceitos a estudar, os dados que se iriam relacionar de forma mais directa com o objectivo por forma a serem reunidos, além de tornar todo o foco mais claro. Foi determinante para definir a recolha de dados, e conseqüentemente, a metodologia a adoptar.

#### **3.1. Questões da Investigação**

---

As questões de investigação determinam a própria estratégia da investigação. Note-se que, a sua formulação e objectivos, condiciona a recolha de dados e, genericamente, a metodologia a que se recorre. Essencialmente a sua definição, contribui para delimitar os conceitos a compreender, os dados e informação que se

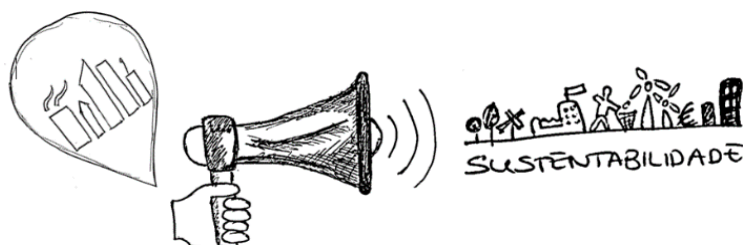
relaciona com estes e são necessários recolher, clarificando o foco e objectivo da investigação.

O objectivo genérico desta dissertação é analisar a comunicação da sustentabilidade. Pretende-se compreender através da análise de relatórios de sustentabilidade, as práticas e instrumentos de comunicação utilizadas por organizações ao abordar a sua sustentabilidade através do *triple bottom line*.

A questão principal desta investigação é:

- P1 - Como é que uma organização sustentável se comunica?

Dado o carácter de pertinência e generalidade da nossa questão de partida, esta desmultiplicou-se nas seguintes questões adicionais, que se julgam relevantes para compreender os aspectos essenciais da comunicação da sustentabilidade, nas suas práticas internas e externas.



*Figura 6 - Ilustração da interpretação de comunicação da sustentabilidade  
Fonte: Elaboração Própria*

- P2 – Identificar os indicadores ambientais, sociais e económicos mais relevantes para a nossa investigação
- P3 – Verificar a iniciativa de mudança comportamental das organizações face à integração da sustentabilidade como estratégia
- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos
- P5 – Verificar se a estratégia de sustentabilidade segue o modelo *triple bottom line* e existe comunicação nesse sentido

Assim, com base na revisão da literatura, esquematizam-se as seguintes questões de investigação:

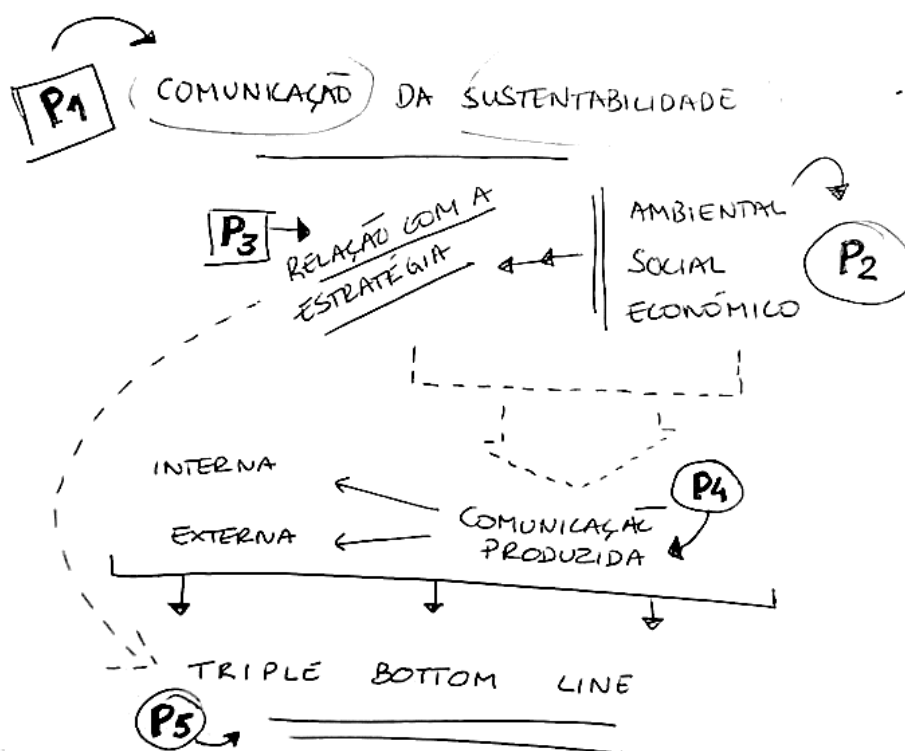


Figura 7 - Ilustração síntese das questões de investigação  
Fonte: Elaboração Própria

A partir desta ilustração desconstruímos dois conceitos fundamentais para a estratégia organizacional: comunicação e sustentabilidade. É o nosso ponto de partida para perceber e contextualizar a relação entre eles, que clarifica uma estratégia desta génese, e como se procede na sua vertente de comunicação aos *stakeholders* (demais interessados), interpretar o seu âmbito e prever certos impactos importantes para a sua própria validação, nomeadamente a gestão da comunicação.

É notória a relação de mutualismo ao longo desta evolução, desde as motivações à execução. Em primeiro lugar importa conhecer os conceitos nas dimensões que se julgam relevantes a eles mesmos, podendo assim chegar à relação dos dois, num nível organizacional. O formato de análise sugere, desde logo, as organizações usam estratégias de sustentabilidade no seu *core*, sendo a comunicação um factor irrefutavelmente elementar, devendo ser transversal a toda a empresa, pode surgir através de diversas formas, com vários recursos (e também intuitos), importa saber em que nível é realizado pelas empresas e o que elas comunicam através do que, devendo isso reflectir-se na sua própria estratégia, que se requer em conformidade com os princípios do desenvolvimento sustentável. Com isto, supomos que uma organização possa influenciar, não só a sua comunicação, mas também a sua actuação, por forma a melhorar o relacionamento com os seus *stakeholders*, apostando em acções que se revelem com maior relevo, lógica que deriva do facto de ser necessário corresponder às necessidades e expectativas dos demais interessados. O modelo diz-nos que a

comunicação deve ser adaptada e não condicionada (conforme nos foi possível perceber na revisão teórica). Importa também perceber a relação das estratégias e seus resultados, podendo isto afectar estratégias futuras, reforçando ou alterando o posicionamento da organização e da sua estratégia de sustentabilidade, além de servir como um instrumento de aprendizagem interno e concreto. Reitere-se que a existência desta estratégia de análise é crucial ao desenrolar e qualidade da presente investigação, sobretudo na recolha de dados.

### **3.2. Determinantes da Investigação**

---

Para obter resposta às questões de investigação, toda a investigação incidiu sobre os relatórios produzidos por organizações sustentáveis. Com o devido propósito de esclarecer e acrescentar conhecimento ao tema abordado, toda a elaboração deste trabalho foi devidamente preparada, no planeamento da sua pesquisa, na recolha de informação e posterior análise.

A metodologia utilizada teve fundamento no objecto de estudo, na sua amplitude, com intuito de se enquadrar nos objectivos inicialmente sugeridos. Optou-se por um «caminho» que leve a viabilizar as conclusões e que, por isso, responda às questões levantadas e a esclarecimentos necessários dos recursos envolvidos e existentes, bem como, a sujeição ao tempo disponível. Face à subjectividade da interpretação deste estudo, de modo a evitar a perda do foco da pesquisa e seus princípios, foram tomadas algumas medidas preventivas. Tentou-se analisar não apenas um, mas sim, vários conceitos e cruzamento de conhecimentos lineares, fora do senso comum, da relação existente entre a sustentabilidade e a comunicação organizacional, bem como explorar e desconstruir estes conceitos num nível mais aprofundado, esclarecendo também as suas próprias origens em termos conceituais, não nos baseando numa visão estritamente de aplicação organizacional. O objectivo deste processo de identificação do envolvente, definição e estruturação contextual e conhecimento de abordagens dos intervenientes em termos da sua actuação e transparência da sua comunicação na vertente organizacional face à temática da sustentabilidade, foi, de modo, a perceber o que é comunicado e como o fazem, além de distinguir todos os instrumentos e acções utilizados para tal.

### **3.3. Recolha de Dados e Análise de Conteúdo**

---

O estudo analisa a comunicação de doze organizações sustentáveis, fazendo referência aos indicadores de sustentabilidade e os meios como estes são divulgados. Face às motivações expostas, foram recolhidos vários relatórios de sustentabilidade, publicados nos respectivos *websites* das organizações incluídas na investigação,

(desde que existissem de forma autónoma) referentes ao último ano divulgado, *in casu*, todos haviam publicado o ano anterior ao exercício - 2018, com apenas uma excepção, que se identificará mais à frente neste estudo. Julgou-se adequada uma pesquisa qualitativa e de análise de conteúdo, que, segundo a pesquisa entendida no âmbito da comunicação organizacional, se revelou também ser a forma de recolha de dados mais recorrida pelos interessados, proporcionando a compreensão do problema em estudo. Esta escolha procura compreender a relação existente entre uma organização sustentável e o reflexo disso na sua comunicação, como é que ela se comunica. Com base nisto, inicialmente tentou-se compreender as características de ambos os conceitos e como estes se relacionam, sob uma forma teórica que se foi percebido ao longo de todo o ciclo de pesquisa.

Esta fase inicial de revisão de literatura foi fundamental para a formulação da nossa principal questão de partida e seguintes, que sustentam toda a investigação empírica. Tendo sido dada continuidade ao estudo através da análise qualitativa com recurso a documentos internos das organizações, nomeadamente relatórios de sustentabilidade publicados por estas (que foi a grande fonte de informação), imprensa escrita e *websites*, sobretudo, por se julgar o mais apropriado à obtenção pertinente e detalhada. A recolha de informação foi pensada em função do nosso objectivo de estudo – como é que uma organização sustentável se comunica. Foi efectuada no ano de 2019. Para o efeito focou-se essencialmente em dados secundários, dados quantitativos e de natureza explanatória. A informação secundária já se encontra à nossa disposição, existindo previamente e permitiu compreender e caracterizar as organizações e identificar o seu posicionamento face ao tema da sustentabilidade, na sua estratégia e na sua comunicação. A acessibilidade de informação secundária, facilita também a sua comparação, sendo um método de recolha de informação de reconhecida qualidade, esta abordagem fomenta à credibilização dos resultados, tendo sido possível triangular informação, o que se reflete como vantagem, aumentando por si o índice de confiabilidade na interpretação das variáveis tidas em questão nesta tarefa, que requer dedicação, tempo e disponibilidade, sendo que, a mesma se considera um tanto subjectiva na óptica da investigação, existindo por isso uma afectação na apresentação dos resultados e consequente desvantagem. Nesta investigação, pretende-se com os dados secundários obter conhecimento sobre as questões em estudo, sendo possível caracterizar as organizações, compreender e identificar a sua comunicação no domínio da sustentabilidade, triangulando a informação recolhida (fonte de dados) ao longo de toda a investigação de modo a elevar a validade dos resultados que pretendemos obter.

Através da óptica de Boudieu (1999)<sup>7</sup> considera-se a pesquisa como uma actividade racional, não rígida, mas de aplicação rigorosa. Segundo Oliveira, J. & Silva,

M. & Azevedo, G. (2018) a recurso pela análise de relatórios de sustentabilidade justifica-se sobre: a preferência por estes meios para divulgar, o seu elevado grau de credibilidade, o recurso por parte dos *stakeholders* como fonte de informação, o seu potencial para influenciar, a sua produção regular e enquadramento legal, sendo que, são o meio ideal para integrar outra informação além da financeira.

Posteriormente procedeu-se à génese de tabelas de observação com vista a obter um termo de comparação entre os dados e conteúdo recolhido, para facilitar a sua análise e compreender as conclusões. Este instrumento de recolha de dados foi construído com o intuito de produzir dados quantitativos, que se constituem como referência no que realmente acontece face às questões em estudo, no sentido de obter uma maior consistência. Também foi realizado uma recolha de diversos dados, por sua vez qualitativos que são importantes para a compreensão das posturas das organizações tendo sido trabalhados sob análise de conteúdo, sendo uma técnica de tratamento da informação que serve igualmente os níveis de investigação empírica (Vala, 1987), tendo sido todas as criações de elaboração própria sem recurso a softwares de análise.

### **3.4. Selecção da Amostra**

---

A selecção da amostra, constituída pelas organizações que foram alvo de estudo, teve como critério a pesquisa no site BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável dos relatórios de exercício mais recentes que haviam sido publicados à data de início da pesquisa (2018). Para a selecção foram consultados no total cerca de 40 relatórios de sustentabilidade, dos quais foram seleccionados os 12 doravante mencionados, com excepção do relatório da Sociedade Ponto Verde que data de 2017 (e se denomina Relatório de Actividades) que se incluí dada a abordagem à sua estratégia de comunicação. Considera-se que a amostra seleccionada é não-aleatória, vai de encontro ao objectivo do estudo, tendo sido por isso escolhida de forma a ser bastante diversa, seja no seu sector, na sua dimensão, e com base na diversidade de matéria que faz comunicar nos relatórios. Tentou-se incluir os mais variados sectores de actividade. Deste modo, o universo do nosso estudo e amostra final é composta por 12 organizações, que se apresentam todas a laborar em Portugal e, conseqüentemente, os Relatórios de Sustentabilidade publicados por si mesmas.

#### **3.4.1. Caracterização das Organizações em Estudo**

---

Na tabela seguinte são sistematizados os dados das entidades.

**Tabela 3 - Caracterização das Organizações em Estudo**

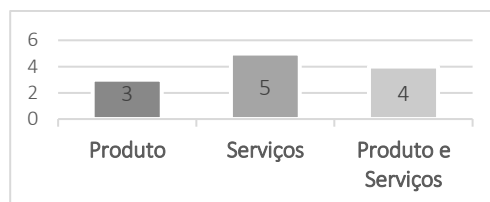
Ano Publicação Relatório de Sustentabilidade	Identificação da Organização	Oferta	Sector de Actividade
2018	Altri	Produto	Produção de Pasta (de Eucalipto)
2018	Comboios de Portugal	Serviços	Transportes (Ferroviário)
2018	Corticeira Amorim	Produto	Cortiça
2018	Fidelidade	Produto e Serviços	Seguros
2018	Grupo Ibersol	Produto e Serviços	Alimentação Organizada
2018	Inapa	Produto	Produção de Pasta e Papel
2018	José de Mello Saúde	Serviços	Prestação de Cuidados de Saúde
2018	Lipor	Serviços	Gestão Resíduos
2018	Luís Simões	Serviços	Logística e Transportes
2018	Media Capital	Produto e Serviços	Media, Comunicação e Entretenimento
2018	Navigator Company	Produto e Serviços	Produção de Pasta e Papel
2017 Relatório de Actividades	Sociedade Ponto Verde	Serviços	Gestão Resíduos

Fonte: Elaboração Própria

A amostra definida para a presente investigação engloba 12 organizações (100%) transversais a diversos sectores: 3 de oferta de produtos (25%), 5 de serviços (42%) e ainda 4 que dispõem de ambas as ofertas (33%). Todas pertencem e desenvolvem a actividade laboral no território da União Europeia e, nomeadamente, em Portugal, sendo que 6 delas (50%) são cotadas em bolsa (Altri, Corticeira Amorim, Grupo Ibersol, Inapa, Media Capital e Navigator Company). São organizações importantes para a economia pela sua contribuição em volume de vendas e números de colaboradores que empregam.

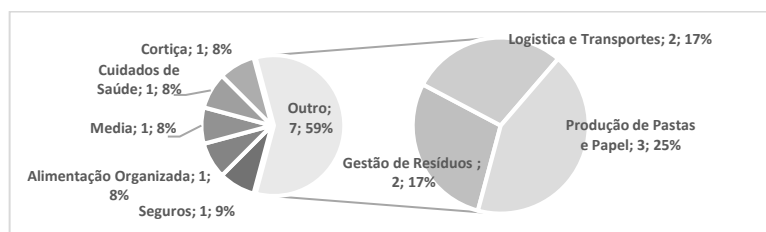
### 3.4.2. Demografia das Organizações em Estudo

As figuras seguintes caracterizam as organizações.



**Figura 8 - Tipologia de oferta das organizações em estudo**

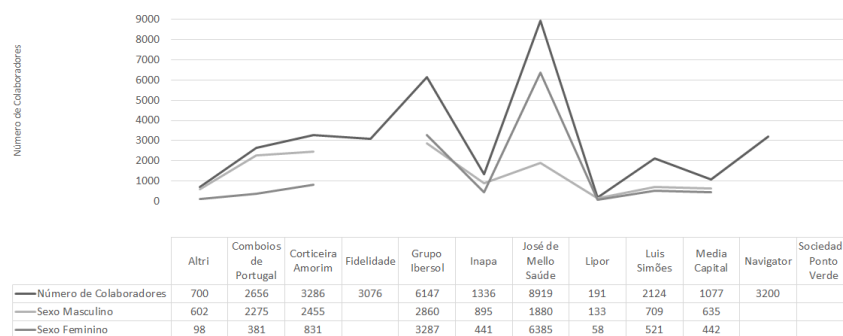
Fonte: Elaboração Própria



**Figura 9 - Sector de actividade das organizações em estudo**

Fonte: Elaboração Própria

Para que melhor se compreenda a dimensão das organizações, foi tido em conta o número de colaboradores envolvidos (e em activo, à data de 2018) bem como efectuada a distinção entre o sexo feminino e masculino. Estes dados irão ser úteis para elucidar o carácter de inclusão nas organizações relativamente ao capital humano.

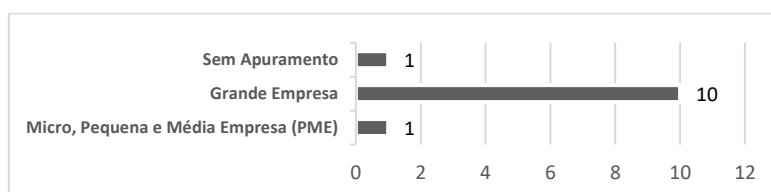


**Figura 10 - Caracterização do capital humano das organizações**  
 Fonte: Elaboração Própria

Exceptuando apenas uma organização, todas as onze organizações restantes comunicam o seu capital humano, correspondendo assim a uma taxa de 92%.

A diferenciação do sexo dos seus colaboradores é ainda especificada por 9 destas organizações representando um total de 75%. Neste seguimento, conseguimos aferir uma taxa de 17% (2 organizações) onde a sua maioria corresponde ao sexo feminino em contrapartida com 58% (7 organizações) que possuem um aglomerado superior do sexo masculino ao seu serviço. Foi possível identificar que as organizações que contrariam a tendência actuam no sector alimentar e saúde. A quantidade de efectivos que uma empresa tem ao seu dispor, em concordância com critérios do volume de negócio e balanço total, trata de ser uma forma de definir a categoria da empresa como micro, pequena e média empresa (formalmente reconhecidas sob a sigla PME) ou ainda grande empresa, ora, seguindo a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003 e Decreto-Lei n.º372/2007 publicado em Diário da República a 6 de Novembro, por seguimento da recomendação do Instituto Nacional de Estatística de Portugal, “em termos práticos (...) considera somente a variável número de pessoas ao serviço para classificar as empresas”.<sup>8</sup>

Em estudo temos uma organização sobre a qual não foi possível obter informação, existindo uma referência de 8% sob a qual não temos dados. Encontramos também uma organização que envolve 191 colaboradores, sendo por isso classificada como PME, correspondendo também a uma taxa de 8% sob a amostra total, relacionando-se com uma taxa de 83% composta pelas restantes 10 organizações de estudo, que se apresentam com 250 ou mais colaboradores sendo portanto grandes empresas.



**Figura 11 - Classificação das organizações através do número dos seus colaboradores**  
 Fonte: Elaboração Própria

A amostra é composta na sua maioria por grandes empresas, sob as quais existe uma grande taxa de empregabilidade do sexo masculino, sendo a sua maioria, apesar de não ser excluído o sexo feminino, em todas elas, este representa uma minoria na sua grande parte. Verifica-se também uma tendência positiva ao comunicar e identificar em específico o capital social de forma voluntária nos relatos.

### **3.5. Indicadores de Sustentabilidade**

---

Abordar a sustentabilidade implica falar de um desenvolvimento que se baseia em três vértices de actuação: o económico, o ambiental e o social – *Triple Bottom Line*. Quando aplicado à vertente organizacional, nos dias de hoje, torna-se cada vez mais imperativo combinar todas estas dimensões. A nível estratégico, o impacto ambiental e comunitário, traduz, essencialmente uma notoriedade e valor acrescentado da organização em questão. A aplicação desta estratégia pressupõe a existência de objectivos concretos que nos permitam evoluir, e o seu acompanhamento, permitindo gerir o programa de sustentabilidade adaptado à organização. No entanto, é na existência de indicadores que conseguimos retirar dados relevantes, tanto para a construção do modelo de gestão sustentável como para aferir a sua mensurabilidade de resultados e impacto. Em senso comum, são considerados sinónimos do próprio “desenvolvimento sustentável”.

Estes indicadores são linhas orientadoras que ajudam o acompanhamento de tendências e a tomada de decisão, a nível geral, tanto para indivíduos singulares, organizações ou entidades superiores. Seja a curto ou longo prazo. Uma das suas funções principais traduz-se na obtenção de conhecimento efectivo que temos sobre o ponto de situação.

Estando perante um temática complexa por si só, importa que este processo consiga capturar essa complexibilidade, considerando questões qualitativas e quantitativas (que se devem ter em conta considerando também o ambiente organizacional em que se inserem). Isto implica que os próprios indicadores sejam dinâmicos e que contemplem as três dimensões da sustentabilidade por forma a se obter insights cada vez mais próximos da realidade, do que está, ou não, a ser feito sob a alçada do ser sustentável. Este dinamismo pelo qual são caracterizados, inviabiliza também uma definição concreta de indicadores, sendo que no seu âmbito, existem diversos modelos de interpretação a ser considerados. Com base no sistema proposto pela Global Reporting Initiative, fortemente conhecida como GRI, uma organização sem fins lucrativos que tem trabalhado no sentido de disponibilizar matrizes de indicadores e linhas orientadoras à construção de um relatório de sustentabilidade, independentemente do setor, localização ou dimensão da organização (Carreira e

Palma, 2012), temos uma aproximação aos critérios indicadores que se pretende na análise da sustentabilidade, isto serviu de fundamento à construção do esquema de análise para o presente estudo.

Desde já, foi possível identificar que onze das doze organizações da amostra em estudo fazem referência à estrutura GRI como auxiliar na construção do seu relato.

### 3.6. Análise dos Dados

A análise de conteúdo trata de ser a interpretação de condutas sistemáticas e objectivos que se pretendem com a divulgação e conteúdo das mensagens, sendo por isso entendida como um conjunto de técnicas que procede à análise da comunicação. Por este motivo, considerou-se relevante a análise do conteúdo fundamentada no próprio instrumento de comunicação dos relatórios de sustentabilidade que todas as organizações do estudo divulgam. Esta técnica tenta ser sistemática e objectiva na descrição do conteúdo das mensagens. Derivado da co-relação que existe entre vários elementos e dado o seu carácter de afinidade que estes promovem com o conceito de sustentabilidade, na nossa análise, que pretende, aferir a comunicação da sustentabilidade (como é que uma organização sustentável comunica), entendeu-se por bem, de modo a conseguir interpretar e obter resultados específicos ao encontro da nossa questão de partida, conjugar diversos indicadores em sub-grupos (temáticas indicadoras) que se julgam relevantes para o propósito, assim, construímos o seguinte modelo de interpretação dos indicadores em estudo, que fundamentou o nosso instrumento de recolha de dados:

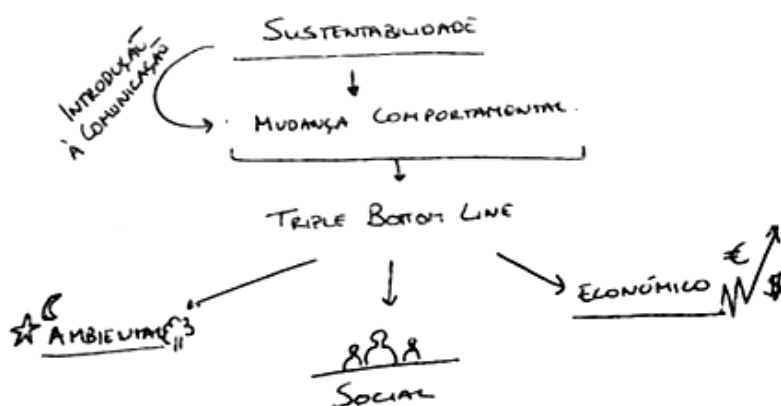


Figura 12 - Esquema síntese da relação da sustentabilidade  
Fonte: Elaboração Própria

Foi necessário analisar a ligação existente a sustentabilidade e a mudança comportamental para perceber o comprometimento das organizações nesta relação, e identificar aqui a sua introdução à comunicação. Este modelo retrata a actuação que a organização tem, englobando as práticas que apresenta no seu dia-a-dia, em matéria de sustentabilidade. Foi fundamental identificar a actuação que estas desenvolviam no

âmbito do desenvolvimento sustentável, para perceber também de que modo é que impactuam e afinam a sua estratégia de comunicação, percebendo os recursos e meios que são utilizados para o efeito. Esta codificação contém 3 grandes categorias, paralelas às 3 dimensões da sustentabilidade – *Triple Bottom Line*.

Em cada categoria, foram analisados as principais, relativamente aos itens divulgados. Saliente-se que na interpretação dos dados, foi feito a classificação da informação que era divulgada sob a forma: 1 – quando aplicável, e 0 – quando não aplicável. Significando ainda 1, que existe divulgação, menção ou algum tipo iniciativa que se enquadra e se diz essencial para a retirada de conclusões, enquanto 0 traduz a inexistência dessa preocupação. Esta classificação foi efectuada em função das necessidade dos indicadores em estudo, para ser possível apresentar gráficos de interpretação. Este critério tenta eliminar alguma subjectividade.

Serão revistas as práticas que as organizações dinamizam em cada categoria e, posteriormente, analisada a sua comunicação. Há certos indicadores considerados, que por si só nos remetem para a sua natureza comunicativa.

As práticas reconhecidas na actuação das organizações, foram então classificadas e inseridas neste contexto. Pretende-se confirmar de que forma elas próprias comunicam a sustentabilidade. Estes instrumentos, e também canais, irão sendo apresentados à medida que se discutem os resultados. Em seguida apresentamos nas tabelas alguns elementos que foram considerados e identificados na análise supra explanada. Estes elementos constituem práticas e objectivos que as organizações mencionam existir (e se presumem, através da literatura), isto é, uma revisão dos indicadores que foram tidos em consideração para análise das temáticas de estudo definidas.

- P2 – Identificar os indicadores ambientais, sociais e económicos mais relevantes para a nossa investigação

**Tabela 4 - Indicadores definidos em estudo**

<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos</li> <li>— mobilidade</li> <li>— redução do impacto ambiental</li> <li>— certificação ambiental</li> <li>— gestão e valorização de resíduos</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— iniciativa interna ao nível das preocupações sociais</li> <li>— promoção da segurança, saúde e bem-estar</li> <li>— investimento e valorização do capital humano</li> <li>— desenvolvimento de competências</li> <li>— investimento, desenvolvimento e inovação</li> <li>— envolvimento com a comunidade</li> <li>— investimento local, causas e apoios</li> <li>— envolvimento com os <i>stakeholders</i></li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— valor económico gerado e distribuído</li> <li>— apoios governamentais</li> <li>— impactos económicos (directos e indirectos)</li> </ul>

Fonte: *Elaboração Própria*

Nesta investigação, a informação foi classificada sob o descrito, de forma a simplificar a sua interpretação. Neste ponto, verifica-se que certas práticas organizacionais, constituem por si só um elemento de comunicação, sendo possível interpretar a preocupação do desenvolvimento sustentável descrita sob forma de comportamento e estratégia. A informação recolhida foi essencialmente classificada como qualitativa, sendo aquela que traduz conteúdo interessante para o indicador pretendido, não tendo sido considerada a sua mensurabilidade efectiva. A classificação dos dados seguiu critérios de divulgação, isto é, foi inserida nos indicadores em análise quando a organização divulgava, ou não aplicada quando era inexistente. Esta classificação foi efectuada para os 12 relatórios que compõem a nossa amostra em estudo.

Por fim, após este apuramento, foram identificados de forma individual os meios e instrumentos utilizados na divulgação das temáticas, tendo sido aplicado o mesmo esquema de estudo. Foi possível assim identificar as práticas próprias que referem a sustentabilidade e verificar de modo mais específico a preferência e utilização dos meios a que se recorre para a sua comunicação específica. Estes serão explicados mais extensivamente na análise de resultados, onde será efectuada a remissão directa bem como a interpretação dos níveis de comunicação tidos.

#### 4. Análise dos Resultados

Neste tópico irão ser interpretados os dados que nos permitem responder à nossa principal questão de partida:

- P1 - Como é que uma organização sustentável comunica?

Já foi anteriormente referido que foi tido em consideração o modelo do *triple bottom line* para obtenção das respostas. Foi também referido em específico a necessidade de interpretar matéria recolhida nos seguintes pontos:

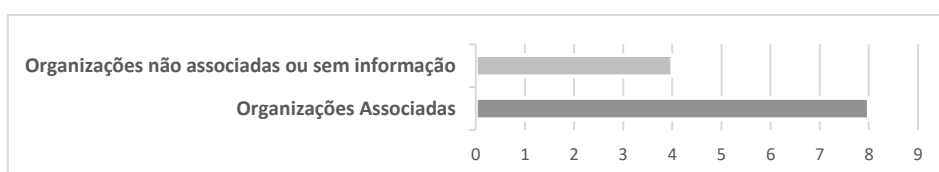
- P2 – Identificar os indicadores ambientais, sociais e económicos mais relevantes para a nossa investigação
- P3 – Verificar a iniciativa de mudança comportamental das organizações face à integração da sustentabilidade como estratégia
- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos
- P5 – Verificar se a estratégia de sustentabilidade segue o modelo *triple bottom line* e existe comunicação nesse sentido

##### 4.1. Análise Descritiva

- P3 – Verificar a iniciativa de mudança comportamental das organizações face à integração da sustentabilidade como estratégia

Para iniciar foi verificada a indicação de associação das organizações ao *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) em Portugal, leia-se Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BSCD Portugal)<sup>9</sup>.

O gráfico seguinte demonstra a estatística desta variável: temos 8 organizações confirmadas como associadas, o que corresponde a uma taxa de 67%, sendo que é feita esta referência nos relatórios de sustentabilidade das mesmas, enquanto 4 empresas, ou seja, 33% das organizações não possuem esta informação disponível, tendo sido confirmado através de consulta no website do BCSD e posteriormente concluído que não são membros da entidade.



**Figura 13** - Associativismo das organizações ao BSCD Portugal  
Fonte: Elaboração Própria

A importância deste indicador permite aperfeiçoar a ideia do comprometimento que as organizações possuem para com o desenvolvimento sustentável, bem como a proactividade que levam avante, uma vez que o BCSD Portugal se apresenta sob “uma

oportunidade para antecipar o futuro e posicionar a empresa na liderança do desenvolvimento de soluções sustentáveis para responder aos desafios da sociedade”<sup>10</sup>. Podemos concluir que existe uma tendência de aumento do comprometimento e envolvimento das organizações para com o desenvolvimento sustentável, fazendo-se acompanhar a discussão do tema e a colaboração multisectorial da comunidade empresarial. Isto significa também cada vez mais a integração da sustentabilidade no modelo de negócio das empresas, com o suporte de ferramentas, metodologias e soluções, prevenindo certos riscos.

O BSCD Portugal é ainda dotado de uma plataforma de envolvimento entre os seus membros e respectivos colaboradores, além de oferecer formação específica na área da sustentabilidade (“Programa de Formação da Jornada para a Sustentabilidade” disponível a colaboradores organizacionais e profissionais independentes, com diferentes níveis de informação sobre a matéria<sup>11</sup>), é disponibilizada ainda uma “rede de contactos na área da sustentabilidade empresarial, conhecendo empresas e *stakeholders*” e “criação de soluções de negócio inovadoras ao colaborar com outras empresas”. De salientar ainda o trabalho do BSCD Portugal no sentido de apoiar também a comunicação dos seus associados e a sua divulgação dos relatórios de sustentabilidade destes no próprio site [bcsdportugal.org](http://bcsdportugal.org). Neste sentido, concluímos que o facto das organizações serem associadas ao BSCD Portugal é um indicador da sua comunicação da sustentabilidade, que na sua forma significa, o associativismo como então um meio de comunicação da sustentabilidade - tanto a nível interno, como externo. Em paralelo, existe a informação complementar de associativismo a outras organizações e entidades sectoriais, bem como a subscrição de normas de protecção por parte de pontuais elementos da amostra. Identificamos, por exemplo, referência a: Smart Waste Portugal<sup>12</sup> e Declaração sobre Emergência Climática<sup>13</sup>.

#### **4.1.1. Mudança Comportamental**


---

- P3 – Verificar a iniciativa de mudança comportamental das organizações face à integração da sustentabilidade como estratégia

Posteriormente, efectuou-se um levantamento das motivações que as organizações tomam como base e do seu comportamento efectivo, isto serviu para conseguirmos enquadrar o nível das intenções das empresas face à sua mudança comportamental que é necessária para integrar a sustentabilidade no seu todo. Além disso foi fundamental perceber este comportamento para conseguir identificar que indicadores as organizações mais se preocupam e compreender como a sua adaptação estratégica consegue ter valor comunicativo na sua mudança comportamental e posicionamento.

Tabela 5 - Mudança comportamental das organizações

Organização	Mudança Comportamental
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualificação e avaliação<sup>14</sup> de fornecedores de serviços e de matérias primas</li> <li>- tem previsto investimentos e acções futuras (<i>in casu</i> referente à prevenção e ao combate de incêndios florestais)</li> </ul>
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na sua política de gestão tem forte monitorização da segurança dos seus serviços e consequente avaliação</li> <li>- tem previstos objectivos estratégicos para continuar a alcançar a sustentabilidade na suas dimensões</li> </ul>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faz gestão da sua cadeia de fornecedores “dá preferência, sempre que possível, a fornecedores que providenciem matéria-prima segundo boas práticas de sustentabilidade – quer no que diz respeito à sua origem, quer nos processos de exploração.”<sup>15</sup> tendo uma direcção de compras centralizada incumbida dessa missão “de forma a maximizar a criação sustentável de valor na Corticeira Amorim (...)”<sup>16</sup>, além deste processo de selecção são também submetidos a auditorias e avaliações</li> <li>- fundou o seu serviço de aconselhamento técnico<sup>17</sup></li> <li>- a organização é proprietária florestal: “aquisição da herdade da baliza (...) esta aquisição marca o início do percurso da empresa como proprietária florestal, uma operação estratégica que visa evidenciar e contagiar pelo exemplo a implementação das novas técnicas de gestão da floresta de sobre nacional.”<sup>18</sup></li> <li>- para monitorização do seu empenho e eficácia a nível ambiental reúne um fórum de eficiência energética</li> <li>- tem previstos objectivos estratégicos para continuar a alcançar a sustentabilidade na suas dimensões</li> </ul>
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestrutura a sua cultura organizacional, essencialmente na oferta dos seus produtos procurando soluções cada vez mais adequadas: “desenvolvemos novos produtos, testámos novos pilotos e continuámos a trabalhar ofertas de digitalização para o cliente, estimulando a utilização destas plataformas para uma maior proximidade com os clientes.”<sup>19</sup></li> <li>- promove iniciativas de preparação da mudança e adaptação aos seus colaboradores</li> <li>- aposta desde logo em grande transformação digital</li> <li>- define objectivos no seu compromisso com o desenvolvimento sustentável</li> <li>- reforça a sua estratégia de digitalização do negócio para aumentar a sua inovação de produto e serviços e proximidade com os clientes</li> </ul>
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestruturação do seu departamento de recursos humanos</li> <li>- a sua gestão de risco é efectuada com base em planos, processos e objectivos já diluídos na organização</li> <li>- qualificação e selecção de fornecedores e produtos e seu controlo periódico</li> <li>- “sistema de Melhoria Contínua, suportado, entre outros instrumentos, por programas de auditorias externas em todas as unidades do Grupo; programas de análises microbiológicas de matérias-primas e dos produtos finais (...)”<sup>20</sup></li> <li>- implementou sistema de gestão de reclamações</li> </ul>
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integra a sustentabilidade na sua estratégia de negócio de forma transversal e criação de comité de responsabilidade corporativa</li> <li>- aposta na digitalização (na sua operacionalidade e na sua comunicação, pretendendo torna-la mais eficiente a nível ambiental, ao medida que se expande para mais canais e mais público)</li> <li>- efectuou planeamento de objectivos e metas</li> <li>- “A seleção de fornecedores é crítica para o nosso desempenho ambiental e para a nossa responsabilidade social. (...) introdução de um sistema de monitorização mais eficiente, que permita o registo, a análise e a avaliação mais sistemáticos do desempenho sustentável dos fornecedores.”<sup>21</sup></li> <li>- incentiva a sua cadeia de abastecimento à implementação de sistema de gestão ambiental próprio</li> <li>- gestão de risco e mitigação impactos ecológicos</li> </ul>
José de Mello Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleciona os seus fornecedores não só pela qualidade mas especialmente pela sua ética, transparência e respeito para com os valores societários</li> <li>- submete os seus resultados a sistemas de avaliação e reconhecimento externo</li> <li>- implementou sistema de gestão de reclamações</li> </ul>
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementa a sua cultura organizacional (“(...) fortalecendo este seu compromisso através da criação da Agenda de Sustentabilidade de Valor Partilhado (...)”<sup>22</sup> e reforça a sua actuação com maior proximidade para com o público, melhorias operacionais e aposta em comunicação para sensibilização</li> <li>- reforça o seu compromisso voluntário com os princípios da economia circular<sup>23</sup> assumindo uma postura de mudança</li> <li>- a nível ambiental produziu plano de adaptação</li> <li>- tem sistema de gestão de reclamações</li> <li>- faz gestão da sua cadeia de fornecedores (programa de controlo) e a sua avaliação semestral</li> </ul>
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementa a sua cultura organizacional e reforça desde logo o seu posicionamento face á sustentabilidade “(...) apresentamos sustentabilidade das soluções e processos aos nossos clientes, focados na eficiência de recursos, na antecipação de tecnologias mais eficientes e limpas (...)”<sup>24</sup></li> <li>- adapta a sua estratégia “tendo sempre como base a comunicação transparente como valor na relação com a comunidade.”<sup>25</sup> e enquadrada com possíveis riscos</li> <li>- faz uso de sistema de auditorias de verificação internas e externas</li> </ul>

<p>Media Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleciona os seus fornecedores (com recurso a processo de homologação externo que incide sob questões de responsabilidade social e ambiental)</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisou os interesses dos seus <i>stakeholders</i> para escrever o seu relatório: “Para a perspetiva interna foram consultados um conjunto de <i>stakeholders</i> com relevância para a gestão das questões de sustentabilidade. Na análise externa foram apurados os temas mais relevantes para os <i>stakeholders</i> da Media Capital e para o setor dos Media, com base num levantamento de referenciais internacionais de sustentabilidade relevantes (...)”<sup>26</sup></li> <li>- reforça o seu posicionamento na estratégia de sustentabilidade: “queremos ser o Grupo que inova pela criatividade, que valoriza a qualidade humana e que incita a uma maior responsabilidade cívica na sociedade.”<sup>27</sup> e alinha para esse valores com os seus produtos: “queremos o nosso contributo para a sustentabilidade refletido nos conteúdos (...)”<sup>28</sup></li> <li>- possui canal de denúncias para os interessados, de acordo com as suas políticas de transparência e boas práticas, que disponibiliza no seu site</li> <li>- considera implementar programa de auscultação dos seus <i>stakeholders</i> internos e externos</li> <li>- tem previstos objectivos estratégicos ao nível da sua comunicação e produto</li> </ul>
<p>Navigator Company</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- para desenhar a sua estratégia de sustentabilidade recorreu a auscultação dos seus colaboradores, realizou sessões de trabalho e entrevistas a <i>stakeholders externos</i></li> <li>- a sua estratégia assenta em princípios de eficiência relacionados com a inovação e reforça a sua proximidade com os mercados, “A Navigator tem vindo a integrar a sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor e investido em novos negócios de base florestal, reforçando assim a oferta de produtos “verdes”. ”<sup>29</sup></li> <li>- faz gestão dos seus fornecedores, informando-os dos requisitos da organização sobre temas de responsabilidade social e ambiental, recorre a “programa de fomento da certificação florestal (...) incentivou e apoiou os seus fornecedores no processo de adesão à certificação, tendo como resultado que atualmente cerca de 60% têm a sua cadeia de custódia certificada. (...) através de protocolos de colaboração (...)”<sup>30</sup></li> <li>- sistema de avaliação de desempenho dos fornecedores e gestão das suas reclamações</li> <li>- iniciativa exclusiva a fornecedores para envolvimento destes</li> <li>- gestão de riscos e oportunidades</li> </ul>
<p>Sociedade Ponto Verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem sistema de gestão de reclamações</li> </ul>

Fonte: *Elaboração Própria*

A análise desta postura serve para efectuar um despiste inicial entre as intenções e a implementação que são tidas pelas organizações, refletindo o posicionamento das organizações. É visível o esforço que as organizações apresentam para integrar a sustentabilidade nas suas estratégias. Compreende-se que as organizações fazem uso de condutores de mudança internos e externos, aproveitando a oportunidade para integrar alterações e efectuar melhorias na sua gestão da mudança. Estas melhorias abrangem todo o *Triple Bottom Line*, com incidência directa e indirecta. Esta mudança comportamental influencia a visão e a estratégia da organização, sendo o nosso ponto de partida para compreender a sua comunicação, isto é, introduz-nos a comunicação sobre sustentabilidade, sob forma de proactividade: promovendo um contexto de implementação e integração que irá desde logo condicionar a forma como a organização futuramente comunica. Neste âmbito inserem-se uma gênese de actividades de protecção ambiental, realçando-se políticas de consumo de recursos como água e optimização de energia, assim como as emissões de gases para a atmosfera as quais promovem uma adesão de 92% da amostra, isto significa que quase todas as organizações de alguma forma têm consciência da necessária gestão de recursos, sendo promovida uma análise individual do ponto de situação das suas próprias empresas em específico sobre a os consumos, dados estatísticos estes apresentados sobre a temática da promoção da responsabilidade ambiental. Esta tomada de atitude

teve diferentes proporções ao nível de cada organização, algumas alinham mesmo a sua actuação apenas com recomendações nacionais e/ou europeias enquanto outras vão mais além. A existência de protocolos autónomos para aconselhamento específico sobre as boas práticas da gestão ambiental e aconselhamento técnico é referido por 8% das organizações, sendo caracterizada pela filiação a entidades como: ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, QUERCUS – associação independente com interesse pela Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais e Defesa do Ambiente, apoiando desde logo uma perspectiva de desenvolvimento sustentável<sup>31</sup> entre outras organizações não governamentais (Corticeira Amorim, 2018). O uso responsável e a máximizção de recursos trata de ser uma prática fonte de uma mudança comportamental, 50% das organizações referem exactamente isso nos seus relatos, não só de natureza tecnológica mas também a nível operacional. Estas organizações identificam ainda modificações voluntárias na sua actualidade e sistemas de gestão

Através das práticas comunicadas pelas organizações, foi-nos possível identificar tendências organizacionais, e foi com recurso a estas que enquadrámos a nossa amostra:

**Tabela 6 - Práticas organizacionais da mudança comportamental**

PRÁTICA ORGANIZACIONAL	
QUALIFICAÇÃO CADEIRA DE FORNECIMENTO	- gestão da sua cadeia de fornecedores, seu desempenho sustentável e valores
AVALIAÇÃO CADEIRA DE FORNECIMENTO	- gestão da sua cadeia de fornecedores, seu desempenho sustentável e valores
PLANEAMENTO FUTURO	- previsão de investimentos, acções e iniciativas futuras para alcance da sustentabilidade
GESTÃO DE RISCOS	- estudo preventivo de riscos inerentes à sua actuação, a nível ambiental, social e/ou económico com recurso a medidas, planos, processos, objectivos, acções (instrumentos de comunicação) para avaliação e divulgação
MONITORIZAÇÃO DA SUA OFERTA E/OU ACTUAÇÃO	- inclusão de preocupações de qualidade e segurança nos seus serviços, produtos, comportamentos e procedimentos (com recurso a entidades externas de auditoria ou não)
AVALIAÇÃO DA SUA OFERTA E/OU ACTUAÇÃO	- acompanhamento e comparação dos seus objectivos e comportamentos (com recurso a entidades externas de auditoria ou não)
GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	- implementação de sistema de gestão de reclamações ou canal de recolha de denúncias - recurso ao mesmo para melhoria continua e uso deste instrumento de planeamento e canal de comunicação
INTRODUÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	- criação de novos canais e funcionalidades de comunicação e apoio (exemplo: serviço de aconselhamento técnico, introdução da digitalização (a nível operacional e de comunicação))
INICIATIVAS PRÓPRIAS DE GESTÃO	- reforço de posicionamento sustentável na sua cultura organizacional - reforço de estratégias de comunicação (externas e internas) - reestruturação do modelo de negócio e seus procedimentos (operações estratégicas promissoras á mudança comportamental, adaptação e criação dos seus serviços, estruturas e departamentos)

Fonte: Elaboração Própria

O nível de comprometimento das nossas organizações é quase total, fixando-se uma taxa nos 92% da recorrência ao mínimo de três práticas de mudança comportamental face ao compromisso da sustentabilidade, 42% identifica três comportamentos enquanto 42% abrange cinco face a 8% que se excede aos seis, enquanto os restante 8% apresentam pouca iniciativa apenas com uma mutação ao seu sistema.

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luís Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Qualificação Cadeia de Fornecimento	1		1		1	1	1	1		1	1	
■ Avaliação Cadeia de Fornecimento	1		1		1	1		1			1	
■ Planeamento Futuro	1	1	1	1		1				1		
■ Gestão de Riscos					1				1		1	
■ Monitorização da sua Oferta e/ou Actuação		1	1		1				1		1	
■ Avaliação da sua Oferta e/ou Actuação		1					1					
■ Gestão de Reclamações							1	1		1		1
■ Introdução de Novas Ferramentas de Gestão			1	1	1	1		1		1		
■ Iniciativas Próprias de Gestão			1	1		1		1	1	1	1	

**Figura 14 - Caracterização práticas mudança comportamental**  
 Fonte: Elaboração Própria

Conforme apresentado, a grande incidência inicia-se desde logo na sua cadeia de fornecimento, com uma taxa de 66% a apresentar preocupações com a seleção dos seus fornecedores: é efectuado sobretudo sob as dinâmicas ambientais e sociais, sendo considerado fundamental pelas organizações para garantir a cadeia de valor do seu trabalho e produtos/serviços, isto é, o próprio fornecimento tem de estar alinhado com aquilo que a organização se propõe. Esta iniciativa é um processo que averigua a competência e avalia os fornecedores com base em estudos, critérios e apreciações sistemáticas, podendo variar o modo como é feito de organização para organização, uma vez que é um processo interno (questionário, avaliação por comissão interna, tempo de revisão entre outros). São tidos em conta aspectos como “qualidade, ambiente, desempenho energético e na saúde e segurança no trabalho” dependendo novamente estas exigências da organização, podendo recorrer a metodologias incorporadas em índices de responsabilidade social e ambiental (verificação da sua certificação).

Percentagem igual que também se verifica na área da gestão interna com a reestruturação do modelo existente. Os valores apresentam um esforço crescente de integração da sustentabilidade na cultura organizacional e no seu *core business*, assim como o interesse de recorrer a novas tecnologias e a práticas corporativas inovadoras. É perceptível a relação aos instrumentos de comunicação, sendo que todas as práticas tratam de ser iniciativas internas das organizações, é ainda necessário recorrer a outros instrumentos como acções, planos de acção e de divulgação e auditorias, sendo que, a criação de novos canais de comunicação (de maior incidência digitais) é também prática que as empresas integram para acompanhar a evolução, com 50% das organizações a apresentarem diligência nesse sentido.

Neste seguimento, é importante realçar a existência de instrumentos de comunicação internos que não só ajudam as organizações a envolver todos os seus colaboradores e gestão de topo como orientam a sua estratégia de sustentabilidade e tendo por isso implicações posteriores na sua comunicação com o exterior.

A tabela seguinte apresenta os mesmos:

Tabela 7 - Políticas e outros das organizações

Organização	Políticas e outros
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de ética e conduta</li> <li>- política para comunicação de irregularidades</li> <li>- política de abastecimento</li> <li>- política de concorrência desleal, antitrust ou práticas de monopólio</li> <li>- políticas de concessão de estágios</li> <li>- política do direito ao associativismo</li> <li>- política de remunerações</li> <li>- política de diversidade</li> </ul>
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- política de remunerações</li> <li>- regulamento da prevenção e controlo do trabalho sob efeito do álcool ou de estupefacientes e substâncias psicotrópicas</li> <li>- política de qualidade e ambiente</li> <li>- manual de boas práticas ambientais</li> <li>- plano ferroviário contra riscos hidrológicos</li> <li>- plano ferroviário de defesa da floresta contra incêndios</li> <li>- código e comissão de ética</li> <li>- política para comunicação de irregularidades</li> <li>- plano de gestão de riscos (incluindo riscos de corrupção e infrações conexas)</li> <li>- regulamento interno de protecção de dados</li> <li>- política de segurança</li> <li>- política de cidadania</li> </ul>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de ética e conduta profissional que engloba matérias como: utilização profissional dos ativos da organização; sigilo e confidencialidade; tecnologias de informação; relações entre colaboradores; comunidade; corrupção e suborno; clientes e fornecedores; comunicação com o exterior; imagem corporativa, propriedade industrial; proteção de dados e direitos humanos e proibição do assédio.</li> <li>- política de investigação e desenvolvimento florestal</li> <li>- política de diversificação das fontes de aprovisionamento</li> <li>- política ambiental</li> <li>- política de gestão e motivação de pessoas</li> <li>- planos de segurança e na monitorização</li> </ul>
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- política de gestão de riscos</li> <li>- política de integração de pessoas</li> </ul>
Grupo Ibersol	
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de conduta</li> <li>- política de gestão e certificação da cadeia de abastecimento</li> <li>- política de recursos humanos (diversidade e igualdade, reconhecimento e mérito, atracção e compromisso, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, desenvolvimento, prevenção e segurança e gestão da mudança)</li> </ul>
José de Mello Saúde	
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de ética (em paralelo com uma plataforma de denúncias composta por intranet e caixa de sugestões)</li> <li>- código de conduta para fornecedores</li> </ul>
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de ética e conduta</li> <li>- política de tolerância zero</li> <li>- política de protecção de dados pessoais</li> <li>- política de gestão de riscos</li> <li>- carta de compromisso para o transporte subcontratado</li> </ul>
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- código de conduta interno do grupo</li> <li>- código de ética e comité de cumprimento, que engloba matérias como: direitos humanos e liberdades públicas, igualdade de oportunidade e não discriminação, protecção do meio ambiente e princípios deontológicos</li> <li>- programa anticorrupção do grupo</li> <li>- política de utilização de sistemas de informação</li> <li>- política interna de propriedade intelectual</li> <li>- política de responsabilidade social</li> <li>- plano de protecção ambiental</li> </ul>
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- políticas de recursos humanos</li> <li>- código de conduta para fornecedores</li> </ul>
Sociedade Ponto Verde	

Fonte: Elaboração Própria

Introduz-se neste momento:

- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos

Identifica-se documentos normativos, sob forma de códigos, regulamentos, políticas e programas. A existência destes documentos foi explicitamente comunicada nos relatórios analisados, existindo também referência à publicação destes nos respectivos sites institucionais. 75% das organizações comunicam a sua existência, sendo que 50% insiste ainda na existência três ou mais documentos. Estes incidem sobre diversas matérias, sendo que abrangem as três dimensões da sustentabilidade, 58% das organizações precaveem riscos ambientais, 75% aborda os sociais e apenas 33% reportam documentos económicos.

## 4.2. A nível Ambiental

- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos
- P5 – Verificar se a estratégia de sustentabilidade segue o modelo *Triple Bottom Line* e existe comunicação nesse sentido

### 4.2.1. Cadeia de Valor e Pegada Ecológica dos Produtos

Este indicador tem sido cada vez mais reconhecido por todos e a nível internacional, tem como objectivo estabelecer um equilíbrio entre o consumo de recursos e a criação de valor. Promove *insights* claros sobre a organização e serve de ferramenta de análise e avaliação do que está a ser feito, sendo possível identificar objectivos e alternativas para o futuro.

*Consultar Anexo A - Cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos.*

Agregado às preocupações de protecção ambiental que advêm deste indicador, surge também uma ferramenta específica sobre a cadeia de valor que aborda a preocupação sobre a análise da satisfação dos clientes, não tendo sido possível obter dados concretos se esta é feita separadamente sobre níveis ambientais ou feedback generalizado, no entanto este indicador foi tido em conta, uma vez que se relaciona com a criação de valor, podendo abordar a temática ambiental que se traduz em conhecimento para a organização.

A próxima tabela apresenta a análise de conteúdo deste indicador:

**Tabela 8 - Práticas organizacionais da cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos**  
PRÁTICA ORGANIZACIONAL

ENQUADRAMENTO LEGAL	- conformidade com leis e regulamentos ambientais
MONITORIZAÇÃO DE VALOR E RESPONSABILIDADE	- análise e/ou avaliação de riscos e oportunidades (e qualidade) com recurso a auditorias e/ou estudos (internos ou externos) do impacto dos seus produtos/serviços
RECONHECIMENTO DE PORTFÓLIO	- prémios de reconhecimento aos produtos e serviços pela protecção ambiental - certificação específica sobre o sector da organização - criação ou alterações de estratégias de gestão e comportamento
INTRODUÇÃO NOVAS FERRAMENTAS GESTÃO	- introdução ou implicações na sua estratégia digital para melhoria da oferta e protecção ambiental - introdução de regulamentação: sistemas de controlo, sistemas normativos, sistemas de intervenção

<b>PROCESSO DE PRODUÇÃO</b>	- políticas e normativos de protecção ambiental (por exemplo biodiversidade)
<b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b>	- parcerias estratégicas que tenham fins sustentáveis de protecção ambiental (académicas, científicas)
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (a nível interno ou externo, sob parcerias ou não) de protecção ambiental
<b>MATERIAL PROMOCIONAL</b>	- recurso a materiais promocionais diversos de suporte à protecção ambiental (exemplo sinalética) (utilização possível em todas as situações)
<b>PLANEAMENTO FUTURO</b>	- plano de acção futuro: iniciativas, investimentos
<b>IDENTIFICAÇÃO FERRAMENTAS COMUNICAÇÃO</b>	- organização divulga informação sobre as suas ferramentas de comunicação nesta matéria de protecção ambiental: Comboios de Portugal – site e estruturas (este com recurso a material promocional) Fidelidade: aplicação móvel - inserindo-se no âmbito da cadeia de valor, análise de satisfação de clientes e obtenção de feedback: *Grupo Ibersol: inquéritos (online e offline) *Media Capital: site e redes sociais (Facebook, Instagram) *Sociedade Ponto Verde: site, plataforma, linha telefónica e email

Fonte: *Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Enquadramento Legal	1	1				1	1					1
■ Monitorização de Valor e Responsabilidade			1	1	1		1	1	1	1	1	
■ Reconhecimento de Portfólio				1	1	1		1	1		1	
■ Introdução Novas Ferramentas Gestão	1	1	1		1			1	1			
■ Processo de Produção	1	1	1			1		1	1	1		
■ Parcerias Estratégicas e/ou Associativismo	1											
■ Projectos e Iniciativas	1	1										1
■ Material Promocional	1	1										
■ Planeamento Futuro	1										1	
■ Identificação Ferramentas Comunicação		1		1	1					1		

Figura 15 - Caracterização cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos

Fonte: *Elaboração Própria*

As organizações apresentam uma taxa de 100% para comunicar a sua cadeia de valor e a pegada ecológica dos seus produtos sendo que 42% confirmam o enquadramento legal destes com a regulamentação ambiental em vigor. 33% abordam directamente a estratégia a que recorrem referindo instrumentos específicos de comunicação tais como site, redes sociais, linha telefónica, *email*, plataforma autónoma e aplicações móveis e ainda através de material promocional. Os restantes 68% mencionam: auditorias, estudos, prémios e certificações, estratégia de digitalização, documentos normativos (de regulamentação e de planeamento), parcerias estratégicas, projectos, iniciativas e investimentos.

#### 4.2.2. Mobilidade

Bohusch & Scheibe (2014) indicam que “a palavra “sustentável”, do conceito “mobilidade sustentável”, não deve ser entendida apenas como um adjetivo, um qualificador, mas também como uma intenção, trazendo para o seu significado uma ideia de “mobilidade que merece ser sustentada” em prol de um bem comum” e com esta referência, a nossa análise incidiu, de facto, sobre relatos proactivos neste sentido. Tendo sido pesquisadas práticas que demonstrem esta intenção, a mobilidade a ser considerada uma fonte de iniciativa.

A inserção desta preocupação dos transportes nos princípios da sustentabilidade é derivado do seu impacto, sobretudo ambiental “com consequências atmosféricas graves: ruído, poluição e agravamento das condições de sustentabilidade energética. (...) é o que apresenta maior índice de crescimento ao nível das emissões de dióxido de carbono e do consumo de combustíveis fósseis.”<sup>32</sup>

Em paralelo com a implementação de projectos estratégicos, e no sentido de “aumentar a escalabilidade” destes, apuramos a aquisição de viaturas movidas a fontes alternativas a combustíveis fósseis, em específico: “novas viaturas de apoio á promoção da recolha seletiva de resíduos recicláveis e orgânicos, aos municípios LIPOR, tendo sido entregues 13 viaturas, das quais 9 movidas a gás natural. Este investimento, além do objetivo principal de reforçar a aposta na recolha seletiva de materiais recicláveis da LIPOR e dos seus municípios associados, resulta também de uma busca por soluções alternativas que ajudem a diminuir a poluição do ar e o ruído nos grandes centros urbanos. O gás natural é um dos combustíveis de futuro, quer em termos de custos quer em termos de impacto no ambiente, pela ausência de enxofre, hidrocarbonetos e partículas nas saídas e baixas emissões de CO<sub>2</sub>. Este é um investimento com um duplo impacto positivo – aumento das quantidades de recicláveis recolhidas e diminuição da poluição nas áreas urbanas.” – Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 36

Demonstrando inequivocamente o carácter de preocupação sustentável, esta iniciativa trata de ser englobada sob parceria estratégica, não se relevando por si só um instrumento de comunicação, mas sim impactando e reforçando o projecto ao qual se agrega. Existindo o seu enquadramento sustentável. A Comboios de Portugal dá um forte apoio à mobilidade através de adaptação do seu serviço (incentivo à utilização de bicicletas) tendo também sido estabelecidas várias parcerias estratégicas com multi entidades:

- “MobiCascais” – permitindo aos clientes a associar meios de transporte públicos
- Empresa de aluguer de bicicletas, com lojas nas mais estratégicas instalações da nossa organização
- Apoio à candidatura do município de Lisboa a uma reconhecida conferência global sobre mobilidade, com o objectivo de sensibilizar para o uso de meios de transporte sustentáveis<sup>33</sup>

A um nível mais interno, surge “um factor positivamente diferenciador da competitividade internacional do negócio da Corticeira Amorim, sendo de destacar a preferência, sempre que possível, pelo transporte de mercadorias por via marítima, em detrimento da via rodoviária, representando o primeiro o principal meio de transporte utilizado pela empresa (...) e a dinamização de projetos que visam maximizar a

quantidade de produto transportado por unidade de embalagem, tendo em vista racionalizar os fluxos de transporte”, afirma a Corticeira Amorim<sup>34</sup>.

Ora, sabemos que a cadeia de transportes a nível organizacional desempenha um impacto muito grande na própria actividade, e é neste sentido que a organização julga “um factor crítico do negócio tanto na sua vertente económica, como ambiental, devido, por um lado, ao aumento dos seus custos, afetado pelo aumento do preço dos combustíveis e, por outro, ao peso que tem nos consumos e emissões associadas à atividade a montante e a jusante da cadeia de valor.”<sup>35</sup> A organização possui um departamento específico de transportes dotado de objectivos estratégicos.

Julgou-se bastante protuberante esta abordagem que mostra a preocupação e empenho desenvolvido, além de incluir a variável económica a que se sujeita esta necessidade das organizações, pois é inevitável a sua operacionalização sem recorrer a transportes em algum momento. Identificamos já uma relação entre a rentabilização dos custos. Também na dinâmica de adaptar os seus serviços, o Grupo Fidelidade vê uma fonte de oportunidade á inovação dos seus produtos, tendo alargado o seu portfólio nesse sentido e ainda garantindo a sua presença “em vários eventos relacionados com mobilidade elétrica, nomeadamente, no *Lisbon Mobi Summit* como patrocinador dos *Global Mobi Awards*, no Salão do Automóvel Híbrido e Elétrico do Porto e no 6.º Encontro Nacional de Veículos Elétricos organizado pela Associação de Utilizadores de Veículos Elétricos (UVE). A presença nestes eventos foi fundamental não só para reforçar este posicionamento, como também para melhorar a compreensão dos riscos e oportunidades no âmbito da mobilidade, sustentabilidade, ecologia e ambiente.”<sup>36</sup> A Luís Simões que presta serviços de transporte afirma que adaptou a sua frota para “veículos cada vez mais eficientes e menos poluentes”<sup>37</sup>, procedendo assim à “atualização regular de frota, antecipando os últimos paramentos tecnológicos e de eficiência energética, para minimização do impacte ambiental.”<sup>38</sup> Neste sentido, adopta a solução pelo uso de *Gigaliners* – Mega Camiões: “A capacidade de carga de dois *Gigaliners* é equivalente a três camiões convencionais, o que contribui para a redução do consumo de combustível e das emissões (...)”<sup>39</sup> Esta linha de pensamento é seguida pela Navigator Company que apresenta a pretensão de otimizar o transporte dos seus produtos com recurso a investimentos na mobilidade. Este foco trata de ser um ponto que tem bastante margem para melhoria nas organizações, não tendo sido demonstrada a sua otimização, seja de que forma for, pela esmagadora generalidade, existe intenção de melhorar (Media Capital, 2018).

Contudo, as práticas identificadas, consideram-se uma demonstração do enquadramento sustentável das organizações, representando uma percentagem de 42%, no entanto apenas 25% recorre a práticas e meios de comunicação.

### 4.2.3. Redução do Impacto Ambiental

As organizações participam activamente nesta matéria com resultados a curto, médio e longo prazo. Algumas vão mais além na sua actuação e incentivam os interessados a fazerem o mesmo. Além de agirem de uma forma ambientalmente responsável têm consequências económicas positivas com lucros e retornos.

*Consultar Anexo B – Redução do impacto ambiental.*

O comprometimento das organizações é notório, não sendo possível aferir em específico o nível e volume de empenho e afincos de cada uma em estudo, quase todas promovem esforços nesse sentido, com recurso a práticas que vão além da mensurabilidade do seu impacto, por norma, com fundamento em racionalizar os consumos e validar a sua qualidade. Estas práticas convertem-se em instrumentos de comunicação quando nos é possível incidir sobre a perspectiva de desenvolvimento sustentável das organizações. Existe uma taxa de 83% de comunicação sobre a redução do impacto ambiental. É possível observar as tendências (crescentes) que as organizações promovem, tanto a nível interno, como externo neste indicador. Nem todas tratam de ser factores de comunicação, pois existem manobras estratégicas que possuem impacto positivo neste indicador, sendo perceptível o esforço, mas não carácter comunicativo. Identificou-se a existência de iniciativas exclusivamente internas.

**Tabela 9 - Práticas organizacionais de redução do impacto ambiental**  
PRÁTICA ORGANIZACIONAL

<b>SISTEMA DE GESTÃO E AMBIENTAL</b>	- sistema normativo e abordagem controlada à gestão ambiental e seus múltiplos recursos (instrumentos normativos e planeamento) - poderá existir integração da certificação
<b>ATIVIDADES DE PROTECÇÃO AMBIENTAL (INTERNO E EXTERNO)</b>	- iniciativas e acções de incentivo à protecção ambiental (entre elas, workshops, visitas às organizações, projectos, apoios financeiros, parcerias) - campanhas sensibilização e divulgação de protecção ambiental (identificou-se recurso à intranet e material promocional)
<b>MATÉRIA PRIMA RENOVÁVEL E MAXIMIZAÇÃO PRODUTOS</b>	- monitorização e seleção de matérias primas renováveis - acções de optimização e melhoria de processos, produtos e serviços ao longo do processo produtivo (exemplo: ergonomização de embalagens)
<b>CONSUMO DE ÁGUA</b>	- eficiência do uso de água
<b>CONSUMO DE ENERGIA</b>	- eficiência do consumo de energia
<b>MONITORIZAÇÃO EMISSÕES E PEG. CARBONO</b>	- projectos de monitorização de emissões atmosféricas
<b>INSTALAÇÕES E OPERACIONABILIDADE</b>	- reestruturação ou melhoria das instalações e equipamentos para mitigar o impacto - integração de tecnologia mais eficiente
<b>NORMATIVOS INTERNOS</b>	- políticas e planos internos - procedimentos de emergência
<b>EFICIÊNCIA DE USO DE RECURSOS</b>	- eficiência de material consumível - estratégias de digitalização

Fonte: Elaboração Própria

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Sistema de Gestão Ambiental	1		1					1	1		1	
■ Atividades de Protecção Ambiental	1	1	1		1	1	1	1		1	1	
■ Matéria Prima Renovável e Maximização Produtos	1		1			1		1			1	
■ Consumo de Água	1	1	1		1	1	1	1		1	1	
■ Consumo de Energia	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
■ Monitorização Emissões e Peg. Carbono	1	1	1		1			1	1		1	
■ Instalações e Operacionalidade	1		1		1	1	1	1	1	1		
■ Normativos Internos	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
■ Eficiência de Uso de Recursos		1	1			1				1		

**Figura 16 - Caracterização redução do impacto ambiental**

Fonte: Elaboração Própria

Os esforços incidem sobretudo na redução dos consumos de recursos como água e energia, com os 83% das organizações a apresentarem resultados nesse sentido. Este posicionamento, recorre em todas as organizações a instrumentos normativos e de planeamento com as 83% a apresentarem normativos internos, nas quais 66% apresentam medidas de melhoria contínua das suas instalações e operações (sendo estas actividades meramente operacionais).

Sobrepõe-se a integração de sistemas de gestão ambiental com 42% a confirmar o recurso a estes sistemas e normas mais controlados. Enquanto actividades de protecção ambiental multivariadas com 75% das organizações a actuarem nesse sentido através de iniciativas como: workshops, visitas às instalações, projectos, apoios financeiros, campanhas, material promocional e parcerias. 33% refere que adopta eficiência de uso de recursos em paralelo a uma estratégia de digitalização, reiterando-se a aposta nesta tendência, sendo identificado a intranet como canal de comunicação interno.

#### 4.2.4. Certificação Ambiental

O recurso á certificação trata de ser uma forma de mostrar a conformidade dos produtos e serviços com as regulamentações e paradigmas que vigoram, sendo também uma forma de acesso a mercados que a tomam como requisito. Este processo é independente e autónomo para cada mercado, sector e oferta. Pretende-se assumir uma ligação da responsabilidade da natureza da oferta através do recurso a selos. A certificação pode ser também uma forma rápida e intuitiva de interpretar a consciência da oferta, ou seja uma ferramenta de acreditação. Esta avaliação é tida com base em todo o percurso e processos dos recursos, servindo de guia a uma gestão efectiva orientada a resultados.

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luís Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ ISO 14001	1		1		1	1		1	1		1	1
■ ISO 50001	1		1					1				
■ FSC	1		1			1					1	
■ PEFC	1					1					1	
■ LEED Gold									1			

**Figura 17 - Caracterização certificação ambiental**  
Fonte: Elaboração Própria

Foi avaliada a certificação de produtos e de empresas. Em questão, 67% das organizações possuem certificação a nível ambiental, apresentado no mínimo a referência a um tipo de certificação. 33% da amostra não refere qualquer dito de ligação a certificados. Ora, 17% da amostra refere ter apenas uma certificação, sendo referida a ISO 14001, enquanto 17% afirma ter duas certificações (acrescendo a ISO 50001 e LEED Gold ao panorama), enquanto 25% é dotada de três certificações (*in casu*, distintas) concorrendo para 8% que se apresenta com a máxima certificação que foi

possível analisar no estudo (inserindo a FSC e PEFC). Esta mesma organização ainda se faz saber do seu registo no Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS)<sup>40</sup>. A nível de monitorização das emissões, a Navigator Company apresenta ainda: certificação A na lista CDP Climate “A” Leadership. Para que melhor se compreenda, breves definições são apresentadas na tabela seguinte.

**Tabela 10 - Definição tipos de certificação**

Tipos de Certificação	Definição
ISO 14001	Sistemas de Gestão Ambiental – “prevê requisitos para a gestão mais eficaz dos aspectos ambientais das actividades do negócio, tendo em consideração a protecção ambiental, prevenção da poluição, cumprimento legal e necessidades socio-económicas” <sup>41</sup>
ISO 50001	Sistema de Gestão da Energia – “tem como objectivo estabelecer os sistemas e processos necessários para melhorar o desempenho energético global da organização, incluindo a utilização, consumo e eficiência energética.” <sup>42</sup>
FSC	Cadeia de Responsabilidade; Certificação da Gestão Florestal – “O Forest Stewardship Council® (FSC®) é uma organização sem fins lucrativos, não governamental, internacional e independente.” trata de ser uma entidade acreditadora que “define princípios e critérios FSC para uma gestão florestal ambientalmente apropriada, socialmente benéfica e economicamente viável.” regulando a sua própria certificação. <sup>43</sup>
PEFC	Cadeia de Responsabilidade; Certificação da Gestão Florestal – “O PEFC (Programme of Endorsement for Forest Certification Schemes), em português, Programa para o Reconhecimento da Certificação Florestal, é o maior sistema mundial de certificação florestal. O PEFC, organização internacional, não-governamental, sem fins lucrativos, é uma plataforma para o reconhecimento de esquemas nacionais de certificação, e pretende promover a gestão florestal sustentável, através da adoção de boas práticas na floresta que assegurem que a madeira, a cortiça e os outros produtos florestais não-lenhosos são produzidos de acordo com os melhores padrões éticos, ecológicos e sociais.” <sup>44</sup>
LEED GOLD	“LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) é um sistema de certificação de edifícios sustentáveis de carácter voluntário, desenvolvido pelo Conselho da Construção Verde dos Estados Unidos (US Green Building Council). Proporciona aproximação á sustentabilidade do edifício mediante o análise de cinco áreas: localização do edifício, gestão da água, uso da energia, materiais e qualidade do ambiente interior. Estabelece uma lista de créditos que recolhem uma série de medidas de redução do impacto.”

*Fonte: Elaboração Própria*

Saliente-se que a certificação sobre gestão florestal é levada a cabo pelos sectores da produção de pastas, cortiça e gestão de resíduos. Um factor que consideramos bastante positivo para uma tendência sustentável.

A certificação trata de ser um instrumento de comunicação da sustentabilidade, pois é traduzida em informação sobre a responsabilidade que a organização actua no ambiente, sendo de leitura intuita para todos os stakeholders nas suas tomada de decisão. Consideramos que esta postura fica ainda longe do que se pretendia face á pegada ambiental das organizações, com uma grande maioria a não comunicar a existência de certificação, e a tendência de parca creditação para os restantes. Foi ainda possível apurar a intenção de obter certificação pelos sujeitos não dotados dela (Media Capital, 2018).

Em paralelo, aferimos ainda a existência de prémios nesta referência: não existindo grande menções neste sentido, considerámos de maior importância uma organização (ou seja 8%) informar que é premiada, especificamente sobre “a plataforma de avaliação e classificação de desempenho sustentável para a cadeia de fornecimento global” Luis Simões, 2018 no seu relato.

**4.2.5. Gestão e Valorização de Resíduos**

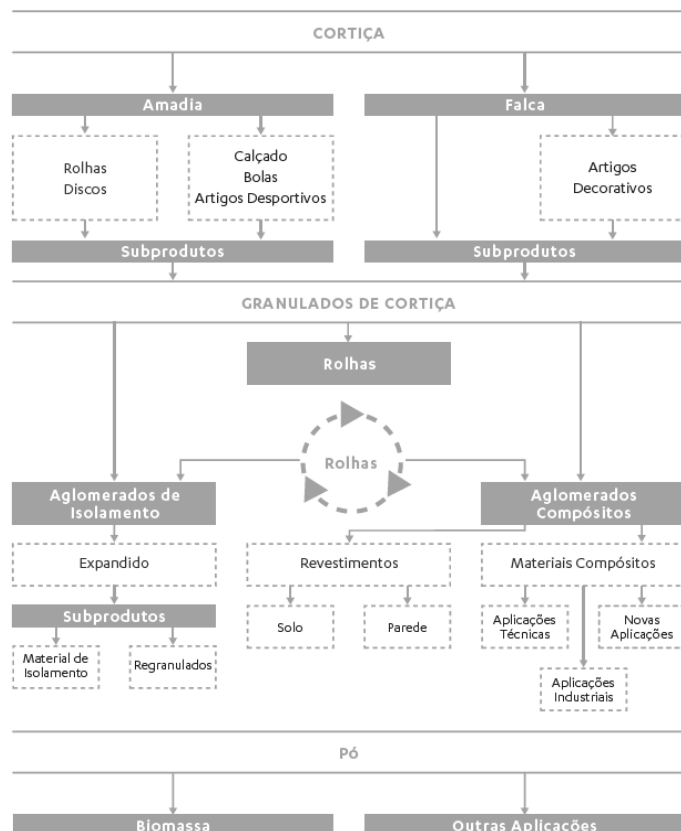
Além da relação coexistente entre a indústria e o dito lixo, nos dias de hoje, podemos concordar em atribuir um novo significado aos materiais e restos que são descartados. Muitas vezes, estes são passíveis de retornar aos processos produtivos, nomeadamente sob a forma de matéria prima. Surge o paradigma de que “os materiais que possuem valor económico por possibilitar o seu reaproveitamento no processo produtivo são chamados de resíduos sólidos, e os que não são valorados pelo mercado são considerados lixo ou rejeito” (Gomes, Caminha & Memoria, 2019). A gestão de resíduos vigora como uma alternativa estratégica, que trará um impacto positivo a nível ambiental, económico e também social, tomando uma partida para a postura comportamental ao sistema capitalista. Em paralelo surge a figura de valorização de resíduos, sob pretenção de englobar o desperdício na ciclo de produção, otimizando os seus insumos. Neste mote de encarar os resíduos como recursos, a sua valorização passa também pelos impulsos legais que são promovidos nesse sentido.

Foi possível perceber que as organizações cada vez mais se apresentam como parte condutora neste sentido. Assim, iremos explanar, na tabela seguinte, os esforços individuais que as mesmas vivificam.

*Consultar Anexo C – Gestão e valorização de resíduos*

Compreendeu-se que o ramo de actividade das organizações tem implicações na margem de actuação que as empresas podem ter, considere-se por exemplo o caso particular da Corticeira Amorim:

“sendo a cortiça um material que promove sinergias com outros materiais, além do aproveitamento total da cortiça, e sempre que é viável, opta-se pela utilização de subprodutos de outras indústrias, poupando recursos naturais existentes no planeta e reduzindo os problemas associados à sua eliminação.”<sup>45</sup> Tal como a organização explana no esquema seguinte:



**Figura 18 - Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim, 2018, página 140**

A multiplicidade de fins que esta matéria revela ter significa uma abrangência superior para valorização de resíduos face a indústrias que não carecem da utilização desta matéria prima, mas sim de outra. Queremos com isto perceber até que ponto a organização explora de facto as hipóteses que tem ao seu dispor para enquadrar na sua estratégia a valorização como um processo sustentável.

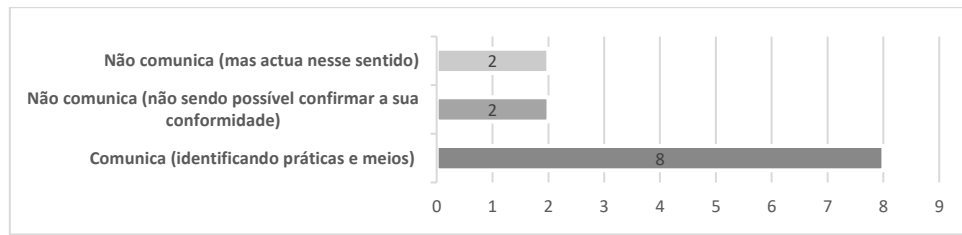
Relativamente aos operadores de tratamento de resíduos (Lipor e Sociedade Ponto Verde) em estudo a sua actuação baseia-se exactamente a nível de educação e sensibilização com iniciativas essencialmente externas, uma vez que a gestão de resíduos trata de ser a sua actividade de *core business*, as suas iniciativas pretendem “uma alteração de hábitos e comportamentos, foram implementadas iniciativas que não só sensibilizam e trazem o tema da reciclagem à memória dos consumidores, como os capacita para uma maior facilitação do ato de separação das embalagens usadas.”<sup>46</sup> Neste sentido, a sua comunicação sobre gestão de resíduos trata de ser uma comunicação fortemente externa de apelo, não existindo dados concretos sobre o que a organizações desenvolvem a nível interno por esse mesmo motivo.

Veja-se o retrato das suas iniciativas:



Figura 19 - Relatório de Actividades da Sociedade Ponto Verde 2017, página 37-40

Foram 8 as organizações, ou seja 66,7% que além de comunicarem a sua actuação a nível dos resíduos, comunicam também a forma de como o fazem, sendo que em contrapartida com 33,3% das restantes. Estes valores, dividem-se quando conseguimos perceber o real empenho que as organizações detêm, mesmo não o comunicando explicitamente, foi possível identificar que existe actuação nesse sentido pela leitura dos seus relatórios, não tendo sido possível apurar os recursos utilizados. Conforme o gráfico seguinte indica.



**Figura 20 - Comunicação sobre gestão e valorização de resíduos**  
 Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, foi então possível confirmar o esforço generalista que é desenvolvimento no sentido de fazer o seu papel, ou encaminhar o remanescente para subordinados devidamente dotados de competências e licenciamento, quanto ao processo de tratamento, eliminação e/ou valorização, e por isso mesmo acompanhar a tendência. Consultar Anexo D, para que melhor se compreenda o empenho e a posição de cada organização, compreendendo o seu enquadramento. Algumas organizações mensuram autonomamente o seu impacto e o seu alcance o que serve para melhoria das suas estratégias ou implementação de novas, o que tem impacto directo na relação com os meios de comunicação que utilizam. O aproveitamento da biomassa e valorização energética mostra-se uma prática crescente entre as organizações mas a comunicação inacta à gestão e valorização de resíduos é dotada de uma grande variedade de meios e iniciativas como nos foi possível aferir pelas tabelas descritivas acima, sendo bastante presente nas organizações. Essencialmente é efectuada através de projectos e campanhas de iniciativas, que se puderam concluir serem realizadas tanto a nível interno como externo (e também com recursos a canais de comunicação digitais); presença em eventos e iniciativas; o recurso a material promocional é também visível, sendo possível apurar por exemplo: posters, flyers e artigos pessoais; novos produtos e portefólios, o enquadramento em políticas internas (como sistemas de gestão de resíduos, podendo por sua vez, surgir em paralelo com alguma parceria estratégica ou não); parcerias estratégicas multivariadas, isto é, com organizações de múltiplos sectores, públicas ou privadas e também entidades académicas

Elaborou-se o seguinte gráfico de modo a interpretar os meios de comunicação aos quais as organizações recorrem, no entanto não é possível concluir com exactidão o nível de utilização destes pois existe utilizações simultâneas e paralelas, tendo isso impacto nos resultados apresentados.

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Projectos e Campanhas de Iniciativas			1					1				1
■ Presenças em Eventos e Ativações								1				1
■ Material Promocional								1				1
■ Biomassa e Valorização Energética	1		1							1	1	
■ Novos Produtos e Portefólios			1								1	
■ Políticas Internas		1	1		1					1		
■ Parcerias Estratégicas		1	1		1			1			1	1

**Figura 21 - Caracterização gestão e valorização de resíduos**  
 Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. A Nível Social

A relação da dimensão social da sustentabilidade é mais complexa de analisar, pois a sua relação com a vertente ambiental e económica são bastante forte. As opiniões divergem neste sentido, com autores a defender que esta deveria de ser a maior preocupação da sustentabilidade, pois o capital humano deveria de ser priorizado nas suas escolhas e consequências, enquanto outros defendem o papel fundamental desta dimensão para existir de facto a sustentabilidade como a conhecemos, pois são os seres humanos que geram e impactam os valores económicos e ambientais.

São consideradas três condições principais relativamente à sustentabilidade social: diminuição de desigualdades, melhoria de qualidade de vida e responsabilidade social. Esta análise dividiu-se em dois níveis: interno e externo. Sob perspectiva organizacional e sob perspectiva comunitária. Procedeu-se desta forma para ser possível reconhecer o que é feito em prevenção e em promoção, respectivamente.

**Tabela 11 - Indicadores da dimensão social**

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	PERSPECTIVA COMUNITÁRIA
iniciativa interna ao nível das preocupações sociais	investimento, desenvolvimento e inovação
promoção segurança, saúde e bem-estar	envolvimento com a comunidade
investimento e valorização do capital humano	investimento local, causas e apoios
desenvolvimento de competências	envolvimento com os stakeholders

Fonte: *Elaboração Própria*

- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos
- P5 – Verificar se a estratégia de sustentabilidade segue o modelo *triple bottom line* e existe comunicação nesse sentido

### 4.4. Perspectiva Organizacional

A sustentabilidade organizacional está relacionada com o crescimento das organizações em função do desenvolvimento da sociedade, devendo esta ser socialmente justa. A integração destes valores deve abranger toda a organização, nas suas práticas e relações, existindo consistência no comportamento.

#### 4.4.1. Iniciativa Interna ao nível das Preocupações Sociais

*Consultar Anexo E – Iniciativa interna ao nível das preocupações sociais.*

42% das organizações não comunicam matéria sobre os seus esforços para promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no entanto, destas 25% detêm políticas de protecção de interesses sociais, o que se supõe o seu compromisso futuro, em contrapartida 58% recorrem à oportunidade e explicitam a sua actuação. Um esforço que se considera reduzido.

**Tabela 12 - Práticas organizacionais de iniciativa interna das preocupações sociais**  
PRÁTICA ORGANIZACIONAL

<b>FORMAÇÃO</b>	- acções de formação (introdutórias e contínuas) - poderá existir integração de certificação
<b>SISTEMAS DE GESTÃO</b>	- sistema normativo e abordagem controlada à gestão ambiental e seus múltiplos recursos (instrumentos normativos e planeamento) - existência de comité de responsabilidade e mecanismos de prevenção (avaliações, auditorias) - poderá existir integração da certificação
<b>NORMATIVOS INTERNOS</b>	- políticas e planos (manuais) internos - procedimentos de emergência
<b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b>	- parcerias que tenham relação com preocupações sociais (científicas e/ou académicas, forças de segurança, autoridades)
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (sob parcerias ou não) de preocupações sociais - sessões de trabalho - programas de apoio e auxílio
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>	- workshops - simulacros - eventos desportivos - angariação de fundos

Fonte: Elaboração Própria

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Formação	1	1	1			1	1				1	
■ Sistemas de Gestão						1	1	1				
■ Normativos Internos	1	1	1	1		1		1	1	1	1	
■ Parcerias Estratégicas	1	1										
■ Projectos e Iniciativas	1		1									
■ Actividades Especificas	1	1				1						

**Figura 22 - Iniciativa interna das preocupações sociais**

Fonte: Elaboração Própria

Os instrumentos mais utilizados incidem sobre documentos normativos, com 75% das empresas a possuir algum tipo de política, assim como o desenvolvimento de acções de formação (aos seus colaboradores, chefias e gestão) com 50% da amostra a agir nesse sentido. 33% complementa com parcerias, iniciativas e actividades específicas.

#### 4.4.2. Promoção da Segurança, Saúde e Bem-Estar

Este conceito tem-se tornado uma prioridade a nível organizacional, vulgarmente também reconhecido por “saúde ocupacional”, assenta no mote de protecção dos colaboradores e da sua saúde no local de trabalho, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e bem-estar social, mental e físico, ao mesmo tempo que favorece a produtividade e o desenvolvimento económico das organizações. Tem vindo a reforçar a cultura de responsabilização das organizações pela promoção da segurança, saúde e bem-estar com recurso a boas práticas laborais, individuais ou colectivas, que podem abranger medidas sociais, ambientais e económicas. Julga-se também fundamental a formação e sensibilização anteriormente referidas (tabela 12) neste indicador, por forma a unificar a cultura organizacional.

Consultar Anexo F – Promoção Segurança, Saúde E Bem Estar.

Apenas 8% da amostra não demonstra, de facto, nenhuma actuação neste sentido, seja na promoção ou na prevenção, enquanto 92% refere algum tipo de cuidado face a este indicador. De referir ainda que, 8% ou seja, uma organização, apesar de não comunicar em específico sobre o indicador em análise, apresentou resultados no indicador anterior, mostrando actuação no sentido das preocupações sociais, no entanto não aproveita a oportunidade para melhoria, o que conclui uma taxa de 83% das organizações que atuam também no sentido de promoção e defesa da saúde ocupacional, comunicando nesse sentido.

**Tabela 13 - Práticas organizacionais promoção segurança, saúde e bem-estar**  
PRÁTICA ORGANIZACIONAL

<b>CERTIFICAÇÃO</b>	- certificação específica: — sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho - certificado através da norma OHSAS 18001/NP4397 — responsabilidade social certificada através da norma SA8000
<b>SISTEMAS DE GESTÃO</b>	- sistema normativo e abordagem controlada à gestão de segurança e saúde no trabalho e seus múltiplos recursos (instrumentos normativos e planeamento) - existência de comité de responsabilidade e mecanismos de prevenção (avaliações, auditorias)
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- adesão e desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (a nível interno (por exemplo auditorias) ou externo, sob parcerias ou não) de promoção de saúde e bem estar - programas de participação e iniciativas voluntárias de promoção das preocupações - workshops e formações, programas de sensibilização e projectos de apoio - apoios promocionais, eventos e/ou publicações, concursos - criação de canais de partilha de informação
<b>PARCERIAS E APOIOS EXTERNOS</b>	- parcerias que tenham relação com preocupações sociais - recurso a entidades externas para implementação de melhores práticas
<b>NORMATIVOS INTERNOS</b>	- políticas e planos (manuais) internos - criação de canais de comunicação internos para gestão de questões inerentes

Fonte: *Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Certificação	1			1	1			1				
■ Sistemas de Gestão	1		1				1	1				
■ Projectos e Iniciativas	1	1	1	1	1		1	1		1	1	
■ Parcerias e Apoios Externos	1						1		1			
■ Normativos Internos											1	

**Figura 23 - Caracterização promoção segurança, saúde e bem-estar**

Fonte: *Elaboração Própria*

Existe bastante iniciativa prática nesta preocupação, com 75% a comunicar múltiplas actividades inclusivas, projectos de sensibilização e apoios, até mesmo a criação de novos canais de partilha de informação. 33% implementa um sistema de certificação na área para garantir o seu cumprimento, enquanto 33% garantem a sua abordagem com instrumentos normativos e mecanismos de prevenção. Uma das organizações, ou seja, 8% reforça a nível interno a sua posição com recurso a normativos específicos da empresa divulgados entre si.

#### 4.4.3. Investimento e Valorização do Capital Humano

Esta dinâmica estimula a relação de interesse mútuo entre colaboradores e organização. Tem como benefícios o sucesso de negócio e gastos desnecessários (com

a atracção de novos profissionais), uma vez que há retorno do investimento, actuando no sentido de atrair e reter talentos.

*Consultar Anexo G – Investimento e valorização do capital humano.*

**Tabela 14 - Práticas Organizacionais Investimento e valorização do capital humano**

**PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

<b>CERTIFICAÇÃO</b>	- certificação específica de segurança e saúde no trabalho — OHSAS ISO 18001 — ISO 45001
<b>NORMATIVOS</b>	- políticas e planos (manuais) internos - plano de benefícios aos seus colaboradores
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- adesão e desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (a nível interno ou externo, sob parcerias ou não) - programas de participação e iniciativas voluntárias de promoção das preocupações - programas de sensibilização e/ou <i>coaching</i> e iniciativas de reconhecimento - apoios multivariados - criação de canais de partilha de informação (2 plataforma digital)
<b>PARCERIAS E APOIOS EXTERNOS</b>	- parcerias que tenham relação com atracção e retenção de talentos (académicas) - recurso a entidades externas para implementação de melhores práticas (protocolos)
<b>ANÁLISE INTERNA</b>	- elaboração de estudos de clima organizacional (estudos ou <i>focus group</i> ) (serve também de ferramenta de gestão quando implementa a sua monitorização)

*Fonte: Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Certificação			1									
■ Normativos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
■ Projectos e Iniciativas	1		1	1	1			1	1		1	
■ Parcerias e Apoios Externos				1								
■ Análise Interna			1	1	1	1		1		1	1	

**Figura 24 - Caracterização investimento e valorização do capital humano**

*Fonte: Elaboração Própria*

Através da análise das tabelas acima, é possível concluir uma taxa de 92% sob compromisso e de comunicação em investimento e valorização do capital humano, numa tendência bastante abrangente e transversal de normativos internos, nomeadamente planos de benefícios e políticas preventivas, 58% efectua a recolha e análise de dados do seu clima organizacional, servindo de ferramenta estratégica e origem de várias publicações e sessões de trabalho. 58% incrementa ainda com projectos e iniciativas, de sensibilização, participação e suporte a todos os seu *stakeholders*, das quais destas 8% refere ainda práticas externas. Numa visão mais alargada, 8% recorre á certificação no âmbito da segurança e saúde no trabalho, apresentando dois certificados.

#### 4.4.4. Desenvolvimento de Competências

Uma das implementações mais recorrentes nas organizações é de facto o desenvolvimento das competências, através de acções de formação e iniciativas (como já foi possível apurar), sob alçada de uma melhoria contínua, isto é visto como um desafio estratégico. As organizações identificam o investimento na formação dos seus colaboradores como factor crucial neste percurso sustentável, sendo realizado um grande investimento por estas na sua formação, julgou-se, portanto, relevante

especificar os termos em que esta é feita, para refinar as actividades que servem de instrumento de comunicação de competências.

*Consultar Anexo H – Desenvolvimento de Competências.*

**Tabela 15 - Práticas organizacionais desenvolvimento de competências**

**PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

<b>FORMAÇÃO EXTERNA</b>	- acções de formação e sessões de informação destinadas a fornecedores
<b>FORMAÇÃO INTERNA</b>	- acções de formação e sessões de informação destinadas a fornecedores
<b>NORMATIVOS INTERNOS</b>	- políticas e planos (manuais) internos (promove formação e integração organizacional) (disponibilizados internamente através de documentos e por via digital no site)
<b>NORMATIVOS EXTERNOS</b>	- políticas e planos (manuais) dirigidos a fornecedores e/ou prestadores de serviços (promove formação e integração organizacional)
<b>FERRAMENTAS DE GESTÃO</b>	- departamento ou sistema próprio responsável pelo desenvolvimento de competências - auxílio de ferramentas digitais no acompanhamento
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas de formação prática (a nível interno ou externo, sob parcerias ou não) de desenvolvimento de competências (+ workshops)

*Fonte: Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Formação Externa	1		1	1					1		1	
■ Formação Interna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
■ Normativos Internos		1		1	1			1		1		
■ Normativos Externos		1										
■ Ferramentas de Gestão		1		1	1	1		1		1	1	
■ Projectos e Iniciativas	1		1	1	1	1		1				

**Figura 25 - Caracterização desenvolvimento de competências**

*Fonte: Elaboração Própria*

É notória a aposta no desenvolvimento de competências com 92% das organizações a actuarem e a comunicarem neste âmbito. Identificamos a existência de formação interna em 92% sendo que 42% recorre a normativos internos em simultâneo, face a 42% das organizações que se preocupa em transmitir formação externa, por sua vez 8% opera com normativos externos. 50% das organizações também desenvolve projectos e iniciativas de formação prática e 42% dispõe de mecanismos específicos.

## 4.5. Perspectiva Comunitária

### 4.5.1. Investimento, Desenvolvimento e Inovação

Acreditamos que uma estratégia organizacional deve estar sujeita a melhorias contínuas e adaptações necessárias, determinando assim o posicionamento da organização, em paralelo com determinantes de mudança comportamental urge avaliar a preocupação de inovar: investigação e desenvolvimento empresarial. O conceito induz as actividades desse domínio desenvolvidas por organizações e entidades produtoras de bens ou serviços para posterior transacção no mercado enquanto o conceito de inovação é mais abrangente, pois inclui as etapas de pesquisa de planeamento em múltiplas variáveis (OECD, 2002). É, de facto, uma área bastante complexa. Apenas

pretendemos apurar a actuação das empresas neste sentido e de que forma é feita, avaliando assim o seu carácter comunicativo.

*Consultar Anexo I – Investimento, desenvolvimento e inovação.*

**Tabela 16 - Práticas organizacionais investimento, desenvolvimento e inovação**

PRÁTICA ORGANIZACIONAL	
<b>PLANEAMENTO</b>	- integração de departamento específico de investigação e desenvolvimento (mecanismos) - plano de acção futuro: iniciativas, investimentos
<b>CRIAÇÃO DE NOVOS CANAIS</b>	- introdução de novos canais de comunicação: plataformas de suporte, aplicações móveis
<b>DIGITALIZAÇÃO</b>	- estratégia de digitalização para agilizar a sua comunicação e presença online (websites, redes sociais e aplicações móveis)
<b>NOVAS FERRAMENTAS GESTÃO</b>	- introdução de novas ferramentas de gestão (sistemas normativos, certificação NP4457)
<b>PROJECTOS E INICIATIVAS</b>	- desenvolvimento de projectos, iniciativas e investimentos a nível tecnológico, processo e produção, oferta, novos produtos e soluções inovadoras - parcerias estratégicas, workshops, conferências, publicação de artigos de sensibilização e incentivo

*Fonte: Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Planeamento	1		1					1			1	1
■ Criação de Novos Canais	1	1		1						1		
■ Digitalização	1	1		1		1	1			1	1	1
■ Novas ferramentas estão		1		1					1	1	1	
■ Projectos e Iniciativas			1	1	1			1	1	1	1	1

**Figura 26 - Caracterização investimento, desenvolvimento e inovação**

*Fonte: Elaboração Própria*

“A inovação é um tema material de elevada importância que é transversal a todas as atividades da empresa. A inovação engloba duas vertentes distintas, igualmente relevantes, mas com objetivos diferenciados: uma relacionada com programas operacionais de inovação, e iniciativas de melhoria interna dos processos, e a outra que se prende com a atividade de investigação e desenvolvimento.”<sup>47</sup>

De algum modo todas as organizações incrementam a sua posição, identificando-se assim uma taxa de 100% de comunicação, 25% possui mecanismos próprios como departamentos ou normativos, 33% inova na sua estratégia de comunicação com a criação de novos canais, com uma taxa de 67% na pretensão de inovar com estratégia de inovação. 42% faz ainda saber a introdução de novos sistemas que se regem por normativos enquanto 67% desenvolvem diversos tipos de projectos e iniciativas.

#### 4.5.2. Envolvimento com a Comunidade

As organizações assumem o carácter de parceria perante as comunidades onde estão presentes. Insere-se na sua estratégia de sustentabilidade o incentivo, sobretudo, ao desenvolvimento social e económico, promovendo a criação de valor e fortalecendo a marca e os valores corporativos. Vulgarmente conhecido como responsabilidade social.

*Consultar Anexo J – Envolvimento com a comunidade.*

**Tabela 17 - Práticas organizacionais envolvimento com a comunidade**

PRÁTICA ORGANIZACIONAL	
<b>COMPROMISSO</b>	- apresenta o seu compromisso sobre o programa de proximidade na comunidade
<b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b>	- parcerias estratégicas na relação com a comunidade (sociais, sectoriais, institucionais, escolares e académicas)
<b>CRIAÇÃO DE NOVOS CANAIS</b>	- introdução de novos canais de comunicação: plataformas de suporte, aplicações móveis, website e redes sociais, publicações e newsletter (de distribuição gratuita)
<b>DOAÇÕES E APOIOS FINANCEIROS</b>	- doações e apoios financeiros cedidos a áreas ou entidades/ instituições com impacto na sociedade
<b>DOAÇÕES E APOIOS EM GÉNERO</b>	- doações e apoios em género cedidos a áreas ou entidades/ instituições com impacto na sociedade (materiais e equipamento)
<b>APOIOS GENERALISTAS</b>	- apoios e suporte/cooperação a iniciativas ou atividades externas (por exemplo, logística, presença em eventos, programas de participação e voluntariado, angariações de fundos, campanhas de recolha ou vendas solidárias, atribuição de prémios)
<b>INICIATIVA E ACTIVIDADES</b>	- iniciativas de projectos e actividades/acções (com origem interna) para sensibilização e desenvolvimento social e cultural (integração social, igualdade de oportunidades, equilíbrio social)
<b>BENEFÍCIOS SOCIAIS</b>	- recurso a ferramentas de promoção de causas sociais (tarifário social, descontos, oferta serviços)

Fonte: Elaboração Própria

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Compromisso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
■ Parcerias Estratégicas	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
■ Criação de Novos Canais	1		1							1	1	1
■ Doações e Apoios Financeiros	1		1	1		1					1	
■ Doações e Apoios em Género			1		1	1						
■ Apoios Generalistas	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
■ Iniciativa e Actividades	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1
■ Benefícios Sociais		1							1			

**Figura 27 - Caracterização envolvimento com a comunidade**

Fonte: Elaboração Própria

Apresenta-se uma a totalidade da amostra comprometida com o seu envolvente, mas apenas 92% das organizações comunica. 83% indica parcerias estratégicas na sua relação com o meio, 42% menciona doações e apoios financeiros e 25% fá-los em género. 92% coopera de forma vasta no suporte de iniciativas e projectos, face a 83% que tem iniciativa própria para projectos e actividades de sensibilização e desenvolvimento. 16% promove as causas sociais com normativos de ofertas e redução de preços.

#### 4.5.3. Investimento Local, Causas e Apoios

Apesar de ser uma vertente directa do envolvimento com a comunidade, pretende-se apurar a resposta às necessidades da comunidade, o apoio contínuo e empenho às actividades sociais e culturais, de uma forma mais focada e concreta, aferindo o comprometimento e o carácter que é tido em conta pelas organizações e como o partilham com a área em que se inserem.

Consultar Anexo K – Investimento local, causas e apoios.

**Tabela 18 - Práticas organizacionais investimento local, causas e apoios**

PRÁTICA ORGANIZACIONAL	
<b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b>	- parcerias estratégicas na relação com a comunidade (sociais, sectoriais, institucionais, escolares e académicas)
<b>DOAÇÕES E APOIOS FINANCEIROS</b>	- doações e apoios financeiros cedidos a áreas ou entidades/ instituições com impacto na sociedade
<b>DOAÇÕES E APOIOS EM GÉNERO</b>	- doações e apoios em género cedidos a áreas ou entidades/ instituições com impacto na sociedade (materiais e equipamento)

<b>APOIOS GENERALISTAS</b>	- apoios e suporte/cooperação a iniciativas ou actividades externas (por exemplo, logística, presença em eventos, programas de participação, apoio e voluntariado, angariações de fundos, campanhas de recolha ou vendas solidárias, atribuição de prémios)
<b>INICIATIVA E ACTIVIDADES</b>	- organização de eventos, iniciativas, projectos e actividades/acções para sensibilização e desenvolvimento social e cultural (integração social, igualdade de oportunidades, equilíbrio social) - (inclui: workshops, eventos desportivos)
<b>BENEFÍCIOS SOCIAIS</b>	- recurso a ferramentas de promoção de causas sociais (tarifário social, descontos, oferta serviços)

Fonte: *Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Parcerias Estratégicas	1	1	1		1			1		1	1	1
■ Doações e Apoios Financeiros	1		1			1					1	
■ Doações e Apoios em Género	1		1		1				1			
■ Apoios Generalistas	1		1		1			1	1		1	
■ Iniciativa e Actividades	1	1	1		1			1		1	1	1
■ Benefícios Sociais		1			1					1	1	

Figura 28 - Caracterização investimento local, causas e apoio

Fonte: *Elaboração Própria*

83% das organizações demonstram o reforço do seu envolvimento numa relação de maior proximidade com a comunidade local, 67% apresenta-se parceiro estratégico, 33% mantêm as suas posturas de apoio e doações, 50% ousa de uma multiplicidade de apoios face a 67% que é activo nas suas iniciativas e actividades.

#### 4.5.4. Envolvimento com os stakeholders

Este indicador é fundamental para a responsabilidade social das organizações. A forma como os *stakeholders* influenciam as organizações é um desafio bastante actual, especialmente na função social, as relações entre ambos condicionam decisões e acções, apelando a resultados imediatos e práticas socialmente responsáveis. O sucesso de uma organização está directamente relacionado com a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*, daí o ser envolvimento com a organização representar um *feedback* necessário e essencial para identificar preocupações e aspectos que devam ser tidos em conta numa estratégia de gestão e sustentabilidade, suportando uma vantagem competitiva.

É neste processo que as organizações ajustam a sua comunicação, através dos ajustes necessários nos seus canais e instrumentos, conteúdo e tendo em conta com quem comunicam, devendo a audição dos *stakeholders* ser uma preocupação permanente já que é de extrema importância para mitigação de riscos e melhoria constante.

Consultar Anexo L – Envolvimento com os stakeholders.

Tabela 19 - Práticas organizacionais envolvimento com os stakeholders

PRÁTICA ORGANIZACIONAL	
IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	- as organizações definem quem são as suas partes interessadas
AUSCULTAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	- as organizações possuem algum processo ou método para recolha de informação

<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</b>	- a estratégia de comunicação das empresas é desde logo enquadrada e adaptada
<b>MEIOS COMUNICAÇÃO</b>	- a organização identifica os meios que usa para se comunicar com os seus <i>stakeholders</i>
<b>INICIATIVAS OU ATIVIDADES</b>	- iniciativas ou actividades no sentido de introduzir algum tipo de relação com os <i>stakeholders</i>

Fonte: *Elaboração Própria*

	Altri	Comboios de Portugal	Corticeira Amorim	Fidelidade	Grupo Ibersol	Inapa	José de Mello Saúde	Lipor	Luis Simões	Media Capital	Navigator Company	Sociedade Ponto Verde
■ Identificação Stakeholders	1	1	1					1	1	1		1
■ Auscultação Stakeholders	1	1	1			1	1	1	1			1
■ Gestão Comunicação	1	1	1			1		1	1	1		1
■ Meios Comunicação	1	1	1			1		1		1	1	1
■ Iniciativas ou Atividades					1		1			1	1	

**Figura 29** - Caracterização envolvimento com os *stakeholders*

Fonte: *Elaboração Própria*

A análise da estratégia da comunicação é de bastante importância para as organizações. É determinante no seu sucesso e desenvolvimento organizacional. Este processo deve de ser faseado e deve identificar as suas falhas para sermos capazes de agir e adaptar cada vez mais rumo à diferença. Das organizações em estudo, cerca de 92% aborda o assunto de alguma maneira, mostrando-se uma tendência positiva, pois existe o reconhecimento dessa importância, no entanto apenas 58% identifica os seus *stakeholders* e a 67% apresenta algum tipo de recolha de dados e *feedbacks*. Uma postura contraditória, pois é necessário as empresas agirem em função das suas partes interessadas, sendo fulcral saberem quais são. Esforço igual é demonstrado pela tentativa de enquadramento da estratégia de comunicação para com o seu público, com 67% a identificar essa necessidade, e também a gerir desde logo os meios como o faz. 33% tenta criar relações de forma directa.

#### 4.6. A nível Económico

- P4 – Observar a comunicação produzida relativa aos indicadores definidos, tanto a nível interno como externo, e seus instrumentos
- P5 – Verificar se a estratégia de sustentabilidade segue o modelo *Triple Bottom Line* e existe comunicação nesse sentido

Concorremos com diversas prespectivas para interpretar e definir a relação do sistema económico com a sustentabilidade, isto porque, desde sempre, a criação de lucros sempre foi contraditória à proteção do equilíbrio ambiental e social. No entanto, surgem abordagens que nos permitem caminhar rumo a um desenvolvimento sustentável e enquadrar essa preocupação, incluindo os factores ambientais, sociais e a enquadramento do preço. Sendo, assim, um assunto complexo de compreender nas organizações, cuja própria consideração ainda vigora na reparação de danos às variáveis posteriormente, elevando os lucros face aos cuidados necessários para a sustentabilidade, uma visão muito pouco sustentável. Identificou-se portanto, uma posição muito precária das organizações na comunicação desta dimensão.

*Consultar Anexo A - Interpretação a nível económico*

**Tabela 20 - Indicadores económicos definidos em estudo**

Económico	— Valor económico gerado e distribuído — Apoios governamentais — Impactos económicos (directos e indirectos)
-----------	--

Fonte: *Elaboração Própria*

A interpretação desta dimensão não é uniforme nas empresas, assim como a sua integração, não existindo por isso uma comunicação neste sentido, no entanto, todas as variáveis que as empresas apresentam alguma assunção da sua postura organizacional face ao sistema económico em vigor, quer isto dizer que apesar de não se identificarem práticas específicas de comunicação sobre a dimensão económica, é possível averiguar o comprometimento das organizações perante os indicadores identificados.

Em consequência das iniciativas ambientais e sociais que promovem, é possível observar uma redução de custos operacionais.

---

## 5. Conclusão

---

Este trabalho encerra com a apresentação dos resultados e a resposta à principal questão de partida:

— P1 - Como é que uma organização sustentável se comunica?

As tabelas e os gráficos elaborados com a interpretação dos resultados da pesquisa (apresentada anteriormente) mostram a tendência que vigora entre as organizações sustentáveis.

As organizações estão a reconhecer cada vez mais a importância de proximidade com os seus *stakeholders*, tanto a nível interno como externo, neste sentido, sentem cada vez mais necessidade de ter iniciativa que garanta que a sua estratégia de comunicação está alinhada com os seus valores, e que essa mesma estratégia seja desempenhada de forma coerente com a sua estratégia de sustentabilidade, implicando uma vantagem competitiva e criação de valor. A comunicação organizacional é factor de progressão no mercado e no desenvolvimento sustentável, existindo um enquadramento necessariamente coerente. Esta reflete a cultura organizacional que vigora e seus valores, se uma organização tende a valorizar a redução do seu impacto ambiental, o seu capital humano, a sua responsabilidade social, a sua comunicação deve seguir o mesmo sentido, caso contrário existirá uma perda de valor interna.

Num mercado cada vez mais competitivo, a interacção com os *stakeholders*, a transmissão de informação actual e relevante, o conhecimento das necessidades e capacidades, a nível organizacional e nas suas relações é o segredo para superar expectativas e promover melhores resultados e enquadrar-se cada vez mais num modelo de desenvolvimento sustentável que marque posição. Isto implica uma coerência entre a comunicação interna e externa.

A comunicação externa é indispensável para que as organizações acompanhem as tendências de atuação de mercado, pois é através destas que implementam a sua imagem corporativa. Abrangem sobretudo as relações externas, apresentando a cultura organizacional que deve vigorar. Esta trata de ser muito mais activa e prática, no sentido de ser suportada por aspectos reais e visíveis, isto é instrumentos de comunicação como material promocional, campanhas, actividades, iniciativas, publicações, fazem parte do contacto com entidades externas. O que agrega o risco de ocorrência de resultados negativos dada a sua exposição, sendo importante uma abordagem cuidada da mesma na sua estratégia, traduzindo-se na criação de valores e consolidação da imagem positiva da organização e seus objectivos.

A comunicação interna, por sua vez, objectiva a circulação de informações no núcleo organizacional, isto é, dentro da organização. Quando aplicada de forma correcta

existem melhorias do clima organizacional e dos processos operacionais, sendo uma grande potência para os resultados. Transmite credibilidade e conhecimento da organização, devendo os seus principais envolvidos – colaboradores e gestão de topo, estarem bem informados de forma clara e assertiva, motivando também um sentimento de pertença e integração, valorizando o capital humano e a sua cooperação. Estes devem fazer parte da solução de qualquer problema.

No entanto, não é possível concluir com precisão o nível e padrão de divulgação interna e externa da sustentabilidade das organizações, pois existe utilizações simultâneas e paralelas, tendo isso impacto nos resultados apresentados. Sabemos que há mecanismos que são exclusivamente internos, principalmente os normativos, mas a maioria é paralela com o ambiente externo das organizações, assim como a sua actuação a nível externo é quase na sua totalidade percebida ao nível interno. Existindo uma relação de dualidade de comunicação da sustentabilidade. Enquanto a nível interno se pretende uma actuação que vigore motivações, especialmente do capital humano, a nível externo pede-se uma maior proactividade na defesa dos interesses ambientes e sociais de todos.

A publicação de relatórios de sustentabilidade tem cada vez mais adesão por parte das organizações, inclusive em Portugal. A exigência dos *stakeholders* face à divulgação e conteúdo a transmitir na área da sustentabilidade e a relação das actividades organizacionais com estas, é um fundamento crescente. Encontra-se o desafio de promover uma comunicação equilibrada.

A publicação de relatórios de sustentabilidade é voluntária no entanto tem algumas considerações que aos poucos se tornam obrigatórias, exemplo disso é a crescente abordagem no âmbito da matriz *Global Reporting Initiative (GRI)*, a mais reconhecida do tema, e por sua vez a que se observou nos relatos que analisamos, apesar da sua aplicação ser totalmente voluntária. No entanto o relatório de sustentabilidade é também, uma ferramenta da comunicação, e como tal, a sua finalidade só é cumprida no momento em que é interpretado e conquista a visibilidade dos vários *stakeholders*. É também considerado uma ferramenta da gestão entre as organizações, uma vez que trata de sintetizar a informação, a postura e a actuação da organização. Isto permite uma análise do desempenho e interpretar a direcção das suas acções, desde o tema até ao público que queremos.

**Tabela 21** - Análise do compromisso e da comunicação

	Indicador	Comunicação	Compromisso	Canais e Meios Comunicação
	Mudança Comportamental	92%	92%	- práticas, iniciativas e acções - documentos normativos (incluindo planos de acção e divulgação) - auditorias - novos canais de comunicação (de maior incidência digitais)

	Cadeia de Valor e Pegada Ecológica dos Produtos	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- website, redes sociais, plataforma autónoma aplicações móveis e estratégia de digitalização</li> <li>- linha telefónica, email e material promocional</li> <li>- auditorias, estudos, documentos normativos (de regulamentação e de planeamento),</li> <li>- prémios e certificações (e enquadramento legal)</li> <li>- projectos, iniciativas e investimentos e parcerias estratégicas</li> <li>- documentos e sistemas normativos (incluindo planos de acção e divulgação)</li> </ul>
	Mobilidade	25%	42%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias estratégicas</li> <li>- presença em eventos</li> </ul>
	Redução do Impacto Ambiental	83%	83%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- documentos e sistemas normativos e planeamento</li> <li>- estratégia de digitalização</li> <li>- recurso á intranet</li> <li>- iniciativas e acções, workshops, visitas às instalações, projectos, apoios financeiros, campanhas, material promocional e parcerias estratégicas</li> <li>- re-estruturação ou melhoria das instalações e optimização de processos</li> <li>- integração de tecnologia mais eficiente</li> </ul>
	Cerificação Ambiental	67%	67%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de pelo menos uma certificação ambiental</li> </ul>
	Gestão e Valorização de Resíduos	66,7%	83,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projectos e campanhas de iniciativas, que se puderam concluir serem realizadas tanto a nível interno como externo (e também com recursos a canais de comunicação digitais)</li> <li>- presença em eventos e iniciativas para ativações</li> <li>- material promocional (posters, <i>flyers</i> e artigos pessoais)</li> <li>- novos produtos e portefólios</li> <li>- normativos internos (podendo por sua vez, surgir em paralelo com alguma parceria estratégica ou não)</li> <li>- parcerias estratégicas (multivariadas com organizações de múltiplos sectores, publicas ou privadas e também entidades académicas)</li> </ul>
A nível Social	Iniciativa Interna ao nível das preocupações sociais	58%	83%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistema normativo e abordagem controlada à gestão ambiental e seus múltiplos recursos (instrumentos normativos e planeamento (alguns exclusivos de uso interno))</li> <li>- acções de formação (introdutórias e contínuas)</li> <li>- parcerias estratégicas que tenham relação com preocupações sociais (científicas e/ou académicas, forças de segurança, autoridades)</li> <li>- existência de comité de responsabilidade e mecanismos de prevenção (avaliações, auditorias)</li> <li>- desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (sob parcerias ou não) de preocupações sociais (entenda-se sessões de trabalho; programas de apoio e auxílio; workshops; simulacros; eventos desportivos e angariação de fundos)</li> </ul>
	Promoção da Segurança, Saúde e Bem-Estar	84%	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação sobre responsabilidade social</li> <li>- sistema normativo e abordagem controlada à gestão ambiental e seus múltiplos recursos (instrumentos normativos e planeamento)</li> <li>- existência de comité de responsabilidade e mecanismos de prevenção (avaliações, auditorias)</li> <li>- parcerias estratégicas</li> <li>- adesão e desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (a nível interno (por exemplo auditorias) ou externo, sob parcerias ou não (programas de participação e iniciativas voluntárias, workshops, formações, programas de sensibilização e de apoio, apoios promocionais, eventos, publicações e concursos)</li> <li>- criação de canais externos e internos de comunicação (de maior incidência digitais)</li> </ul>
	Investimento e Valorização do Capital Humano	92%	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação sobre segurança e saúde no trabalho</li> <li>- documentos normativos (incluindo planos de acção e benefícios, a nível interno)</li> <li>- adesão e desenvolvimento de projectos e/ou iniciativas (a nível interno ou externo, sob parcerias ou não)</li> <li>- programas de participação e iniciativas voluntárias de promoção das preocupações</li> <li>- programas de sensibilização e/ou coaching e iniciativas de reconhecimento e apoios multivariados</li> <li>- parcerias e protocolos académicos e profissionais</li> <li>- criação de canais de partilha de informação (2 plataforma digital)</li> <li>- mecanismos de análise interna: publicações e sessões de trabalho</li> </ul>

	Desenvolvimento de Competências	92%	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acções de formações internas e externas</li> <li>- normativos internos (disponibilizados também em formato digital) e externos</li> <li>- recurso a ferramentas digitais</li> <li>- projectos e/ou iniciativas de formação prática (internos e externos) e workshops</li> </ul>
	Investimento, Desenvolvimento e Inovação	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mecanismos próprios (departamento)</li> <li>- sistemas e normativos (recurso á certificação e de planeamento)</li> <li>- iniciativas, investimentos, projectos, parcerias estratégicas, workshops, conferências e publicações (sensibilização e incentivo)</li> <li>- introdução de novos canais de comunicação: plataformas de suporte, aplicações móveis</li> <li>- estratégia de digitalização para agilizar a sua comunicação e presença online (websites, redes sociais e aplicações móveis)</li> </ul>
	Envolvimento com a Comunidade	92%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias estratégicas na relação com a comunidade (sociais, sectoriais, institucionais, escolares e académicas)</li> <li>- introdução de novos canais de comunicação: plataformas de suporte, aplicações móveis, website e redes sociais, publicações e newsletter (de distribuição gratuita)</li> <li>- doações e apoios em género e financeiros</li> <li>- apoios e suporte/cooperação a iniciativas ou atividades externas (por exemplo, logística, presença em eventos, programas de participação e voluntariado, angariações de fundos, campanhas de recolha ou vendas solidárias, atribuição de prémios)</li> <li>- iniciativas de projectos e actividades/acções</li> <li>- recurso a ferramentas de promoção de causas sociais (tarifário social, descontos, oferta serviços)</li> </ul>
	Investimento Local, Causas e Apoios	83%	83%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias estratégicas na relação com a comunidade</li> <li>- doações e apoios em género e financeiros</li> <li>- apoios e suporte/cooperação a iniciativas ou atividades externas (por exemplo, logística, presença em eventos, programas de participação, apoio e voluntariado, angariações de fundos, campanhas de recolha ou vendas solidárias, atribuição de prémios)</li> <li>- organização de eventos, iniciativas, projectos e actividades/acções</li> <li>- recurso a ferramentas de promoção de causas sociais (tarifário social, descontos, oferta serviços)</li> </ul>
	Envolvimento com os stakeholders	92%	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processo de identificação de <i>stakeholders</i></li> <li>- processo de auscultação de <i>stakeholders</i></li> <li>- estratégia de gestão adequada da comunicação</li> <li>- iniciativas ou atividades com a pretensão de inserir estas preocupações</li> </ul>
A nível Económico	Valor económico gerado e distribuído			
	Apoios governamentais	0%	58,3%	
	Impactos económicos (directos e indirectos)			

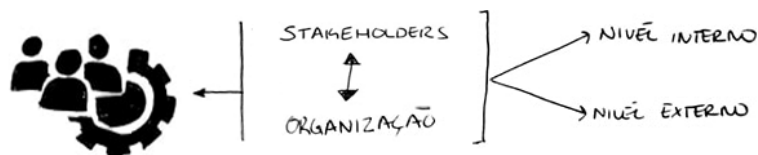
Fonte: Elaboração Própria

É possível conferir uma multiplicidade de ferramentas de comunicação, sendo estas mesmo um padrão a observar em todos os conteúdos bem como a postura crescente de estratégias de digitalização e introdução de canais e meios digitais como redes sociais, aplicações e plataformas.

Não é possível confirmar o recurso uniforme dos canais e meios de comunicação, existindo uma interpretação muito individual das organizações, o que esta directamente relacionado com a carência de melhorias na sua estratégia de comunicação e envolvimento das suas partes interessadas na mesma. Apesar dos

esforços enviesados nesse sentido existe ainda grande potencial de crescimento e desenvolvimento, que, por certo, passará por novas abordagens (e potencialmente ao nível das novas tecnologias, com as ferramentas digitais a ganhar relevância).

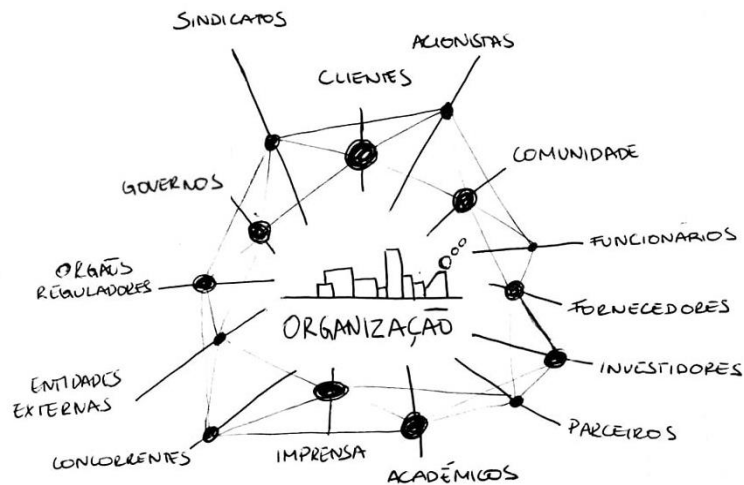
Uma estratégia de comunicação está directamente relacionada com a vantagem competitiva nos mercados. As consequências de problemas de comunicação representam problemas operacionais e erros de gestão, o que poderá gerar um impacto negativo sobre os seus *stakeholders*, principalmente a nível externo, criando reclamações por parte dos seus clientes. Independentemente do tipo ou sector das organizações, já foi possível perceber a essencialidade de uma comunicação. As próprias organizações já o reconhecem, sendo uma ajuda para o crescimento e evolução das mesmas, especialmente as que concorrem com o avanço tecnológico, existindo também uma tendência para a adesão a uma comunicação digital e forte presença nos meios sociais. A comunicação influencia a percepção e a opinião dos *stakeholders*, sendo por isso um factor que fortalece a credibilidade da organização e da sua oferta. Implementar ferramentas de comunicação adequadas poderá melhorar o desempenho organizacional, sendo a melhor forma de manter todas as partes interessadas informadas, assim, importa haver planeamento da sua estratégia: estar atenta aos meios e instrumentos que utiliza e se as informações que relata são coerentes com a sua actuação, claras e suficientes. Isto é o factor mais crítico. Só assim se consegue obter um impacto positivo e evitar anomalias no desenvolvimento organizacional. A preparação da estratégia de comunicação incide sobre as informações necessárias para cada um dos *stakeholders* e a forma como será transmitida numa dinâmica de: quem, o quê e como. Devem ser analisadas as necessidades dos seus envolvidos para que se desenvolva um estratégia direccionada. Este processo trata de filtrar as informações e posturas existentes e as previstas, de forma a serem devidamente interpretadas. Estas devem de sempre permanentemente actualizadas, promovendo uma interação constante. Para que isto aconteça, surge aqui a importância de identificar e classificar os *stakeholders*, tanto a nível interno como externo, sendo estes variáveis em cada organização.



*Figura 30 - Esquema ilustrativo da relação da ferramenta de comunicação*  
 Fonte: Elaboração Própria

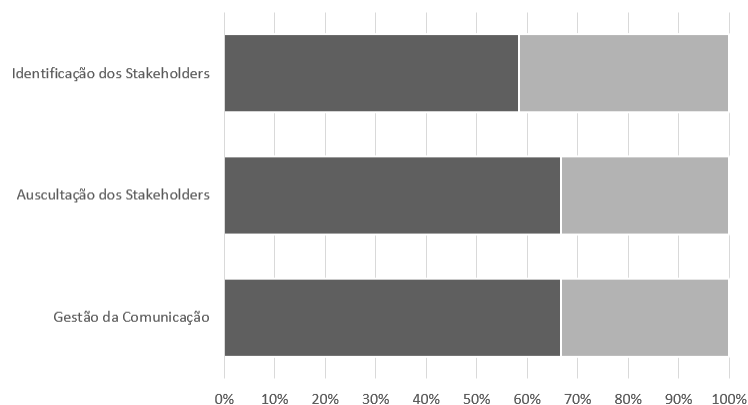
A comunicação tem de ocorrer nos dois sentidos (entre emissor e receptor) para se tornar eficaz, ou seja tem de ser enviada e percebida. Para caracterizar as

informações importa avaliar o impacto que estas detêm sobre o ambiente interno e externo, por isso a auscultação é o processo adoptado.



**Figura 31** - Esquema ilustrativo de stakeholders  
Fonte: Elaboração Própria

O *feedback* é uma ferramenta utilizada para compreender o desempenho das organizações em diversas áreas, e é através do mesmo que obtemos o retorno que precisamos para construir e ajustar a nossa estratégia e de como estamos no momento, promovendo relações de confiança e melhor alcança nas nossas metas e objectivos.



**Figura 32** - Actuação das organizações  
Fonte: Elaboração Própria

Em análise, apuramos que 58% das organizações identifica os seus *stakeholders*, 67% procede á sua auscultação e 67% demonstra a gestão da sua estratégia de comunicação em função de tais factores.

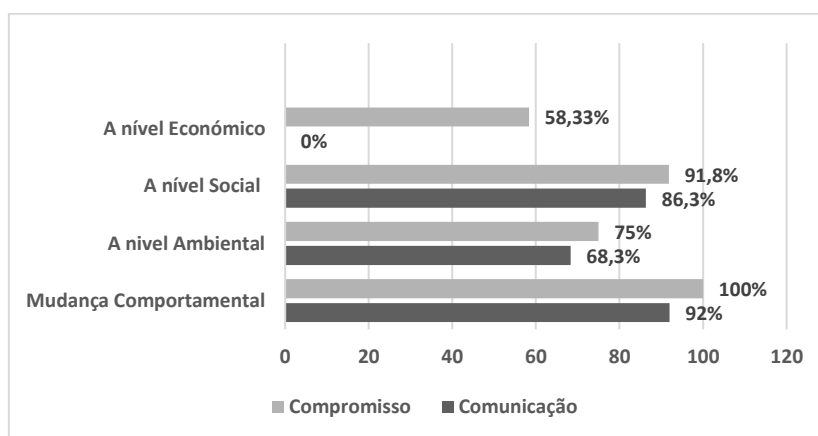
Perante os resultados obtidos, sugerimos que sejam adoptadas medidas de identificação dos seus *stakeholders* sendo um pilar fundamental para melhorar e desenvolver toda a gestão da comunicação, ficando esta comprometida quando tal reconhecimento não é feito, bem como o processo de auscultação de *stakeholders*, não sendo possível confirmar a filtragem de resultados que a organização obtém através deste processo, que se apurou ser efectuado de diversas formas. Não é possível

credibilizar resultados se não conhecermos o nosso objecto de estudo. Observou-se também que as organizações não informam os resultados que obtêm na recolha de feedback. Embora a maioria das organizações assumam esta preocupação da gestão da comunicação e estabelecimento de contacto com os *stakeholders*, tanto antes, como depois da sua publicação, fazendo questão de os integrar no processo, nem sempre se verifica nível igual de iniciativa. Ou seja, todo o processo requer melhorias.

No entanto, os resultados, apesar de ficarem aquém das nossas expectativas, foram satisfatórios, compreendendo a complexidade e dificuldade da temática, é possível reconhecer um esforço crescente e assertivo pelas organizações sustentáveis, na sua estratégia de comunicação comprovando a existência da análise da própria comunicação para melhoria progressiva da sua estratégia.

As organizações que se dizem sustentáveis compreendem a exigência acrescida que têm perante os seus *stakeholders*, que têm expectativas e exigências mais elevadas perante a sua actuação a nível ambiental e económico, reivindicando resultados subsequentes. Relativamente á dimensão económica não nos foi possível obter dados suficientes, contudo, consideramos que a posição das organizações perante esta é muito parca e precoce, não sendo entendida na verdadeira vertente de sustentabilidade.

A evolução da responsabilidade das organizações tem sido um conceito dinâmico e mutável ao longo de toda a evolução, actualmente, as organizações são chamadas a responder perante o seu impacto no meio envolvente, o que inclui, o social, ambiental e económico. É exactamente isto se distingue num relatório de sustentabilidade, pois é suposto abordar a sustentabilidade no seu todo.



**Figura 33** - Relação compromisso e comunicação das organizações  
Fonte: Elaboração Própria

O equilíbrio entre as intenções, o que de facto é feito e o que é comunicado é uma relação de desequilíbrio. É visível o comprometimento que se verifica nos requisitos sustentáveis, e na abordagem do *triple bottom line*, sendo estes preponderantes para a definição da estratégia organizacional e seu comportamento, isto significa um

reconhecimento tácito das organizações como interessados. Por consequente, existe a necessidade de comunicar esse compromisso, também para credibilização e legitimar essa posição. Isto acontece através da divulgação das mudanças e das práticas organizacionais que são realizadas rumo a um desenvolvimento mais sustentável para todos. Através da publicação de relatórios de sustentabilidade as organizações conseguem divulgar o seu desempenho ambiental, social e económico, introduzindo assim as informações e factos que consideram relevantes para os seus *stakeholders*. O foco recai sobretudo sobre o seu âmbito social e ambiental, sendo a dimensão social alvo de maior actividade e interesse por parte das empresas. Isto poderá acontecer devido a interpretação que as organizações possuem sobre a importância que as pessoas possuem sobre a sua sobrevivência organizacional, seja a nível interno para os seus colaboradores, gestores, fornecedores e prestadores de serviços, seja a nível externo para todas as entidades e interessados que se reconheçam, pois tratam de ser o elemento que de facto, certifica o empenho percebido. No entanto, as organizações com impacto ambiental positivo (ou reduzido) tem maior pretensão em se comunicarem.

Relativamente ao desempenho económico, verifica-se que o seu grau de divulgação não se encontra em conformidade com o pretendido, isto é, não são encontrados instrumentos de comunicação ou meios, mas apenas a sua informação no relato. Tanto o conhecimento como a actuação das empresas é bastante fraco face ao que se pretendia, o que condiciona desde logo a comunicação sobre o mesmo. É, portanto, um factor a ser valorizado e integrado pelas organizações. No entanto, é percebido que as organizações divulgam o seu desempenho económico, na medida que apresentam os seus capitais e lucros, contudo numa visão estritamente económica, abordando também indicadores quando mencionam a redução do seu impacto ambiental (uma vez que o enquadramento dos seus comportamentos e instalações se relaciona com redução de custos).

Apesar disso, as organizações possuem ainda a oportunidade de melhoria da sua estratégia de comunicação, sendo possível confirmar que em diversos indicadores o seu nível de comprometimento consegue ser superior ao que esta faz saber, o que poderá ser corrigido com a correcta análise da sua estratégia, identificando as falhas, identificamos a margem de melhoria.

## 6. Contribuição da Investigação

---

É inegável a importância da comunicação para as organizações, sendo essencial para a relação que se mantém com os *stakeholders*. Entende-se que é de síntese importância que as organizações recorram a ferramentas adequadas, de comunicação, planeamento e recolha de *feedback*, corrigindo falhas operacionais, de gestão e de comunicação, clarificando cada vez mais os seus relacionamentos. Ter em consideração a mensagem que se pretende transmitir, a sua direcção e o seu segmento, objectivando uma percepção clara pelo receptor. Só assim é possível mitigar os riscos e desvios possíveis. A estruturação de uma estratégia de sustentabilidade carece insistentemente de articulação com a estratégia de comunicação, só assim sendo possível o desenvolvimento organizacional e efectivar a credibilidade da insígnia: organização sustentável. Verifica-se uma tendência à comunicação de eventos essencialmente positivos, o que poderá gerar algumas dúvidas face ao real empenho das organizações, reduzindo assim a qualidade de informação e comunicação e a sua fiabilidade. Apesar de existir uma crescente preocupação de uma organização sustentável se comunicar, existe ainda muito a desenvolver nesse sentido, sendo necessário as organizações se enquadrarem no que realmente é a potencia do paralelismo da comunicação e sustentabilidade.

## 7. Limitações do Estudo

---

O presente estudo resulta de uma verificação de carácter subjectivo, o que constitui uma limitação intrínseca da análise de conteúdo. Os resultados e conclusões formuladas resultam da interpretação teórica e empírica. Para contrariar esta perspectiva, foram definidos parâmetros e processos metodológicos no decorrer da pesquisa e sua análise.

A inexistência e precariedade de análises comparativas anteriores pode representar também uma limitação nesta temática, e conseqüentemente o facto da dimensão da amostra ser talvez mais reduzido do que o expectável.

Apesar destas limitações, acredita-se que o presente estudo contribui para o avanço do conhecimento e reflexão académica no que diz respeito ao impacto da comunicação da sustentabilidade.

## 8. Investigação Futura

---

As abordagens limitantes que foram identificadas constituem, por si só, sugestões de estudos futuros apresentando melhorias no conhecimento. Propõe-se que no futuro sejam utilizadas amostras maiores para que conseqüentemente se permita

conclusões e resultados mais incontestáveis. A abordagem incisiva sobre as diferenças nas estratégias de comunicação, tendo implicações nos seus sectores ou não, iria possibilitar a identificação de padrões sobre as ferramentas e a informação que se faz comunicar. A aposta em estudos comparativos entre desempenhos e organizações seriam também enriquecedor, e além de traçar novos caminhos de investigação, avançava numa proposta de metodologia a ser aplicada. Apesar dos conceitos de sustentabilidade e comunicação se apresentem amplamente estudados, tanto a nível profissional como académico, existe possibilidade de novas perspectivas a estudar, nomeadamente, a nível das organizações em Portugal, até porque, como foi possível perceber, não existe muita investigação que relacione estas variáveis. A inclusão da percepção que os *stakeholders* têm sobre a comunicação produzida seria interessante, consolidando assim o conhecimento sobre a amplitude do processo de comunicação

## 9. Bibliografia

- APA. (2015). Políticas de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Orientações comunitárias e nacionais – Monografia, Agência Portuguesa Do Ambiente, 1–21.
- Baker, S. (2006) Sustainable Development, Routledge.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - A Era da Responsabilidade Social Empresarial. Anuário de sustentabilidade, 2005, disponível em:  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/AN2005.pdf>.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - Amanhã Sustentável. Anuário de sustentabilidade, 2011, disponível em:  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/11/Anuarios-BCSD-2011.pdf>.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - Responsabilidade Empresarial: da teoria à prática. Anuário de sustentabilidade, 2006, disponível em:  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Anuarios-BCSD-2006.pdf>.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - Tempo de agir. Anuário de sustentabilidade, 2013, disponível em:  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/AN2013.pdf>.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - Uma visão da sustentabilidade. Anuário de sustentabilidade, 2007, disponível em:  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Anuarios-BCSD-2007.pdf>.
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - Visão 2050 - A nova agenda para as empresas, 2010. ISBN: 9783940388568.
- Bohusch, G., & Scheibe, L. (2014). Mobilidade Urbana Sustentável: um ensaio sobre o conceito. *Geosul*, 29(57), 157-176. doi:<https://doi.org/10.5007/2177-5230.2014v29n57p157>.
- Branco, M. e Rodrigues, L. (2008) Factors Influencing Social Responsibility Disclosure, by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, vol. 83 Issue 4, pp. 685-701.
- Bucur, M., & Petra, C. (2011). Why is communication so special for sustainable development? *Scientific Bulletin of the „Petru Maior” University of Tîrgu Mureș*, 8 (XXV)(1), 48–51 disponível em:  
<http://scientificbulletin.upm.ro/papers/2011-1/Bucur-M.-Petra-C-Why-is-communication-so-special-for-sustainable-development.pdf>.
- Caetano, D. e Eugénio, T. (2014), Relato de Sustentabilidade de Empresas da Construção Civil em Portugal e Espanha, *Revista Ambiente Contábil*, ISSN 2176-9036, Vol. 10, nº 1, Jan./Jun., pp. 273-290.
- Carreira, F. e Palma, C. (2012), Análise Comparativa dos Relatórios de sustentabilidade das Empresas Brasileiras, Espanholas, Portuguesas e Andorra, *Revista Universo Contábil*, Blumenau, ISSN 1809-3337, V. 8, Nº 4, P. 140-166.
- Carlesso, A. ; Riffel, C. M. A comunicação da sustentabilidade: um estudo da comunicação com a imprensa da Tractebel Energia S/A. 2012 disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/carlesso-riffel-a-comunicacao-da-sustentabilidade.pdf>
- Castells, Manuel (2006), *A Sociedade em Rede*, 9ª ed, São Paulo: Paz e Terra.
- CEDS (2006). *Comunicação Interna nas Empresas. Comunicação Interna Nas Empresas*.

- Clarkson, Max B. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20,1, 92-117.
- Danciu, V. (2013). *The sustainable company : new challenges and strategies for more sustainability*, XX(9), 7–26.
- Danciu, V. 2013. *The contribution of sustainable marketing to sustainable development. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8 (2): 385-400.
- Dias, A. (2009), *Relato de sustentabilidade empresarial: Práticas em Portugal*. Dissertação Mestrado em Contabilidade e Auditoria – Universidade Aberta.
- Dias, C. G., *Empresarial, S., Initiative, G. R., & Lisboa, E.* (2009). *O Relato da Sustentabilidade Empresarial : Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal*, 111–150.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. 2003. *Organizational Change for Corporate Sustainability*. New York. NY.
- Elkington, J. 1994. *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, *California management review* 36 (2): 90-100.
- Europäische Kommission. (2002). *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, (July), 1–24.
- European Commission. (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Next steps for a sustainable European future. European action for sustainability. COM(2016) 739 Final*, 19.
- Felipe, L., & Nascimento, M. (2015). *Atuação responsável ou jogo de mercado? Entendendo a relação empresa-mídia para a efetivação do consumo sustentável It is a responsible action or a game of market? Understanding the relation company-media for the realization of sustainable consumption*, 73–88. <https://doi.org/10.5902/198346597177>.
- Ferraz, F. A. V. G. D., & Rafael, C. M. da C. S. (2012). *A comunicação online da responsabilidade social nas empresas de animação turística em Portugal. ICTR – Conferência Internacional de Animação Turística / International Conference on Tourism Recreation*, 1–20. disponível em: <http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/683>.
- Future, T. H. E., & Now, I. S. (n.d.). *The future is now*.
- Genç, R. (2017). *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. Procedia Manufacturing*, 8(October 2016), 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>.
- Golobovante, M. da C. (2010). *Sustentabilidade , cultura e comunicação. Famecos*, 17, 98–107 disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/7547/5412>.
- Gomes, A. V. M., Caminha, U., & Memoria, C. V. (2019). *A destinação dos resíduos sólidos das empresas inovadoras: a Lei do Bem e o seu papel na sustentabilidade ambiental e social*.
- GSDR 2019 *Global Sustainable Development Report 2019 The Future is Now: Science for Achieving Sustainable Development* disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/globalsdreport/2019>
- Hepper, E. L., Souza, O. T. de, Petrini, M. D. C., & Silva, C. E. L. e. (2017).: *Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(1), 43. <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127>.

- John Elkington, (1998) "ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 Issue: 3, pp.18-22, <https://doi.org/10.1108/eb025539>.
- Jones P., Clarke, H. C., Comfort, D., & Hillier, D. 2007. *Marketing and sustainability*. *Marketing Intelligence and Planning*, 26 (2): 123-130.
- Jones, Peter; Clarke-Hill, Colin; Comfort, Daphne; Hillier, David (2007), "Marketing and sustainability", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, Nº2, pp.123-130, Emerald Group Publishing.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59—68. Kietzmann, J. H., Hermkens, K.
- KPMG, (2011), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*
- Kunsch, M. (2014). *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. *Matrizes*, vol. 8, núm. 2, enero-junio, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil, 35-61 disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf>
- Larsen, Gary L. In: *Understanding the Social Dimension of Sustainability. An Inquiry into the Theoretical Basis of Sustainability*. Nova York, 2008. p-45- 81.
- Magis, Kristen; SHINN, Craig. In: *Understanding the Social Dimension of Sustainability. Emergent Principles of Social Sustainability*. Nova York, 2008. p-15- 44
- Marujo, N., & Miranda, S. (2016). Os novos desafios da Comunicação na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social Interna das Organizações disponível em: [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7739/1/Os novos desafios da Comunicação - conferencia intervencao RH.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7739/1/Os%20novos%20desafios%20da%20Comunicao%20-%20conferencia%20intervencao%20RH.pdf)
- OECD (2002), *Frascati Manual Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*, 6 th Edition, Paris: OECD.
- Oliveira, Jonas & Silva, Maria & Azevedo, Graça. (2018). A divulgação de responsabilidade social empresarial e a recente crise financeira mundial: perspectivas sociológicas e institucionais.
- Paulraj, Antony (2008); "Environmental Motivations: a Classification Scheme and its impact on Environmental Strategies and Practices", *Business Strategy and the Environment*, Wiley InterScience.
- Placet, M. & Anderson, R. & Fowler, K. M. 2005. *Strategies for sustainability: Innovation and customization are critical, studies for the cement industry and State of Arizona reveal*. *Research-Technology Management*, 48 (5): 32-41.
- Porter, M.; Van der Linde, C. (1995); "Green and Competitive. Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, pp. 120-134.
- Poseur. (n.d.). *Programa Operacional Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos*, disponível em: <https://poseur.portugal2020.pt/pt/documenta%25C3%25A7%25C3%25A3o/>
- Reilly, A. H., & Hynan, K. A. (2014). *Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green*. *Business Horizons*, 57(6), 747–758. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.008>.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Costa, N.G.; Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Santos, J. R. (1992). *O que é comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Savitz, A. W. 2006. *The triple bottom line*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Savitz, A. W. & Weber, K. 2007. Empresa sustentável: O verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schmidt, L. (2016). Primeiro Grande Inquérito sobre Sustentabilidade Relatório Final
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2017). Corporate Sustainability Communications : Aspects of Theory and Professionalization Corporate Sustainability Communications : Aspects of Theory and Professionalization, (December). <https://doi.org/10.1080/10627260701726996>.
- Silva, M. e Azevedo, G. (2016) A divulgação de Responsabilidade Social Empresarial e a recente crise financeira mundial: uma perspetiva institucional. apresentado na XV Conferência grudis, 22 e 23 de Janeiro ISEG
- Simão, J. M. (2017). Desenvolvimento sustentável: conceitos.
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. Journal of Cleaner Production, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- UNEP (2006), Sustainability Communications, A Toolkit for Marketing and Advertising Courses.
- Vala, Jorge (1987). A análise de conteúdo. In Augusto Silva e José Pinto. (Orgs.), Metodologias das ciências sociais (pp. 100-128). Porto: Edições Afrontamento.
- WBCSD (2001), Sustainability Through the Market. Seven Keys to Success
- World Commission on Environment and Development. 1987. Our Common Future (Brundtland Report). Oxford University Press.

### 9.1. Webgrafia

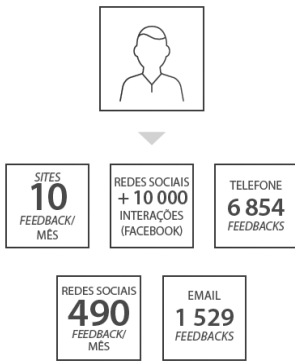
---

- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line.  
<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Europeia, Jornal Oficial da União (2003) Recomendação da Comissão  
<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- know.net Enciclopédia Temática  
<http://know.net/cienceconempr/marketing/marketing-relacional/>
- SGS - Certificação  
<https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/economic-sustainability/risk-management/certification>
- Ver, Visões Económicas e Desenvolvimento Sustentável  
<https://www.ver.pt/visoes-economicas-e-desenvolvimento-sustentavel/>

## 10. Anexos


## Anexo B - Cadeia de valor e pegada ecológica dos produtos


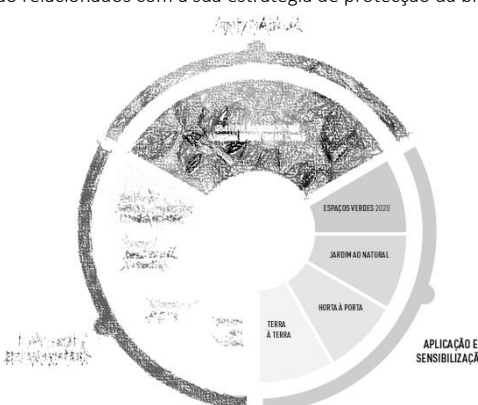
Organização	Cadeia de Valor e Pegada Ecológica dos Produtos
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vê o seu principal produto (pasta de papel) apto a uma futura utilização em conformidade ambiental<sup>48</sup> (ciclo de vida)</li> <li>- adaptou na sua estratégia uma gestão florestal consciente de protecção da biodiversidade que se rege por regras de sustentabilidade<sup>49</sup></li> <li>- parceria com comunidade científica para monitorização activa da biodiversidade e do impacto da sua estratégia de gestão florestal, trata de ser “o conceito de Estação de Biodiversidade (EBIO) foi desenvolvido pela Associação Tagis (Centro de Conservação das Borboletas de Portugal). Trata-se de percursos pedestres curtos (máximo de 3 quilómetros), sinalizados no terreno através de 9 painéis informativos sobre a diversidade biológica que é possível observar pelos visitantes. (...) onde a empresa tem investido de forma consistente na melhoria e restauro dos habitats e valores de conservação.”<sup>50</sup> (estando desde já previsto mais investimento neste projecto)<sup>51</sup></li> </ul>
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- segue o enquadramento legal relativo aos direitos dos passageiros “(...) estabelece a informação relativa aos serviços, assim como a diversidade de meios para a comunicar (...) a CP disponibiliza informação relativa aos seus serviços tanto nas estações como no site e nos comboios (...)”<sup>52</sup></li> <li>- enquadrou na oferta do seu produto iniciativas de preocupação ambiental, “tem vindo a apostar na promoção da utilização da bicicleta em complemento ao comboio. O transporte de bicicletas passou a ser gratuito, existindo inclusivamente parques para bicicletas junto das estações.”<sup>53</sup></li> <li>- enquadra a sua oferta de serviços numa mobilidade universal, tendo criado “SIM – serviço integrado de mobilidade – é um serviço facultativo, orientado para servir clientes com necessidades especiais”<sup>54</sup></li> </ul>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- considera na sua gestão integrada que “os fornecedores de matérias-primas (essencialmente cortiça) e de serviços de transporte são preponderantes na cadeia de valor.”<sup>55</sup></li> <li>- efectua análise comparativa do impacto ambiental dos seus produtos e processos, neste sentido realiza diversos estudos e ainda registo de declarações ambientais do produto “através dos quais se evidencia o superior desempenho ambiental das soluções de cortiça, tendo por base normativos reconhecidos internacionalmente.”<sup>56</sup> salienta casos de estudo: <ul style="list-style-type: none"> <li>— estudo sobre a pegada de carbono da neutrocork<sup>57</sup></li> <li>— rigoroso controlo de qualidade na Amorim Isolamentos<sup>58</sup></li> </ul> </li> </ul>
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prémio de reconhecimento nos seus produtos e serviço</li> <li>- reforça a sua estratégia digital e de inovação para maior acessibilidade de produto e serviços e a sua relação com o cliente<sup>59</sup></li> <li>- análise de risco à sua oferta</li> <li>- “(...) app Footprint que possibilita à Fidelidade analisar, de forma global e rápida, a sua rede nacional de agentes (...)”<sup>60</sup></li> </ul>
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) diversas certificações no âmbito de Sistemas de Gestão nas áreas da Segurança Alimentar, Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho (...)”<sup>61</sup> com recurso à certificação (norma NP EN ISO 22000:2005)</li> <li>- estratégias de acompanhamento</li> <li>- monitorização da qualidade do seu serviço e afiliados: auditorias de qualidade (como programas de cliente mistério) e averigua a satisfação dos clientes através de inquéritos (online e offline)</li> <li>- disponibiliza informação transparente (online e fisicamente) desenvolvendo programas específicos neste sentido</li> </ul>
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conformidade com os sistemas de gestão ambiental (nomeadamente REACH)</li> </ul> <div data-bbox="593 1435 1166 1742" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Conformidade Ambiental</b></p> <p>Não houve violações de regulamentos ou códigos voluntários em relação ao impacto de produtos e serviços na saúde e segurança.</p> <p>Não houve incidentes de não conformidade com regulamentos e/ou códigos relacionados com informações e rotulagem de produtos e serviços.</p> <p>No período em análise, a Inapa esteve em conformidade com todos os regulamentos ou códigos voluntários relacionados com comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.</p> <p>100% das nossas categorias de produtos e serviços foram examinadas quanto aos seus efeitos na saúde e segurança em todo o ciclo de vida.</p> </div> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018 – página 67</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auditorias regulares para avaliação da sua responsabilidade ambiental</li> <li>- utilização de matéria prima certificada</li> <li>- certificação de 80% dos seus produtos</li> <li>- investimento na melhoria da logística do grupo</li> <li>- lançamento “Coleção Enviro” de papel reciclado “(...) como uma ação proativa para com a promoção de princípios social e ecologicamente responsáveis. (...)”<sup>62</sup></li> </ul>
José de Mello Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respeito pelo enquadramento legal português e segundo as melhores práticas do seu sector actividade</li> <li>- implementou sistema de gestão da qualidade, realiza auditorias externas e avaliação interna dos seus procedimentos para oferta de serviços e produtos<sup>63</sup></li> <li>- disponibiliza portfólio dos serviços (e sua informação)</li> </ul>


<p>Lipor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premiada com excelência no seu sector</li> <li>- criação serviço de intervenção ambiental (ferramenta de sensibilização e consciencialização ambiental para entidades externas)             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “Academia LIPOR, cuja missão é desenvolver e aperfeiçoar competências através da formação e qualificação de pessoas (...) pretende-se que este processo formativo chegue a todos, motivo pelo qual se promove igualmente a formação em regime de e-learning, realizada com flexibilidade de horário e em qualquer local.”<sup>64</sup></li> </ul> </li> <li>- estudo de satisfação dos clientes (aplicação de questionário por entidade externa)</li> <li>- com base na sua mudança comportamental, têm grande poder de iniciativa a nível dos seus serviços (confrontar tabela de Gestão de Resíduos)</li> </ul>
<p>Luis Simões</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aposta na eficiência dos seus processos e tecnologias</li> <li>- implementou cultura de mobilidade mais eficiente</li> <li>- “projecto <i>Ecodriving</i> (...) cujo objetivo é melhorar o comportamento e performance dos motoristas numa condução mais eficiente e ecológica (...)”<sup>65</sup></li> <li>- obtenção de prémios “(...) pela envolvimento na cadeia de valor e proximidade com os seus clientes no alinhamento conjunto em serviços mais sustentáveis (...)”<sup>66</sup></li> </ul>
<p>Media Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoriza a produção do seu conteúdo com recurso à recolha e análise de feedback ativo do público (através de vários canais):             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “comunicação e feedback da audiência (...) é da maior relevância para a nossa atividade (...) interações através de telefone e email (...)”<sup>67</sup></li> <li>— “a monitorização dos conteúdos digitais é feita com recurso a ferramentas online de monitorização, tanto para detetar temas importantes, pesquisados pelos utilizadores, como para avaliar a reação a conteúdos que partilhamos nas redes sociais. (...) é feita uma análise dos principais indicadores (...) com o <i>feedback</i> recolhido dos seguidores é construída uma síntese diária que é partilhada internamente por várias áreas (...)”<sup>68</sup></li> </ul> </li> </ul> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018 – página 34</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— em específico no seu sector de rádio: “ (...) os feedbacks recebidos através de vários canais, maioritariamente Facebook, Instagram ou Sites MCR, são lidos e respondidos (...)”<sup>69</sup></li> <li>- aposta numa política de rigor e integridade e integra nos seus conteúdos temáticas de preocupações culturais e sociais (étnias, discriminação, tráfico entre outros)</li> <li>- desenvolve acções de proteção de audiência e públicos sensíveis e adopta as melhores práticas do sector, cumprindo também as obrigações legais (no âmbito da regulação do seu sector vigoram ainda protocolos (de serviço público) que se traduz em apoios publicitários)</li> <li>- os seus programas de proximidade e iniciativas traduzem-se em benefícios culturais e patrimoniais, assim como grande valor para a comunidade</li> <li>- é a mais premiada das produtoras europeias</li> </ul>
<p>Navigator Company</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premiação: “foi uma das empresas selecionadas para a última fase do nosso Prémio de Sustentabilidade para Fornecedores. A escolha da Navigator deveu-se à elevada proporção de ‘produtos verdes’, à sua atuação alargada e fiável no domínio de sustentabilidade, bem como às melhorias efetivas em relação a anos anteriores.”<sup>70</sup> sendo também marca reconhecida<sup>71</sup></li> <li>- realização de estudo para adaptação dos seus produtos</li> <li>- pretende obter um aumento dos seus produtos certificados</li> </ul>
<p>Sociedade Ponto Verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mantém o seu enquadramento legal</li> <li>- desenvolve acções de sensibilização, sendo que algumas comunica no seu site (confrontar tabela de gestão e valorização de resíduos)</li> <li>- tem sistema multicanal de avaliação e satisfação de clientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “realiza regularmente reunião de clientes, contactos telefónicos e de email (...) No site da SPV, existe um campo de contactos com toda a informação disponível sobre meios de contactar a SPV, tendo também um espaço para comentários, sugestões, questões. Através do info@pontoverde.pt, e-mail disponibilizado para contacto com a empresa, para obtenção de informação, sugestões, pedidos de esclarecimento, reclamações, etc. Nas redes sociais a SPV chega a mais stakeholders, esta forma de comunicação também permite aferir o posicionamento perante a empresa.”<sup>72</sup>recorre ainda a plataforma de avaliação</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Anexo C - Redução impacto ambiental
















Organização	Redução do Impacto Ambiental
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilização de matéria prima renovável (cerca de 95%)</li> <li>- sistema de gestão de energia em conformidade com ISO 50001 (referindo também investimento em novas práticas e tecnologias, entre elas, o recurso á biomassa para produção energética)</li> <li>- monitorização de emissões atmosféricas (de acordo com as suas licenças ambientais) de modo a quantificar a sua pegada de carbono</li> <li>- eficiência do uso de água</li> <li>- iniciativas ambientais tais como: a melhoria das suas instalações e projecto de nova estação de tratamento de águas residuais industriais sendo abrangente a pequenas indústrias próximas</li> </ul>
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução do consumo de água “tanto por meio de acções de sensibilização dos utilizadores como por medidas para deteção e reparação de fugas”</li> <li>- actua no sentido de responsabilidade sustentável no seu consumo de combustíveis e pegada de carbono, e sustenta a sua conformidade ambiental com várias políticas e planos internos</li> <li>- eficaz do uso de recursos nomeadamente: digitalização e material consumível, tratando-se de uma empresa de serviços, monitoriza também os gastos de material circulante</li> <li>- eficácia energética e preferência por fontes renováveis, impactuando assim as suas emissões</li> </ul>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispõe de política ambiental comum, garante o seu enquadramento legal e outros a que se propõe (certificação e associados) bem como procedimento em caso de emergências</li> <li>- sistema de gestão de uso de água com várias iniciativas a potenciar, bem como o projecto de instalação de redutores de caudal e alteração do funcionamento da sua estação de tratamento</li> <li>- sistema de gestão de energia em conformidade com ISO 50001</li> <li>- desenvolve iniciativas por via a reduzir o impacto local no ambiente (“medições de ruído (...) controlo de emissões”<sup>73</sup>)</li> <li>- eficácia de uso de recursos e mitigação dos seus riscos ambientais, neste sentido desenvolve “medidas de eficiência e otimização operacional de energia (...) sendo uma delas a colocação de uma subestação alta tensão/media tensão (...)”<sup>74</sup> e faz recurso á biomassa para produção energética</li> <li>- desenvolve acções para otimizar a sua intensidade carbónica<sup>75</sup></li> <li>- maximização da embalagem dos seus produtos, com o objectivo de reduzir os materiais utilizados ao longo do processo (origem e desenvolvimento) e ergonimizar o transporte por embalagem (estima uma redução de materiais em 30% face a um aumento de 20% da sua rentabilidade<sup>76</sup>)</li> <li>- recorre a várias iniciativas no âmbito da proteção e gestão florestal, faseando o seu desenvolvimento em acções de implementação, prossecução e divulgação: <ul style="list-style-type: none"> <li>— trabalha no “projeto de intervenção florestal (...) que visa preservação e o desenvolvimento sustentável da floresta de sobre (...)”<sup>77</sup> ainda neste âmbito desenvolve iniciativas como: “processo micorriza (...) sequenciamento do genoma do sobreiro (...) pesquisa orientada (...)”<sup>78</sup></li> <li>— “projeto life+ suber (...) para uma melhor adaptação e resiliência das florestas de sobreiro às alterações climáticas, favorecendo a sua conservação e a manutenção da cadeia de valor associada. Entre os objetivos do programa estão, ainda, combater o stress hídrico, o crescimento de pragas e a frequência de incêndios florestais.”<sup>79</sup></li> <li>— iniciativa interna diminuição de consumo interno de plástico</li> </ul> </li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p><b>Diminuição de Consumo de Copos de Plástico na UN Rolhas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Atualmente, o plástico é um dos principais contaminantes dos oceanos, interferindo com a biodiversidade natural e provocando desequilíbrios no planeta. Apesar dos plásticos utilizados na Amorim Champcork® serem posteriormente reciclados, o seu fabrico e a produção e reciclagem consomem energia e provocam emissões de CO<sub>2</sub>, fatores que contribuem para o desequilíbrio dos ecossistemas. O objetivo é reduzir a pegada ambiental, eliminando o consumo de copos de plástico nesta UN.</p> <p><b>Ações:</b> A Amorim Champcork consumia mensalmente mais de sete mil copos de plástico, que se traduziam em quase 30 kg de plástico por mês. Em média, cada pessoa consome 133 copos/ano, representando um custo de aproximadamente mil euros para a unidade/ano a que acresce os custos relacionados com a reciclagem. Através da atribuição de copos reutilizáveis a todos os colaboradores, retiraram-se as mangas de copos plásticos dos dispensadores.</p> <p><b>Resultados:</b> Embora o tempo de vida útil dos copos reutilizáveis não esteja ainda determinado, esta medida permitiu diminuir o consumo de copos de plástico de série só utilização na UN. Para além da redução da pegada ambiental, esta medida permite alcançar uma poupança efetiva de cerca de dois mil euros por ano.</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim, 2018, página 155</p>
Fidelidade	
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) reforçamos as ações que visam a redução da pegada ecológica do grupo Ibersol, procurando também identificar áreas de melhoria, com vista à otimização e valorização dos recursos que utilizamos na nossa atividade. Promovemos a utilização racional de energia e de água, substituímos equipamentos de forma a utilizar fontes de energia renovável e/ou limpa e procurámos ativamente a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.”<sup>80</sup></li> <li>- realiza gestão de riscos ambientais e trata de “(...) implementar e reforçar conceitos de sustentabilidade na perspetiva da adoção de práticas mais sustentáveis e eficientes em todas as vertentes (...)”<sup>81</sup></li> <li>- inovando nas suas práticas, aposta na eficiência dos seus recursos (com ajuda do “programa on off” e certificação) e emissões</li> <li>- integração de tecnologias eficientes e remodelação de instalações</li> </ul>
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aposta na digitalização</li> <li>- eficiência energética e optimização das instalações</li> <li>- gestão eficaz de recursos (dispensáveis) e preferência por materiais sustentáveis (inclusivé na sua cadeia de logística)</li> </ul>


	<p>- acções e iniciativas de sensibilização e incentivo dos seus colaboradores</p>  <p>No ano de 2018, a Inapa decidiu também incentivar o consumo de água da rede pública através da disponibilização de garrafas de vidro para colaboradores, bem como para as áreas comuns, tais como salas de reuniões. Para já esta ação teve início em Portugal. Mas o objetivo passa por distribuir, progressivamente, garrafas de vidro para o consumo de água a todas as operações do Grupo. Com este gesto simples, o Grupo reforça o seu compromisso com uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, neste caso da água, bem como com o combate ao uso de embalagens de plástico.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 46</p>
<p>José de Mello Saúde</p>	<p>- “investe na minimização do impacto ambiental associado à sua atividade”<sup>82</sup></p> <p>- plano e implementação de projetos de melhoria do consumo energético</p> <p>- integração de tecnologias eficientes</p> <p>- redução do consumo de água (possui reservatórios de armazenamento de água pluviais para reutilizar)</p>
<p>Lipor</p>	<p>- promoção de uma cultura ambiental interna e externa</p> <p>- estratégia interna que apresenta o seu compromisso com as responsabilidades</p> <p>- atua no sentido de reduzir emissões</p> <p>- sistema de gestão de energia (em conformidade com ISO 50001)</p> <p>- sistema de gestão ambiental (em conformidade com ISO 14001)</p> <p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao longo de 2018, foram implementadas várias melhorias na Organização que se refletiram, diretamente, na redução dos consumos energéticos e na Pegada Carbónica, tais como (392-4):</li> <li>• Substituição das luminárias nas vias exteriores e fachadas;</li> <li>• Substituição das telhas translúcidas na nave do Centro de Triagem;</li> <li>• Substituição dos moto-redutores dos transportadores do Centro de Triagem;</li> <li>• Substituição das luminárias interiores no edifício do Centro de Triagem;</li> <li>• Encerramento do sistema de circulação da água do lago;</li> <li>• Ações internas de sensibilização e de comunicação na área da Energia e Carbono;</li> <li>• Aquisição de energia verde;</li> <li>• Expansão do sistema de contadores;</li> <li>• Implementação das Compras de Baixo Carbono.</li> </ul> </p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018 – página 40</p> <p>- projectos de sensibilização relacionados com a sua estratégia de protecção da biodiversidade:</p>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018 – página 41 (Adaptado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— workshop “a importância da biodiversidade para os solos”</li> <li>— visita técnica às instalações da empresa</li> <li>— projecto “horta à horta” “(...) cuja estratégia é promover o contacto com a natureza, a alimentação saudável e a qualidade de vida, prevenindo a produção de resíduos orgânicos e procurando incutir comportamentos mais sustentáveis na população (...)”<sup>83</sup></li> <li>— projecto “terra à terra” “é um Projeto que ao incrementar a prática da compostagem caseira potencia a utilização de composto orgânico em alternativa aos fertilizantes químicos, o que melhora a estrutura e vida dos solos. Foram formadas 1.429 pessoas, tendo sido entregues 1.303 compostores em 2018”<sup>84</sup></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— projecto “jardim ao natural” desenvolvido através de acções de sensibilização, aplicação de boas práticas, acções de formação, parceria com o Tribunal Judicial do Porto e oferta de árvores para projecto futuro (num total de 115 actividades)</li> <li>— “projecto espaços verdes 2020 tem como finalidade a conversão dos espaços verdes da LIPOR (...)”<sup>85</sup></li> <li>— projecto de valorização do rio Tinto</li> <li>— projecto metro quadrado</li> </ul>
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eficácia do uso de recursos</li> <li>- “(...) aposta em tecnologias de inovação, automatismos na movimentação e armazenagem, assim como em tecnologias de armazenagem de alta densidade, permitem um melhor aproveitamento da área de implantação e um ganho na produtividade, eficiência operacional e energética (...)”<sup>86</sup></li> <li>- sistema de gestão de emissões com recurso a projecto de inventariação e contabilização de gases de efeito estufa (sujeito a verificação externa)</li> <li>- actualização regular da sua frota (uma vez que actua no sector dos transportes)</li> <li>- eficácia energética (recorre a indicadores internos para a sua mensurabilidade) e construção/adaptação das suas instalações com os critérios de sustentabilidade, nomeadamente certificação</li> </ul>
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plano de proteção ambiental que aplica medidas transversais (não só a nível interno como externo), sob o qual desenvolveu iniciativas para divulgar na organização:</li> </ul> <div data-bbox="671 647 1093 907" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"><b>#JuntosPeloAmbiente</b></p> <p style="text-align: center;">Media Capital</p> <p style="text-align: center;">Movimento #JUNTOS PELO AMBIENTE</p> <p>O Plano de Proteção Ambiental da Media Capital arrancou a 5 de junho de 2018 (Dia Mundial de Ambiente) e estabeleceu ações a realizar em 2018 e 2019 para 5 áreas: Papel, Plástico, Resíduos, Transportes e Educação ambiental.</p> <p>2018 foi o ano de início do Movimento Juntos Pelo Ambiente. Este projeto foi criado com a missão de sensibilizar os colaboradores para a mudança de hábitos no domínio da proteção ambiental. O objetivo do movimento é não só reduzir os impactos da atividade da Media Capital em áreas como consumo de papel, plástico, separação de resíduos e eficiência energética, mas também a educação e sensibilização ambiental, para que estas boas práticas sejam levadas para casa por todos.</p> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018 – página 58</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eficácia do uso de recursos nomeadamente promove:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— a digitalização generalizada (tendo tido uma redução de 39% no consumo) e na utilização imprescindível de papel recorre a origens recicladas e certificadas</li> <li>— redução do consumo de plástico a nível interno: “(...) foram implementadas medidas de substituição das garrafas de água de plástico existentes nas salas de reunião, por garrafas de vidro e copos de papel; oferta de garrafas de água personalizadas a cada colaborador (...)”<sup>87</sup></li> </ul> </li> <li>- aplica medidas transversais para a sua eficiência energética e água (inclusivê modernização dessas estruturas)</li> <li>- promove programas de participação com os seus colaboradores e divulga mensagens de sensibilização através da sua intranet</li> </ul>
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estratégia de descarbonização reconhecida e medidas de redução de emissões</li> <li>- promove o uso de recursos renováveis e matéria prima certificada e actua no sentido da sua proteção (detem programa de incentivo à certificação dos seus fornecedores)</li> <li>- estratégia de conservação da biodiversidade (por norma projectos de (re)florestação ou planos de acção concretos)</li> <li>- eficácia no uso de água e gás: programa corporativo de redução da sua utilização (alinhado com o enquadramento legal europeu) e otimização</li> <li>- iniciativas para redução do uso do plástico:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “um exemplo recente do empenho da Companhia, nesta mudança consiste na parceria estabelecida com o jornal Expresso (o mais relevante semanário em Portugal), que passou a ser distribuído num saco de papel...”<sup>88</sup> visto o produto produzido pela organização surgir como “alternativa responsável”</li> </ul> </li> <li>- iniciativas/programas externos com recurso a parcerias e investimentos/apoios financeiros(para promoção de boas práticas e prevenção florestal)</li> <li>- plano corporativo de eficiência energética com sistema certificado (investindo em fontes renováveis) e construção/adaptação das suas instalações (projectos de energia solar e instalação de novos equipamentos)</li> <li>- parceria estratégica para produção de documento de referência do setor</li> </ul> <div data-bbox="555 1659 1214 1839" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p style="text-align: center;"><b>The Navigator Company e Expresso lançam saco amigo do ambiente</b></p> <p>“Porque há coisas que fazem mais sentido em papel” é o mote da recente campanha que a The Navigator Company lançou, em parceria com o Expresso, e que veio substituir o tradicional saco de plástico do jornal.</p> <p>O saco, que durante anos permitiu aos leitores transportar o jornal, é agora mais ecológico, uma vez que é produzido em papel da The Navigator Company.</p> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 30</p>
Sociedade Ponto Verde	

Fonte: Elaboração Própria

Anexo D - Gestão e valorização de resíduos

Organização	Gestão e Valorização de Resíduos												
Altri <sup>89</sup>	- projectos de valorização dos resíduos produzidos nas unidades industriais, sendo o objectivo a utilização dos mesmos como matéria prima para outros sectores - aproveitamento de biomassa florestal (subproduto do processo de produção de pasta) para a produção de energia e vapor - valorização energética das lamas biológicas (programa VALAMAS)												
Comboios de Portugal <sup>90</sup>	- implementou um sistema global de gestão de resíduos (de modo a ser feito o seu encaminhamento para operadores licenciados) de toda a sua operacionalidade <sup>91</sup> - parcerias com as Câmaras Municipais (para recolha e encaminhamento de resíduos)												
Corticeira Amorim <sup>92</sup>	- reaproveitamento de toda a matéria prima: "(...)a cortiça que não reúne características adequadas para a sua produção, são incorporados noutras aplicações de elevado valor acrescentado. A parte que não é passível de ser incorporada em produtos é valorizada como fonte de energia, a biomassa, considerada neutra em matéria de emissões de CO2. (...) a que resulta da manutenção das florestas de sobreiro (podas) é utilizada para soluções de revestimentos e isolamentos de cortiça e uma multiplicidade de outros fins." sendo que nestes sentido desenvolve: - criação de portefólio de novos produtos (com base na economia circular) - projecto de "Economia Circular" e várias iniciativas de recolha seletiva e reciclagem de cortiça, nomeadamente: <table border="1" data-bbox="564 689 1182 1144"> <thead> <tr> <th data-bbox="564 689 655 701">Programa</th> <th data-bbox="1129 689 1182 701">Descrição</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="564 734 724 779">  </td> <td data-bbox="831 712 1174 801">                     Implementado desde 2008, o Green Cork é o projeto da Quercus de recolha de rolhas de cortiça para reciclagem. É desenvolvido em parceria com a Corticeira Amorim e vários outros parceiros e tem como objetivos principais a recolha de rolhas e o financiamento da plantação de árvores autóctones através do programa Floresta Comum. <a href="http://www.greencork.org/participo/">http://www.greencork.org/participo/</a> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="564 824 655 902">  </td> <td data-bbox="831 813 1174 913">                     Desde 2011, que envolve associações e instituições que mobilizem cerca de mil voluntários e gerem mais de cinco mil pontos de recolha por toda a Itália. Por cada tonelada de rolhas recolhidas é efetuado um donativo a instituições, financiando, desta forma, projetos de solidariedade social, ao mesmo tempo que favorece a economia circular, ao dar outra vida à cortiça reciclada. <a href="http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico">http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico</a> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="564 936 699 969">  </td> <td data-bbox="831 925 1174 981">                     Nasceu em França, em 2009, com o objetivo de estreitar relações com os clientes, aliando a proteção do ambiente a diversas instituições de solidariedade social. Hoje é o maior contribuinte mundial para a reciclagem de rolhas de cortiça. <a href="http://www.ecobouchon.com/">http://www.ecobouchon.com/</a> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="564 1014 687 1059">  </td> <td data-bbox="831 992 1174 1081">                     Trata-se do maior programa de reciclagem de rolhas de cortiça da América do Norte adotado, em 2008, pela empresa canadiana de calçados SOLE. O projeto prevê que as rolhas recolhidas através da rede de mais de três mil parceiros sejam encaminhadas para unidades responsáveis pela sua transformação e incorporadas posteriormente na produção de solas de sapatos da SOLE. <a href="https://recork.org/">https://recork.org/</a> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="564 1104 703 1137">  </td> <td data-bbox="831 1093 1174 1149">                     Teve início em 2013, na África do Sul e tem como objetivo recolher rolhas de cortiça usadas ou excedentes para lhes dar uma nova vida, criando ainda emprego. <a href="https://www.amorimcork.co.za/about-cork/">https://www.amorimcork.co.za/about-cork/</a> </td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="555 1167 1187 1189">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 141</p> - parcerias estratégicas: Campanha de Reciclagem de Rolhas com a Auchan (disponibilização de pontos de recolha nos espaços comerciais do parceiro, em França) - a nível interno: "o projecto Recupera na UN Revestimentos <sup>93</sup> e o projecto de desenvolvimento de um underlay baseado em compósitos provenientes da economia circular, na UN Aglomerados Compósitos <sup>94</sup> <sup>95</sup> que por sua vez se traduz no lançamento de produto inovador	Programa	Descrição		Implementado desde 2008, o Green Cork é o projeto da Quercus de recolha de rolhas de cortiça para reciclagem. É desenvolvido em parceria com a Corticeira Amorim e vários outros parceiros e tem como objetivos principais a recolha de rolhas e o financiamento da plantação de árvores autóctones através do programa Floresta Comum. <a href="http://www.greencork.org/participo/">http://www.greencork.org/participo/</a>		Desde 2011, que envolve associações e instituições que mobilizem cerca de mil voluntários e gerem mais de cinco mil pontos de recolha por toda a Itália. Por cada tonelada de rolhas recolhidas é efetuado um donativo a instituições, financiando, desta forma, projetos de solidariedade social, ao mesmo tempo que favorece a economia circular, ao dar outra vida à cortiça reciclada. <a href="http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico">http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico</a>		Nasceu em França, em 2009, com o objetivo de estreitar relações com os clientes, aliando a proteção do ambiente a diversas instituições de solidariedade social. Hoje é o maior contribuinte mundial para a reciclagem de rolhas de cortiça. <a href="http://www.ecobouchon.com/">http://www.ecobouchon.com/</a>		Trata-se do maior programa de reciclagem de rolhas de cortiça da América do Norte adotado, em 2008, pela empresa canadiana de calçados SOLE. O projeto prevê que as rolhas recolhidas através da rede de mais de três mil parceiros sejam encaminhadas para unidades responsáveis pela sua transformação e incorporadas posteriormente na produção de solas de sapatos da SOLE. <a href="https://recork.org/">https://recork.org/</a>		Teve início em 2013, na África do Sul e tem como objetivo recolher rolhas de cortiça usadas ou excedentes para lhes dar uma nova vida, criando ainda emprego. <a href="https://www.amorimcork.co.za/about-cork/">https://www.amorimcork.co.za/about-cork/</a>
Programa	Descrição												
	Implementado desde 2008, o Green Cork é o projeto da Quercus de recolha de rolhas de cortiça para reciclagem. É desenvolvido em parceria com a Corticeira Amorim e vários outros parceiros e tem como objetivos principais a recolha de rolhas e o financiamento da plantação de árvores autóctones através do programa Floresta Comum. <a href="http://www.greencork.org/participo/">http://www.greencork.org/participo/</a>												
	Desde 2011, que envolve associações e instituições que mobilizem cerca de mil voluntários e gerem mais de cinco mil pontos de recolha por toda a Itália. Por cada tonelada de rolhas recolhidas é efetuado um donativo a instituições, financiando, desta forma, projetos de solidariedade social, ao mesmo tempo que favorece a economia circular, ao dar outra vida à cortiça reciclada. <a href="http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico">http://www.amorimcorkitalia.com/campagna-etico</a>												
	Nasceu em França, em 2009, com o objetivo de estreitar relações com os clientes, aliando a proteção do ambiente a diversas instituições de solidariedade social. Hoje é o maior contribuinte mundial para a reciclagem de rolhas de cortiça. <a href="http://www.ecobouchon.com/">http://www.ecobouchon.com/</a>												
	Trata-se do maior programa de reciclagem de rolhas de cortiça da América do Norte adotado, em 2008, pela empresa canadiana de calçados SOLE. O projeto prevê que as rolhas recolhidas através da rede de mais de três mil parceiros sejam encaminhadas para unidades responsáveis pela sua transformação e incorporadas posteriormente na produção de solas de sapatos da SOLE. <a href="https://recork.org/">https://recork.org/</a>												
	Teve início em 2013, na África do Sul e tem como objetivo recolher rolhas de cortiça usadas ou excedentes para lhes dar uma nova vida, criando ainda emprego. <a href="https://www.amorimcork.co.za/about-cork/">https://www.amorimcork.co.za/about-cork/</a>												
Fidelidade													
Grupo Ibersol	- em forma de parceria estratégica "adesão ao sistema integrado de gestão de resíduos de embalagens" <sup>96</sup> - a nível interno assegura o papel activo dos seus colaboradores na separação de resíduos												
Inapa													
José de Mello Saude													
Lipor	- compromisso de Acção no âmbito da Estratégia Europeia para os Plásticos na Economia Circular, da Comissão Europeia <sup>97</sup> "no contributo para "Uma Visão para a Economia Circular dos Plásticos" <sup>98</sup> - parcerias estratégicas com os municípios a que se associa, desenvolvendo políticas, programas e acções nomeadamente, projectos de recolha seletiva de resíduos (recicláveis e orgânicos): <ul style="list-style-type: none"> <li>— projecto de recolhas selectivas porta-a-porta no sector residencial (sendo este o pilar fundamental na sua actuação) no entanto, aposta ainda:</li> <li>—</li> </ul> <p data-bbox="448 1664 1177 1693"><b>Na agenda da LIPOR está também a expansão de Projetos, tais como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recolha de Resíduos Verdes, fomentando as redes de recolha deste fluxo de projetos de recolha seletiva de resíduos</b></li> <li>• <b>Recolha seletiva de Resíduos Orgânicos (porta à porta NÃO - RESIDENCIAL)</b></li> <li>• <b>Recolha seletiva multimaterial em Festas &amp; Romarias</b></li> <li>• <b>Gestão sustentável dos resíduos produzidos em Eventos</b></li> <li>• <b>Recolha seletiva multimaterial em Edifícios Públicos</b></li> </ul> <p data-bbox="699 1872 1145 1895">Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 36</p> - desenvolve projecto inovador também neste sentido:												

	 <p><b>MÁQUINA DE RECOLHA DE RECICLÁVEIS FOI A PRENDA DESTE NATAL PARA O MERCADO MUNICIPAL DA PÓVOA DE VARZIM</b></p> <p>"Reciclar para ganhar" é o mote de um projeto inovador desenvolvido pela LIPOR e testado na Póvoa de Varzim, que visa potenciar a separação de resíduos por parte dos cidadãos, aumentando de forma significativa os níveis da recolha seletiva e reciclagem dos resíduos de embalagens.</p> <p>A cada entrega de resíduos a máquina devolve um talão de desconto com pontos, sendo que as valorizações são diferentes em função dos resíduos colocados na máquina. Esta é uma excelente forma de valorizar os seus resíduos, ao mesmo tempo que protege o ambiente.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 36</p>
Luis Simões	<p>- reintegração de recursos que seriam considerados resíduos nas suas actividades:</p>
Media Capital	<p><b>Na atividade da EPC a reutilização de recursos faz parte do quotidiano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reutilização de materiais como madeiras, estruturas metálicas e painéis na construção de cenários</li> <li>• Reutilização de adereços e elementos cenográficos durante as várias produções.</li> <li>• Utilização e reutilização de elementos cenográficos multiusos, construídos na Quinta dos Melos (fora dos estúdios), que permitem otimizar as gravações, reduzir custos e o consumo de recursos humanos e energéticos da sua produção.</li> </ul> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 61</p> <p>- faz gestão adequada de resíduos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclagem de 100% das águas provenientes das lavagens de resíduos de pinturas;</li> <li>• Recolha e reciclagem de solventes;</li> <li>• Separação e envio para empresa de tratamento de resíduos das embalagens dos produtos utilizados na pintura</li> </ul> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 61</p>
Navigator Company	<p>- projecto de valorização energética das lamas biológicas na Caldeira de Recuperação do Complexo Industrial da Figueira da Foz (prevê uma redução de 34% nos resíduos remetidos para tratamento externo até 2020)<sup>99</sup></p> <p>- "têm reforçado as parcerias académicas e industriais tendo em vista o desenvolvimento de novos produtos e soluções tecnológicas para a incorporação de resíduos processuais (...)"<sup>100</sup></p> <p>- "o Projeto Impactus tem sido o grande dinamizador desta área de investigação de novos produtos a partir de biomassa (...)"<sup>101</sup></p> <p>- encontra-se a desenvolver vários projectos na área de reutilização de resíduos<sup>102</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Satisfibre; parceria com a Universidade do Minho</li> <li>— Utilização de lamas como adubos; parceria com empresa externa</li> </ul>
Sociedade Ponto Verde	<p>- desenvolve várias campanhas de sensibilização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— lançamento do Mini Vidrão; parceria estratégica com empresa externa Natura com recurso á disponibilização de material promocional de incentivo à separação em paralelo com iniciativa de premiação nas redes sociais,</li> <li>— parceria estratégica com Instituto Português do Desporto e da Juventude (também com recurso a material promocional: prémio de um lenço)</li> <li>— parceria com Câmara Municipal de Lisboa para envolvimento nas festas da Capital (foram disponibilizados flyers e posters informativos)</li> </ul> <p>- campanha "Reciclagem, Sempre" de apelo à separação das embalagens permanentemente, foi fundamento para várias presenças em eventos de vários níveis<sup>103</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— presença em iniciativa cidadina com ativação de marca simples (recurso a material promocional para incentivo á separação de embalagens e respectivas estruturas de recolha)</li> <li>— presença em festivais e provas desportivas através de:</li> </ul>

- disponibilização de mobiliário reciclado, contentores para depósito de resíduos e estruturas de recolha, adaptação de espaços, recurso a staff de promotores, recurso a material promocional (mochilas ecoponto, placas informativas...), stand próprio da organização para realização de actividades temáticas e de carácter informativo, interacção directa com publico-alvo, campanhas online

- campanha (de natal) publicitária multimeios; a organização reforçou a sua presença com recurso a uma estratégia completa que agrega a utilização de diversos instrumentos e canais de comunicação:

Campanha de Natal

MEIOS

Filme 30" | 45"  
TV  
Spot Rádio 30"  
Digital  
Cinema  
Mupis  
Multibanco



ATIVIDADES

Pede o teu kit sacos  
amagiadereciclar.pt  
Ação Empresas  
Oferta de Brinquedos  
Wonderland  
Evento Especial

De 1 de dezembro a 6 de janeiro a Sociedade Ponto Verde voltou aos meios publicitários com uma campanha multimeios sob o mote: No Natal Descobre a Magia de Reciclar.

A campanha marcou presença quer nos grandes meios de comunicação quer com ações de proximidades através de entrega de sacos em passatempos e atividades e no evento Wonderland em Lisboa.



Fonte: Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 41


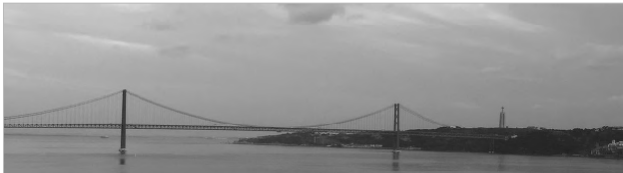
Fonte: Elaboração Própria


**Anexo E - Posicionamento das organizações em gestão e valorização de resíduos**

Organização	Posicionamento
Altri	A organização considera ainda que a taxa de valorização dos resíduos se sifra em 82% no ano de 2018, valor que sofreu um aumento face a 2017, esforça-se por levar a cabo projectos de valorização interna de resíduos e de redução de produção dos mesmos. <sup>104</sup>
Comboios de Portugal	Providencia esforços para o encaminhamento adequado dos resíduos, tendo apurado uma taxa de 95% de valorização em 2018 <sup>105</sup> sob uma tendência decrescente de produção dos mesmos. Medidas implementadas na maioria dos postos, com total adesão por parte dos seus colaboradores e empresas de limpeza.
Corticeira Amorim	Reconhece a inexistência de desperdício da sua principal matéria prima (cortiça) face a uma taxa de 90% de valorização de resíduos <sup>106</sup> garantindo uma elevada economia circular, isto é, a capacidade de criação de novos produtos a partir de desperdícios, sendo dotada de uma grande actuação neste sentido. Têm abrangência internacional no que compete á recolha e valorização destes. A identificação da importância do processo de valorização é fortemente demonstrando.
Fidelidade	
Grupo Ibersol	Intenta esforços diários para reduzir o seu impacto ambiental ao nível da produção de resíduos e consequente encaminhamento.
Inapa	Estima que 90% dos resíduos são encaminhados para reciclagem ou recuperados (incluindo na vertente energética) e inclui materiais reciclados na sua produção
José de Mello Saúde	Identifica os tipos de resíduos que produz, afirma que lhes dá destino e tratamento não sendo possível aferir de que forma. Calcula o valor de 412 toneladas de resíduos valorizados, uma taxa bastante reduzida face ao que diz produzir, o que poderá ser justificável por se tratarem de resíduos hospitalares. <sup>107</sup>
Lipor	Sendo a propria organização uma operadora de tratamento de resíduos, esta "(...) tem vindo a desenvolver um conjunto de estratégias no âmbito da economia circular (...)” <sup>108</sup> sob o qual sustenta o seu compromisso por forma a promover alterações junto da sua cadeira de valor. Esta organização vai mais além definindo mesmo sua “a visão do “resíduo como um recurso”” estimando cerca de 900 parceiros, 300000 pessoas envolvidas e 85% de taxa de executabilidade do seu planos de atividades de prevenção. <sup>109</sup> Além disso mensura o alcance dos seus projectos.
Luis Simões	
Media Capital	A sua actuação na valorização de resíduos passa pela sua reintegração no seu normal funcionamento, enquanto para a gestão de resíduos não informa nenhuma medida exacta de como o faz. Estima que valorizou cerca de 565,8 Toneladas de resíduos, o que corresponde praticamente à totalidade dos que foram produzidos, isto é 99,9%. <sup>110</sup>
Navigator Company	A organização na sua estratégia “tem como objectivo reduzir a produção de resíduos e procura integrar e reaproveitar os mesmos no seu ciclos ou valorizando-os como subprodutos.” efectivando o seu compromisso que se cita numa taxa de 79% de reutilização. Afirma que “utiliza 90% de matérias-primas renováveis, onde se inclui a matéria-prima florestal e cerca de 70% da energia consumida é proveniente de biomassa florestal” <sup>111</sup> . Os projectos que desenvolve pretendem uma valorização interna e externa dos resíduos.
Sociedade Ponto Verde	É um operador de tratamento de resíduos, desenvolvendo projectos no sentido de sensibilizar e educar. A organiação demonstra grande planeamento na sua diversidade de iniciativas definindo os seu segmentos alvos e apurando o seu alcance. Além disso mostra um recurso a vários canais e instrumentos de comunicação que insere na sua estratégia.

Fonte: *Elaboração Própria*


**Anexo F - Iniciativa interna ao nível das preocupações sociais**

Organização	Iniciativa Interna ao nível das preocupações sociais
<p>Altri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acção de formação introdutória e continua destinada a novos colaboradores onde aborda a temática, específica e certificação adequada das suas formações e o recurso às suas políticas internas</li> <li>- <i>workshop</i> de primeiros socorros</li> <li>- parceria estratégica com Associação da Indústria Papeleira e dinamização de formação sobre saúde e segurança no trabalho<sup>112</sup> (foi realizada em 68 sessões)</li> <li>- programa de apoio aos colaboradores que decidam regressar à escola, com auxílio nas despesas e necessidades temporais</li> <li>- simulacros de actuação em emergência, permitindo “testar a operacionalidade, definir estratégias, corrigir fragilidades e treinar os intervenientes, promovendo rotinas de comportamento e atuação perante uma situação de emergência, contribuindo, desse modo, para minimizar os sentimentos de pânico que podem ocorrer durante uma situação de emergência real.”<sup>113</sup></li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Em 2018 foram realizados dois simulacros de acidente de trabalho em operações florestais, nas regiões florestais do Médio Tejo e Oeste. Foi testado o procedimento de segurança em árvores enganchadas em exploração florestal com pré-abate, assim como o procedimento de emergência a aplicar em situação de acidente de trabalho, no que diz respeito à comunicação e localização do ponto de encontro da propriedade, identificado em mapa distribuído aos Fornecedoros de Serviços Florestais com as coordenadas geográficas.</p> <p>As ações terminaram com uma formação em suporte básico de vida para várias situações de acidente na frente de trabalho em operações florestais.</p> <p>Os simulacros contaram com o apoio da casquinha de formação itinerante da Alti Florestal, Bombeiros Voluntários e Serviços Municipais de Proteção Civil, para além da presença dos colaboradores das empresas prestadoras de serviços florestais, a Autoridade para as Condições de Trabalho, a Guarda Nacional Republicana e associações de produtores florestais regionais.</p> <p>Para 2019 estão previstos mais dois simulacros nas regiões Florestais Norte e Beira Interior.</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 41</p>
<p>Comboios de Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no seu manual de acolhimento refere benefícios sociais</li> <li>- nas suas acções de formação foi abordado o tema da segurança geral e segurança técnica envolvendo 67,3% dos colaboradores formandos</li> <li>- exercício prático anual de ordem pública de melhoria na articulação das autoridades, forças e serviços de segurança em caso de ocorrências ferroviárias</li> <li>- simulacros de actuação em emergência:</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SIMULACRO NA PONTE 25 DE ABRIL</b></p> <p>A CP participou num simulacro que decorreu na Ponte 25 de abril, denominado Pontex'18, o qual serviu para testar o Plano de Emergência Integrado (PEI) e contou com a mobilização de meios da CP, Fertagus, IP e Lusoponte, em estreita articulação com as Autoridades e Agentes e Proteção Civil: Autoridade Nacional de Proteção Civil, Autoridade Marítima Nacional, PSP, Bombeiros Voluntários de Almada, Cacilhas e Trafaria e Serviço Municipal de Proteção Civil de Almada.</p> <p>O exercício decorreu em ambiente fictício, caracterizado por condições meteorológicas adversas, que obrigou a um corte na alimentação da catenária e à consequente imobilização de dois comboios de serviço comercial, um no tabuleiro ferroviário da Ponte (Fertagus) e outro no túnel do Pragal (CP).</p> <p>Com este exercício pretendeu-se treinar os procedimentos de resposta operacional a diversas tipologias de ocorrências, melhorar a articulação entre os interlocutores das diferentes entidades, no âmbito do Plano de Emergência Integrado, que possam vir a ser solicitadas a responder a uma situação de emergência na Ponte 25 de Abril.</p> <div style="text-align: center;">  </div>



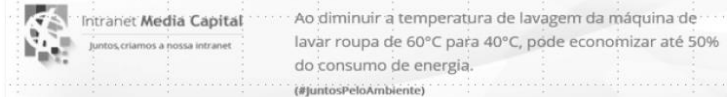
	<p><b>SIMULACRO HAZARDEX 18</b></p> <p>Teve o objetivo de testar os procedimentos de emergência em vigor em caso de múltiplas ocorrências na sequência de acontecimento imprevisto de sismo, com consequências danosas ao nível das infraestruturas e circulação ferroviária.</p> <p>O exercício decorreu num cenário de sismo de magnitude 7,8 na escala de Richter, e a partir dessa situação realizaram-se três simulacros em contextos diferentes: matérias perigosas, sequestro e incêndio.</p> <p>Para além da CP, este exercício envolveu diversas entidades, nomeadamente o Comando Distrital de Proteção Civil, o Serviço Municipal de Proteção Civil, o Município do Entroncamento, os Bombeiros Voluntários do Entroncamento, a Medway, a Takargo, a IP, a PSP, a CNR e o INEM, entre outras.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 90-91</p>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planos de segurança e de monitorização constantemente atualizados e devido enquadramento legal</li> <li>- faculta procedimento em caso de emergências</li> <li>- programa de apoio na educação dos colaboradores</li> <li>- investimento na formação no âmbito da qualificação em segurança e higiene no trabalho que abrange operadores e chefias (adaptada a cada posto de trabalho) e ainda aos seus prestadores de serviço</li> </ul>
Fidelidade	
Grupo Ibersol	
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</li> <li>- formação generalizada sobre normas de segurança de trabalho e formação contínua de prevenção de acidentes de trabalho</li> <li>- comité de colaboradores para defesa dos interesses de segurança e saúde</li> <li>- iniciativas de promoção da saúde:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— evento desportivo com angariação de fundos</li> </ul> </li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>Corrida Odyssea Paris</b> Promoção de um estilo de vida saudável aliado a uma boa causa</p>  <p>No ano de 2018, cerca de <b>40 colaboradores</b> da <b>Inapa França</b> participaram na <b>corrida Odyssea Paris</b>, uma iniciativa que promove a <b>angariação de fundos para pesquisa de tratamentos de combate ao cancro da mama</b>.</p> <p>Em outubro de 2018, a Odyssea Paris contou com o apoio de perto de <b>38 000 participantes</b> que se mobilizaram para percorrer, a andar ou a correr, 5km ou 10km, por esta causa.</p> <p>No final foram <b>angariados €520 000</b>, que reverteram a favor do <b>Instituto Gustave Roussy</b>, reconhecido, internacionalmente, pelo trabalho que desenvolve ao nível da investigação oncológica.</p> </div> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 63</p>
José de Mello Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prestou ações de formação sobre comportamento que correspondem a 13,3% do total da formação prestada</li> <li>- submete os seus colaboradores a um sistema de avaliação de desempenho</li> </ul>
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sujeita a auditorias internas e externas para averiguar as condições</li> <li>- entrevistas anónimas para despiste de inconformidades</li> </ul>
Luis Simões	
Media Capital	
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "(...) 21 ações de formação para 56 fornecedores de madeira e 320 operadores florestais sobre Segurança e Boas Práticas na Atividade de Exploração Florestal (...)”<sup>114</sup></li> </ul>
Sociedade Ponto Verde	


Fonte: *Elaboração Própria*

Anexo G - Promoção Segurança, Saúde E Bem Estar

Organização	Promoção Segurança, Saúde E Bem Estar
Altri	<p>- implementação de sistema interno de gestão de segurança e saúde no trabalho (certificado no âmbito da norma OHSAS 18001)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Certificação em conformidade com a Norma OHSAS 18001</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Posto Médico, com um médico do trabalho e um serviço de enfermagem a funcionar adequadamente equipado com moderno equipamento de diagnóstico e tratamento</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Instalações próprias de segurança, com disponibilidade de materiais e equipamentos para proteção individual e coletiva e para o acompanhamento da execução de trabalhos</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Meios técnicos e humanos de atuação em emergências, designadamente em caso de acidentes individuais, incêndios e outras incidências de carácter industrial</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 64</p> <p>- adesão ao projecto “empresas + saudáveis”<sup>115</sup> na promoção da saúde e do bem estar</p> <p>- projecto interno “comportamentos responsáveis” com objectivo de reduzir os acidentes de trabalho, dirigido também a prestadores de serviços, “com o apoio de um parceiro externo, implementou um conjunto de medidas e levou a cabo um conjunto de atividades, tudo com vista à consciencialização dos colaboradores para a adoção de comportamentos seguros no trabalho (...)”<sup>116</sup></p> <p>- disponibiliza programas de participação aos seus colaboradores:</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clube Celbi e Grupo Desportivo da Celtejo O Clube Celbi e Grupo Desportivo da Celtejo têm como missão proporcionar aos seus associados, que são colaboradores destas empresas, e família, atividades e iniciativas de carácter cultural, desportivo e recreativo que reforcem o relacionamento das pessoas, contribuindo assim para a promoção da envolvente social da empresa.</li> <li>2. Olimpíadas Celtejo As Olimpíadas Celtejo, realizadas desde 2015, promovem a prática de desporto e o reforço dos laços entre colaboradores. A prática destas atividades decorre durante todo o ano, havendo 10 equipas constituídas por pessoas da fábrica e de diferentes áreas a competir em torneios internos de sueca, dardos, pingue-pongue, matraquilhos, futsal, running e tiro com arco. Em dezembro, na festa de Natal, são entregues os prémios aos campeões das Olimpíadas.</li> <li>3. Parceria com a Escola de Saúde A Celtejo tem uma parceria com a Escola de Saúde do IPCB (Instituto Politécnico de Castelo Branco), que visa com que semanalmente um fisioterapeuta se desloque à Celtejo para fazer massagens, normalmente um professor e um aluno, sendo uma iniciativa bastante valorizada pelos colaboradores, pelo seu impacto positivo no bem-estar dos mesmos.</li> <li>4. Colónia de Férias A Colónia de Férias da Celbi, tem lugar durante o mês de agosto de cada ano e a duração de 15 dias. É destinada aos filhos dos trabalhadores da empresa com idades compreendidas entre os 7 e os 12 anos. No passado esta atividade ocorria nas quintas florestais da própria empresa, mas desde 1998 a iniciativa decorre nas instalações do Campo Aventura, em Óbidos, perto da Quinta do Furadouro.</li> </ol> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 61</p>
Comboios de Portugal	<p>- “na área da segurança, higiene e saúde no trabalho, continuaram a desenvolver-se as atividades inerentes à proteção da saúde e prevenção dos riscos profissionais, com especial enfoque nas desinfestações e vistoriais aos locais de trabalho”<sup>117</sup></p>
Corticeira Amorim	<p>- no seu sistema de gestão, aprovou a constituição de fórum de higiene e segurança no trabalho - “têm implementado ações concretas, planos estruturados que visam a melhoria contínua e sustentada das práticas e a prevenção do risco, que reduzem ocorrências e mitigam efeitos, com um impacto positivo direto nos indicadores destas áreas”<sup>118</sup> entre elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— exames médicos periódicos</li> <li>— disponibilização de equipamentos de proteção individual</li> <li>— comissões envolvendo todos os colaboradores</li> <li>— programas voluntários de promoção de saúde:</li> </ul> <p>- projecto atividade física (ginástica laboral) com as devidas avaliações de risco e condições</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 153</p>
Fidelidade	<p>- workshops internos sobre qualidade de vida, valorização pessoal, bem-estar e vida saudável</p> <p>- “(...) o Grupo apoiou a B2Run, o maior circuito internacional de corrida para empresas, (...) foi, pelo terceiro ano consecutivo, vencedora deste prémio e foi a empresa que participou com o maior número de colaboradores. A B2Run utiliza o desporto para promover o equilíbrio entre a mente e o corpo junto das empresas. (...)”<sup>119</sup></p>

	<p>- projectos externos de prevenção aos acidentes de trabalho (evento e estudo científico)</p> <p>- projecto interno de acompanhamento ao bem estar de saúde dos colaboradores</p> <p>- plataforma de apoio multidimensional (social, financeiro, jurídico e psicológico) aos colaboradores e suas famílias</p> <p>- organização reconhecida "(...)" como promotoras de boas práticas de conciliação da vida profissional e familiar pela certificação EFR – Empresa Familiarmente Responsável (...)"<sup>120</sup></p> <p>- engloba medidas no seu plano de benefícios:</p> <table border="1" data-bbox="454 371 1326 1072"> <thead> <tr> <th data-bbox="454 371 679 432">GRUPOS DE MEDIDAS EFR</th> <th data-bbox="679 371 1326 432">DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="454 432 679 539">APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES</td> <td data-bbox="679 432 1326 539"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 539 679 647">FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL</td> <td data-bbox="679 539 1326 647"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 647 679 754">QUALIDADE NO EMPREGO</td> <td data-bbox="679 647 1326 754"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 754 679 862">DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</td> <td data-bbox="679 754 1326 862"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 862 679 969">IGUALDADE DE OPORTUNIDADES</td> <td data-bbox="679 862 1326 969"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="454 969 679 1072">LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO</td> <td data-bbox="679 969 1326 1072"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 34</p>	GRUPOS DE MEDIDAS EFR	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS	APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul>	FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul>	QUALIDADE NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul>	DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul>	IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul>	LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul>
GRUPOS DE MEDIDAS EFR	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS														
APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul>														
FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul>														
QUALIDADE NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul>														
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul>														
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul>														
LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul>														
Grupo Ibersol	<p>- sistema interno de gestão de segurança e saúde no trabalho (certificado no âmbito da norma OHSAS 18001 e NP 4397)</p> <p>- recorre a programas e medidas já definidas para protecção:<sup>121</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— "avaliação de riscos no posto de trabalho e investigação de acidentes de trabalho;"</li> <li>— "informação e consulta aos colaboradores sobre riscos laborais e condutas preventivas a adotar diariamente para evitar incidentes;"</li> <li>— "formação sobre princípios de segurança e promoção da saúde no processo de integração de colaboradores, de recertificação e de atribuição de novas funções;" que totalizam 20817 horas</li> <li>— "implementação de Medidas de Autoproteção em todas as unidades;"</li> <li>— "programas de sensibilização e reconhecimento de boas práticas de segurança e promoção da saúde;"</li> <li>— "programas de auditorias de controlo de princípios e práticas no posto de trabalho."</li> </ul> <p>- programas de participação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>teaser</i> de sensibilização sobre acidentes de trabalho;</li> <li>— iniciativa interna de acompanhamento de auditorias;</li> <li>— concurso de prevenção e segurança no trabalho com prémios de materiais de segurança</li> <li>— simulacro de evacuação</li> <li>— fórum de partilha de sugestões</li> </ul> <p>- promove iniciativas voluntárias (para estimular o envolvimento fora do contexto laboral: programa "Ibersol em Movimento"):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— torneio anual de futebol</li> <li>— oferta da inscrição na corrida da mulher</li> <li>— programa "i-Office Break" almoço com as várias entidades do grupo</li> <li>— jantar de natal e celebrações festivas, com oferta de reconhecimentos e prémios</li> </ul>														
Inapa															
José de Mello Saúde	<p>- assegura a representação dos colaboradores através de um representante nos comités de segurança e saúde</p> <p>- recorre a entidade externa para monitorizar a actuação das responsabilidades</p> <p>- implementa programas e melhorias de saúde e segurança</p>														
Lipor	<p>- sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (certificado através OHSAS 18001/NP4397)</p> <p>- certificada no âmbito da Responsabilidade Social SA8000</p> <p>- desenvolve o "Projecto Comportamentos Seguros (...)" centralizou-se mais na parte operacional, solidificando as iniciativas já implementadas e desenvolvendo novas (...) destacamos as seguintes:<sup>122</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— formação às áreas operacionais (...);</li> <li>— diálogos de segurança;</li> </ul>														

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Realização dos Observatórios de Segurança, após formação dos Observadores selecionados;</li> <li>— Visitas semanais”</li> </ul> <p>- sessões de ginástica laboral</p>  <p>Colaboradores numa sessão de ginástica laboral</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 25</p>
<p>Luis Simões</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reformula os seus processos de funcionamento para garantir melhores condições de trabalho e segurança</li> <li>- incentiva a eficiência operativa</li> <li>- subscreve Carta Europeia de Segurança Rodoviária, sob compromisso de melhoria contínua da segurança dos seus transportes</li> </ul>
<p>Media Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove iniciativas voluntárias</li> </ul> <p>Adicionalmente, todos os colaboradores têm ainda direito a serviços de bem-estar pessoal diversos como manicure, pédicure, aulas de yoga e Krav Maga, consultas de nutrição, osteopatia, massagens e ainda ao usufruto de protocolos estabelecidos entre o grupo e instituições como bancos, ginásios, farmácias, clínicas especializadas, escolas de línguas, entre outras.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 49</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programas de participação</li> </ul>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>São regularmente partilhadas na Intranet do Grupo, várias mensagens de boas práticas ambientais. Os colaboradores também podem publicar os seus posts com conselhos e dicas.</p> </div> <p>As mensagens de Verão das “nossas crianças”... e dos pais!</p>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 58-59</p>

	<p><b>Programa Férias de Verão</b></p>  <p>Numa ótica de contínuo investimento na criação de um ambiente positivo e com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, o Programa Férias de Verão, criado em 2014, apresenta propostas inovadoras, orientadas para atividades de ocupação de tempos livres de carácter lúdico/cultural, para filhos dos colaboradores com idades entre os 6 e os 14 anos.</p> <p>Esta iniciativa, para além de ajudar os colaboradores a ultrapassarem as dificuldades logísticas inerentes às férias escolares dos seus filhos, pretende contribuir para a sua aproximação ao ambiente de trabalho dos pais, estimulando o interesse pela Cultura e Natureza.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 49</p>
<p>Navigator Company</p>	<p>- "sessões de Insightfulness® os participantes tomam consciência da importância do corpo e da fisiologia no acesso ao conhecimento, aos seus talentos e competências técnicas. (...) A prática semanal destes exercícios aumenta exponencialmente a capacidade de lidar com situações mais críticas, exigentes e extenuantes. (...)”<sup>123</sup></p> <p>- dinamização de vários projectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— projecto estratégico para redução acidentes de trabalho</li> <li>— elaboração de guia (impresso e digital) e plataforma digital para gestão de equipamento de proteção individual</li> <li>— recurso a sinalética interna</li> <li>— sessões de esclarecimento sobre segurança</li> <li>— disponibilização de conteúdos na intranet</li> <li>— programa saúde ocupacional: campanhas com profissionais de saúde, diagnósticos e workshops (alguns com recurso a ofertas)</li> <li>— livro de sensibilização sobre segurança e acidentes de trabalho distribuído por toda a organização</li> </ul>
<p>Sociedade Ponto Verde</p>	

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo H - Investimento e valorização do capital humano**

Organização	Investimento e Valorização do Capital Humano				
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem políticas de concessão de estágios curriculares e profissionais<sup>124</sup>, neste sentido recorre também ao programa academia de verão<sup>125</sup></li> <li>- recorre a programas de participação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— programa academia de verão</li> <li>— “projecto kaizen” que implementa ferramentas de ajuda ao trabalho de equipa</li> </ul> </li> </ul>				
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem plano de benefícios aos trabalhadores que engloba:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— seguro de saúde e vida</li> <li>— acordos e protocolos com diversas entidades a fim de beneficiar os colaboradores (e ainda familiares) a nível económico, saúde e lazer</li> <li>— cedência de subsídios a filhos menores</li> <li>— complemento do subsídio de doença</li> <li>— direito a usufruir dos serviços da organização</li> </ul> </li> <li>- promove políticas de segurança, inclusão e igualdade de colaboradores<sup>126</sup></li> </ul>				
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação externa das normas OHSAS ISO 18001 e ISO 45001</li> </ul> <table border="1" data-bbox="419 645 1350 909" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">OHSAS ISO 18001</td> <td>Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional – “permite às organizações gerir os riscos operacionais e melhorar o seu desempenho. A norma oferece orientações sobre avaliações de saúde e segurança e sobre como gerir os aspectos de saúde e segurança das atividades de seu negócio de forma mais eficaz, levando em consideração a prevenção de acidentes, a redução de riscos e o bem-estar de seus colaboradores.”<sup>127</sup></td> </tr> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;">ISO 45001</td> <td>Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – “fornecer à organização um alto nível de compreensão das questões que podem afetar (positiva ou negativamente) a forma como esta gere as suas responsabilidades de saúde e segurança ocupacional em relação aos seus colaboradores. Questões críticas são aquelas que afetam a capacidade da organização em atingir os seus objectivos.”<sup>128</sup></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faculta o benefício de liberdade de associação aos seus colaboradores (sendo exercido por 22% deles)</li> <li>- recorre a planos de comunicação internos</li> <li>- recorreu a um estudo de clima organizacional “para conhecer a opinião dos colaboradores acerca do seu ambiente de trabalho, compreender as suas necessidades e expectativas, bem como a importância e valorização dadas ao seu ambiente de trabalho”<sup>129</sup> e melhorar o seu plano de acções</li> <li>- tem plano de benefícios aos trabalhadores que engloba:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— atribuição de prémios e complementos salariais</li> <li>— seguro de internamento hospitalar e acesso a consultas (ousa de protocolos neste sentido)</li> <li>— apoio na educação dos seus filhos (e colaboradores) através de subsídio e de programa de bolsas de mérito</li> <li>— acesso livre das cantinas das empresas (e seus familiares)</li> <li>— iniciativas de reconhecimento e celebração com ofertas</li> <li>— dias extras de férias</li> </ul> </li> <li>- implementação de programas de monitorização do clima organizacional</li> <li>- recurso a plataforma digital “lançamento da plataforma Linkpeople, (...) que permite interatividade entre chefias e colaboradores (...)entre colaboradores e departamentos de gestão de recursos humanos e mesmo entre colaboradores.”<sup>130</sup></li> <li>- promove políticas de igualdade (na sua própria política de gestão e motivação de pessoas)</li> </ul>	OHSAS ISO 18001	Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional – “permite às organizações gerir os riscos operacionais e melhorar o seu desempenho. A norma oferece orientações sobre avaliações de saúde e segurança e sobre como gerir os aspectos de saúde e segurança das atividades de seu negócio de forma mais eficaz, levando em consideração a prevenção de acidentes, a redução de riscos e o bem-estar de seus colaboradores.” <sup>127</sup>	ISO 45001	Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – “fornecer à organização um alto nível de compreensão das questões que podem afetar (positiva ou negativamente) a forma como esta gere as suas responsabilidades de saúde e segurança ocupacional em relação aos seus colaboradores. Questões críticas são aquelas que afetam a capacidade da organização em atingir os seus objectivos.” <sup>128</sup>
OHSAS ISO 18001	Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional – “permite às organizações gerir os riscos operacionais e melhorar o seu desempenho. A norma oferece orientações sobre avaliações de saúde e segurança e sobre como gerir os aspectos de saúde e segurança das atividades de seu negócio de forma mais eficaz, levando em consideração a prevenção de acidentes, a redução de riscos e o bem-estar de seus colaboradores.” <sup>127</sup>				
ISO 45001	Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – “fornecer à organização um alto nível de compreensão das questões que podem afetar (positiva ou negativamente) a forma como esta gere as suas responsabilidades de saúde e segurança ocupacional em relação aos seus colaboradores. Questões críticas são aquelas que afetam a capacidade da organização em atingir os seus objectivos.” <sup>128</sup>				
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove políticas de segurança, inclusão e igualdade de colaboradores</li> <li>- projecto interno de partilha de experiências: “Be Insure@20, uma comunidade de colaboradores sub-30 que se juntou com o objetivo de desenvolver um projeto de networking e partilha de experiências que promovesse o compromisso entre os colaboradores mais jovens e a organização.”<sup>131</sup></li> <li>- plataforma interna de reforço á cultura organizacional</li> <li>- estudo de análise do clima organizacional</li> <li>- actua e desenvolver iniciativas no sentido de atrair e reter talentos, em parceria com as universidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— “O Fidelidade Studio é um conceito inovador (...) dispor da Comunidade (alunos, colaboradores, professores e convidados) da Nova School of Business and Economics, em Carcavelos, para aprendizagem e partilha de ideias e experiências. Para além do uso livre do espaço, os alunos podem participar em iniciativas da Fidelidade e contribuir, em formato de laboratório experimental, para o desenvolvimento de estratégias para novos produtos e serviços do Grupo. (...)”<sup>132</sup></li> <li>— “Programa de Embaixadores nas Universidades (...) os próprios alunos universitários representam o Grupo Fidelidade no campus, divulgando o que são os seguros e o que é o Grupo junto dos seus colegas. Aos Embaixadores é dada a oportunidade de ganhar experiência no mundo das empresas do Grupo, nomeadamente formação técnica, enriquecer o currículo e fazer networking com os colaboradores do Grupo. O embaixador que mais se destacar no programa terá a possibilidade de acompanhar o Programa Startup Accelerator Protechting do Grupo Fidelidade.”<sup>133</sup></li> </ul> </li> <li>- iniciativas de adaptação organizacionais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— “O FIDEXPERIENCE   é um programa de troca de experiência de trabalho entre colaboradores que lhes permite passar um ou dois dias em outra área ou empresa do Grupo, com o objetivo de ficarem a conhecer melhor a realidade de outras funções e áreas.”<sup>134</sup></li> </ul> </li> </ul>				


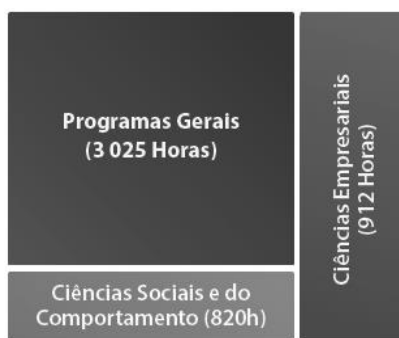
	<p>— “O Workplace experience   é um projeto piloto de criação e adaptação de novos espaços de trabalho (...) contribuiu para um ambiente mais colaborativo e dinâmico, tornando estas áreas de trabalho experimentais no melhor reflexo da transformação organizacional do Grupo.”<sup>135</sup></p> <p>- plano de benefícios multivariado:</p> <table border="1" data-bbox="453 297 1318 987"> <thead> <tr> <th data-bbox="453 297 676 353">GRUPOS DE MEDIDAS EFR</th> <th data-bbox="676 297 1318 353">DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="453 353 676 461">APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES</td> <td data-bbox="676 353 1318 461"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 461 676 568">FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL</td> <td data-bbox="676 461 1318 568"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 568 676 676">QUALIDADE NO EMPREGO</td> <td data-bbox="676 568 1318 676"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 676 676 784">DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL</td> <td data-bbox="676 676 1318 784"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 784 676 891">IGUALDADE DE OPORTUNIDADES</td> <td data-bbox="676 784 1318 891"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 891 676 987">LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO</td> <td data-bbox="676 891 1318 987"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="580 992 1190 1016">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 34</p>	GRUPOS DE MEDIDAS EFR	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS	APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul>	FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul>	QUALIDADE NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul>	DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul>	IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul>	LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul>
GRUPOS DE MEDIDAS EFR	DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS														
APOIO ÀS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo de maternidade e sala de aleitamento materno</li> <li>• Festa de Natal com os filhos dos colaboradores</li> <li>• Acompanhamento 1º dia de aulas e prémio de mérito 9º e 12º ano</li> <li>• Facilidades de financiamento livros escolares</li> </ul>														
FLEXIBILIDADE TEMPORAL E ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de redução da hora de almoço para entrada/saída, com acordo da chefia</li> <li>• Flexibilidade na jornada laboral para fazer face a urgências familiares</li> </ul>														
QUALIDADE NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde e bem-estar</li> <li>• Transporte nos dias de greve</li> <li>• Integração dos colaboradores com vista a obterem um contrato permanente</li> <li>• Subsídio de refeição nos 12 meses do ano</li> </ul>														
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de voluntariado</li> <li>• Grupo de Apoio social para fazer face a eventuais necessidades dos colaboradores</li> <li>• Formações em inteligência emocional e diversos workshops mentais</li> </ul>														
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de colaboradores com deficiência física</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Respeito pelas diferentes religiões</li> </ul>														
LIDERANÇA E ESTILOS DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética profissional e conduta</li> <li>• Formações e participação em workshops relacionados com matérias de conciliação</li> </ul>														
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementou o sistema de análise e gestão de desempenho</li> <li>- efectua planeamento para potenciar as <i>skills</i> dos seus colaboradores (instrumento de gestão de pessoas)</li> <li>- atribui bolsas de formação e de estudo (tendo também desenvolvidos protocolos com centros de formação)</li> <li>- tem políticas de concessão de estágios curriculares e profissionais</li> <li>- realização de inquérito anual para recolha de <i>feedback</i></li> </ul>														
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove políticas de segurança, inclusão e igualdade de colaboradores</li> <li>- política de diálogo aberto com os seus colaboradores</li> <li>- plano de benefícios para colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> <li>— flexibilidade de horários</li> <li>— subsídio de transporte</li> <li>— seguro de saúde</li> </ul> </li> <li>- avaliação do desempenho de colaboradores</li> </ul>														
José de Mello Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plano de benefícios para colaboradores (menciona seguro de saúde)</li> <li>- promove políticas de segurança, inclusão e igualdade de colaboradores</li> </ul>														
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove políticas de segurança, inclusão e igualdade de colaboradores</li> <li>- análise de desempenho dos colaboradores</li> <li>- participação dos colaboradores nas reuniões da organização</li> </ul>														
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projecto de gestão da mudança: “projeto LEGO (...) focado no envolvimento dos colaboradores (...) para uma cultura e identidade única, suportada na partilha de conhecimento e unificação de processos (...)”<sup>136</sup></li> <li>- promove políticas de igualdade</li> <li>- prémios de antiguidade e gestores</li> </ul>														
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integra no seu sistema de gestão melhoria continua das condições de trabalho e avaliações de riscos, e planamento estratégico</li> <li>- promove políticas de inclusão, equidade social e igualdade de colaboradores</li> <li>- recorre a processos de avaliação do clima social interno periodicos e sessões de <i>focus group</i></li> <li>- realização de questionário de satisfação aos colaboradores</li> <li>- processo de avaliação de desempenho: <p data-bbox="652 1785 1114 1834">A avaliação do Modelo de Gestão de Desempenho compreende as seguintes fases:</p> <ol data-bbox="676 1861 1086 2036" style="list-style-type: none"> <li>1. Reunião de chefias com equipa de RH</li> <li>2. Análise de informação e Preparação de PID por RH</li> <li>3. Validação e pontuação das avaliações</li> <li>4. Reuniões de <i>feedback</i></li> <li>5. Divulgação dos resultados na Intranet</li> <li>6. Reuniões de acompanhamento de PID's</li> </ol> </li> </ul>														

	<p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 51</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plano de benefícios para colaboradores:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— seguro de acidentes pessoais</li> <li>— seguro de saúde</li> <li>— protocolos com instituições</li> </ul> </li> </ul>
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projectos de avaliação do potencial e desenvolvimento individual</li> <li>- programa de <i>coaching</i></li> <li>- projectos internos de partilha de valores e conhecimentos</li> <li>- questionário sobre o clima organizacional e sessões de discussão dos resultados</li> <li>- 54 sessões de enquadramento organizacional</li> <li>- iniciativas de voluntariado corporativo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “ (...) através do Projeto “Love the Forest”, duas ações piloto de voluntariado corporativo com o objetivo de envolver os Colaboradores em iniciativas na área da Sustentabilidade. (...) As ações desenvolvidas incidiram no domínio da proteção da florestal (...); atividade de controlo das acácias (...) acção de controlo de uma espécie exótica (...)”<sup>137</sup></li> </ul> </li> </ul>
Sociedade Ponto Verde	

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo I - Desenvolvimento de competências**


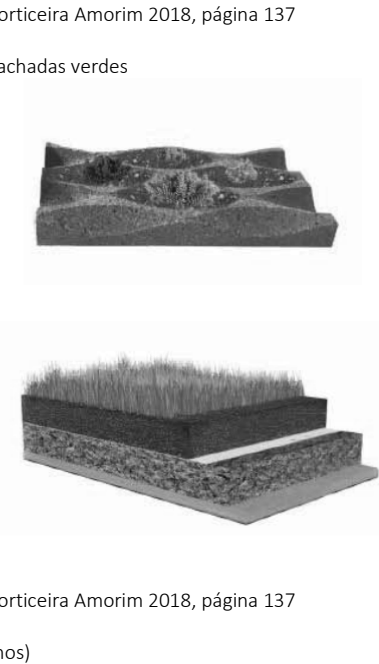
Organização	Desenvolvimento de Competências
Altri	<p>- acções de formação e sessões de informação destinadas a fornecedores sobre matérias ambientais e também de segurança</p> <p>— “Segurança e Qualificação na Floresta (...) consiste numa sala de formação móvel através de uma carrinha adaptada que, ao invés de exigir a presença física dos colaboradores (...) leva a formação até eles”<sup>138</sup> promovendo esta acção cerca de 70 vezes por ano</p> <p>- acções de formação destinadas aos seus colaboradores de diversas áreas (estimadas cerca de 27.687 horas de formação, das quais 3.795 incidam sobre o tema de segurança e ambiente, isto é, 14% da carga total)</p>
Comboios de Portugal	<p>- oferta de manual de acolhimento: “trata-se de um instrumento facilitador para a integração na organização, que visa fornecer informações sobre a atividade, normas procedimentos e benefícios sociais”<sup>139</sup></p> <p>- detém empresa interna de formação especializada no seu sector, realizou 285 acções de formação que totalizaram 69788 horas, tendo abrangido 19 colaboradores com o tema de qualidade e ambiente, e 1568 sobre segurança e qualificação técnica, 0,82% e 67,3% do número de formandos, respectivamente</p> <p>- dispõe manual de boas práticas ambientais, especificamente dirigido a colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços (disponível online no seu site)</p>
Corticeira Amorim	<p>- desenvolve acções de formação destinadas a colaboradores e também prestadores de serviços (estes por sua vez sobre higiene e segurança), totalizou 54847 horas com seus envolvidos internos tendo realizado também acções de formação específicas (como por exemplo de redução de impacto ambiental em ocorrências de derrames)</p> <p>- implementa também formações práticas:</p> <p>— “programa formativo “from bark to bottle” (...) com uma forte vertente prática, desenvolvido nas UI, que inclui módulos sobre escolha de matéria-prima e escolha de rolhas naturais. Existem atualmente duas edições anuais (...)”<sup>140</sup></p>
Fidelidade	<p>- “implementação do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas, o FYOUTURE, que tem como objetivo apoiar a identificação, gestão e desenvolvimento dos colaboradores do Grupo.”<sup>141</sup></p> <div data-bbox="730 958 1050 1272" style="text-align: center;"> <p><b>84.085</b> + 5% face a 2017</p> <p>Horas de formação</p> </div> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 8</p> <p>- além da formação presencial recorre a plataforma digital para acompanhar o desenvolvimento profissional</p> <p>- dispõe matéria formativa também no seu site</p> <p>- potencia também as competências dos seus canais de distribuição: “ (...) agências, lojas e centros de mediadores (...) por via digital foi dada continuidade ao alargamento do sistema Web Services (...) Programa Fórmula Alpha, um programa de crescimento acelerado (...) Projeto Piloto Mercúrio, orientado para preparar a mudança de comportamentos das áreas comerciais com vista ao aumento de negócio na rede tradicional, através de formação (...)”<sup>142</sup></p>
Grupo Ibersol	<p>-promove a sua formação através do programa “Escola Ibersol” sob multivariados paradigmas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— sistema específico de formação em segurança alimentar</li> <li>— “formação sobre princípios de segurança e promoção da saúde no processo de integração de colaboradores, de recertificação e de atribuição de novas funções”<sup>143</sup></li> <li>— elabora planos formativos individuais para cada colaborador, novamente, em conformidade com as funções, transmitindo também competências para prestar formação às chefias das suas equipas</li> <li>— a formação é teórica e prática no total de 480352 horas, sendo a mesma certificada pela direcção geral do emprego e das relações do trabalho</li> </ul>


	 <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018 – página 63</p>
Inapa	<p>- adopta formação e workshops</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— sessões de formação sobre ética empresarial, direitos humanos</li> <li>— envolve 1244 colaboradores – 6411 horas</li> <li>— prevê inserir formação em plataforma <i>e-learning</i></li> </ul>
José de Mello Saúde	<p>- prestou acções de formação que totalizaram 125079 horas (sobre comportamento, gestão, técnica e serviço) enquadradas com a sua actividade</p>
Lipor	<p>- “A Estratégia de Gestão de Pessoas assenta numa filosofia de desenvolvimento de competências, através de programas de desenvolvimento individual, como o Programa de Gestão de Talento articulado com o Sistema de Gestão de Competências e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).”<sup>144</sup></p> <p>- no total foram lecionadas 9667 horas de formação</p>
Luis Simões	<p>- acções de formação regulares no total de 14376 horas a todos os envolvidos na organização</p> <p>- quanto à subcontratação de transportes garantiu 482 horas de formação</p>
Media Capital	<p>- o seu plano formativo para todos os seus colaboradores surge no âmbito do seu programa interno, que cedeu 4757 horas de formação</p> <div style="text-align: center;">  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 50</p> </div> <p>- efectua avaliação do desempenho em conformidade com a sua política de formação</p>
Navigator Company	<p>- “(...) Learning Center que visa potenciar todas as competências dos seus Colaboradores e preparar os futuros líderes.”<sup>145</sup> que soma 202962 horas de formação envolvendo 3070 colaboradores</p> <p>- “(...) 21 acções de formação para 56 fornecedores de madeira e 320 operadores florestais sobre Segurança e Boas Práticas na Atividade de Exploração Florestal (...)”<sup>146</sup></p>
Sociedade Ponto Verde	

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo J - Investimento, desenvolvimento e inovação**



Organização	Investimento, Desenvolvimento e Inovação
Altri	<p>- criação de um portal acessível aos fornecedores, "Portal PQSE – Portal de Qualificação Para Serviços Externos (...)" que teve como objectivo agilizar e tornar mais célere a comunicação com os prestadores de serviços<sup>147</sup> sendo reconhecido a sua importância quanto à simplicidade que impactou no sistema e ainda por restringir erros e custos</p>
Comboios de Portugal	<p>- aposta cada vez mais na digitalização e presença online:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— criação de marca online através da sua presença na internet "Cool_Train" e "Lugar à Janela"</li> <li>— nova aplicação que permite mais acessibilidade aos seus serviços e poupança de recursos</li> </ul> <p>- em paralelo com a implementação do sistema de gestão da qualidade (e sua certificação ISO 9001) implementou o sistema de sugestões dos colaboradores e respectivos incentivos (tendo recebido 21 participações em 2018)<sup>148</sup></p>
Corticeira Amorim	<p>- assume um política de investigação, desenvolvimento e inovação dispõe de estrutura autónoma: <i>Amorim Cork Research</i>, sendo o seu esforço a nível tecnológico, processo e produção, novos produtos e soluções:</p> <p>- no âmbito da pegada ecológica dos seus produtos e responsabilidade desenvolveu vários projectos<sup>149</sup> (sobretudo de lançamento de produtos mais sustentáveis):</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  </div> <div style="width: 50%;"> <p><b>Desenvolvimento de Soluções 100% Naturais na UN Rolhas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Criar um conjunto de soluções com reduzido impacto ambiental, propondo uma alternativa aos plásticos. Para tal, a Amorim Top Series, em parceria com a Amorim Cork Composites, desenvolveu um compósito de origem 100% natural, a partir de granulado de cortiça e um polímero de origem natural. Este compósito permite a produção de cápsulas, mais sustentáveis.</p> <p><b>Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desenvolvimento de compósitos constituídos por grânulos de cortiça e polímero de origem natural;</li> <li>* Caracterização, entre outras, do aspeto estético e resistência físico-mecânica do produto que permitiram desenvolver ações de otimização;</li> <li>* Produção de pré-series para apresentação no mercado.</li> </ul> <p><b>Resultados:</b> Este compósito permite alargar o portefólio da Amorim Top Series, através da disponibilização de produtos com menor impacto ambiental, sendo constituído por, pelo menos 50%, em volume de cortiça e um polímero de origem 100% natural. Apresentação de protótipo em 2018, com lançamento previsto para 2019.</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 136</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Lançamento do Pavimento WISE na UN Revestimentos</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Introduzir no mercado a primeira geração de pavimentos com a identidade Amorim, onde a sustentabilidade é absolutamente central. WISE é uma solução inovadora e sustentável, um produto totalmente livre de PVC, com pegada de carbono negativa, feito à base de cortiça e materiais reciclados.</p> <p><b>Ações:</b> Desenvolvimento de um produto cuja estrutura é composta por underlay integrado de cortiça, seguido por um core inovador - Cork Rigid Core - composto em 94% por cortiça e materiais reciclados. Uma camada adicional de cortiça serve para reforçar o conforto acústico e térmico e é finalizado com visuais de cortiça ou madeira, recorrendo a decorativos naturais (cortiça), impressão digital (madeira) ou filme impresso sem PVC (madeira).</p> <p><b>Resultados:</b> WISE é um produto sustentável, com pegada de carbono negativa. Um pavimento totalmente livre de PVC, com todas as principais certificações de qualidade do ar interior: TUV, Classificação A+ e, em curso, Green Guard, Blue Angel, F4stars e EPD do produto. O lançamento ocorreu em janeiro de 2019.</p> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 136</p> </div> <div style="width: 50%;">  </div> </div>

	<p><b>Desenvolvimento de Decking Primário com Certificação IMO na UN Aglomerados Compósitos</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Desenvolvimento de uma solução com cortiça para decking primário de navios em conformidade com as normas de segurança da IMO (International Maritime Organization), em particular em termos de comportamento face ao fogo e ao fumo.</p> <p><b>Ações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recolha de requisitos e construção da proposta de valor. Análise das normas internacionais;</li> <li>Desenvolvimento de um novo material para decking primário exterior, onde a natureza orgânica e reciclável da cortiça, a sua leveza e origem florestal vão ao encontro das exigências do "green ship building" e ações de sustentabilidade presentes no setor naval.</li> </ul> <p><b>Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primeira solução em cortiça para este fim, capaz de cumprir a legislação, apresentando fortes argumentos térmicos e de leveza (redução do peso em mais de 50%). Esta solução apresenta credenciais únicas em termos de economia e sustentabilidade, nomeadamente quanto à origem, segurança e pegada de carbono dos materiais utilizados em embarcações, no contexto da procura crescente de soluções alternativas e sustentáveis;</li> <li>Primeiro produto da Amorim Cork Composites a obter uma certificação desta natureza. Implementação em embarcações de renome, cruzeiros de rio e navios de exploração polar, entre outros.</li> </ul> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 137</p>	
	<p>- GreenURBANLIVING, solução inovadora de cortiça para fachadas verdes</p> <p><b>GreenUrbanliving, Solução Inovadora de Cortiça para Fachadas Verdes na UN Isolamentos</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Num setor tradicionalmente dominado pelos materiais sintéticos, este projeto visa colocar o aglomerado de cortiça expandida, um material 100% natural, no centro de novos sistemas de fachadas verdes.</p> <p><b>Ações:</b> Projeto liderado pela Amorim Isolamentos e desenvolvido por um consórcio nacional que junta o Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico para a Construção, Energia, Ambiente e Sustentabilidade (TeCons), a Neoturfe e a associação nacional para a qualidade nas Instalações Prediais (ANQIP). No projeto está a ser trabalhada a modelação digital de coberturas e fachadas verdes, que podem assumir formas irregulares, com a possibilidade de personalizar diferentes formas de canteiros e de conceber sistemas de cobertura a aplicar em meios inclinados.</p> <p><b>Resultados:</b> Obtenção de um modelo de cobertura com um desempenho ambiental e energético que, pelo recurso à cortiça, será superior ao das coberturas convencionais. De entre as suas principais vantagens técnicas, destaca-se também o conforto térmico, assim como uma excelente capacidade de drenagem e retenção, com forte contributo para a eficiência hídrica dos edifícios e para a gestão urbana de águas pluviais.</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 137</p>	
	<p>- estima submissão de 25 novas patentes (nos 3 últimos anos)</p>	
<p>Fidelidade</p>	<p>- a sua estratégia de inovação acompanha o esforço tecnológico e reforça a sua internacionalização</p> <p>- grande aposta na digitalização do negócio: (potenciando a sua eficiência)</p> <p>- criação de aplicações móveis ("MyFidelidade, App Fidelidade Assistance e App OK! teleseguros (...) Fidelidade Drive"<sup>150</sup>)</p> <p>- plataformas de suporte aos seus produtos (por exemplo telemedicina para o seguro de saúde procedimentos de tramitação de processos)</p> <p>- inovação ao nível da sua oferta e lançamento de produtos:</p> <p>- vários projectos e iniciativas de criação de valor e novas ofertas adequadas as necessidades dos seus clientes "inovar numa oferta mais amiga do ambiente (...) de olhos postos no futuro (...)apostou na mobilidade sustentável e tem hoje dois produtos estratégicos no seu portefólio de produtos (...) "<sup>151</sup></p>	
<p>Grupo Ibersol</p>	<p>- perspectiva novos produtos adaptados às necessidades dos mercados</p>	
<p>Inapa</p>	<p>- recurso à digitalização para expandir para o e-commerce</p>	
<p>José de Mello Saúde</p>	<p>- aposta cada vez mais na digitalização e presença online (especialmente na relação com o Cliente) para facilitar a sua comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>websites</li> <li>páginas de facebook</li> <li>aplicação MY CUF</li> </ul>	


Lipor	<p>- “A Unidade Investigação, Desenvolvimento e Inovação (UIDI), tem como principal objetivo potenciar a criação de valor na Organização. Pretende-se alcançar este objetivo através de duas vertentes: por um lado a promoção de uma Cultura de Inovação em toda a Organização (Gestão da Inovação) e, por outro, a implementação efetiva de Projetos que tragam valor acrescido (Inovação). Com o objetivo de fomentar o envolvimento de todos os Colaboradores em Inovação, bem como, aumentar o nível de conhecimento dos Colaboradores nesta temática, foi definido um Plano de Promoção da Cultura de Inovação.”<sup>152</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- publicação de artigos</li> <li>- projecto BinUp em parceria com entidades externas</li> <li>- sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação em conformidade com a norma NP4457</li> </ul>			
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investimento em soluções e tecnologias inovadoras “(...) numa trajetória marcada pelo empreendedorismo, pela inovação e pela sustentabilidade como motores fundamentais de crescimento (...)”<sup>153</sup></li> <li>- aposta cada vez mais na digitalização e uso de ferramentas digitais (especialmente a nível interno na gestão e automatização dos seus processos corporativos)</li> <li>- investimento em novo complexo de centro de operações dotado com tecnologia inovadora</li> </ul>			
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aposta cada vez mais na digitalização: “A digitalização da comunicação permite fluxos de informação cada vez mais rápidos, mais globais.”<sup>154</sup> sendo que no seu plano de acções implementou processos específicos</li> <li>- investe na acessibilidade dos seus conteúdo, nomeadamente através da inserção da linguagem gestual, audiodescrição e legendas</li> <li>- forte política de inovação digital e aposta tecnológica: projectos, criação de plataformas digitais de comunicação e transmissão, aplicações móveis</li> <li>- “foi premiada na Categoria de Inovação em Realidade Aumentada nos Prémios de Inovação da HP Portugal.”<sup>155</sup></li> </ul>			
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem departamento interno de investigação e desenvolvimento, que gere projectos rumo á sustentabilidade floresta (RAIZ), o mesmo efectua avaliação do impacto dos programas (servindo como ferramenta de planeamento)</li> <li>- programa operacional de inovação: “(...) correspondeu à criação de oito projetos com o envolvimento de 40 Colaboradores (...) Existem projetos em diversas fases de implementação e desenvolvimento em âmbitos muito diversos que vão desde questões de segurança, como por exemplo o Navidrone, à economia circular, como o Fiberpot.”<sup>156</sup> (colocação da tecnologia ao dispor da criação de valor e cultura de inovação)</li> </ul> <div data-bbox="400 949 1334 1603" style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>Alguns projetos do Programa Operacional de Inovação apresentados em 2018</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><b>KISS</b> Desenvolvimento de um papel higiénico de 3 folhas, gofrado apenas na folha interna, permitindo maior suavidade e com <i>bulk</i> semelhante. Este projeto está a ser implementado na nova fábrica de papel tissue em Aveiro.</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><b>EVOFLOUR</b> Desenvolvimento de uma farinha de celulose, com uma aplicação multifuncional, que permite a produção de alimentos sem alterar as suas características de qualidade.</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p><b>IT'S A MUD THING</b> Desenvolvimento de um bioplástico (PHA), com propriedades semelhantes ao polipropileno (PP), produzido a partir do efluente líquido e das lamas biológicas das nossas ETAR's.</p> </td> </tr> </table>  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 93</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) estratégia de inovação e desenvolvimento de marcas próprias e de produtos premium (...)”<sup>157</sup> e projectos de aproveitamento da biomassa</li> <li>- cooperação e parcerias académicas: “O Projeto Inpactus tem sido o grande dinamizador desta área de investigação de novos produtos a partir de biomassa e madeira (...) Destacam-se quatro projetos que estão a ser desenvolvidos na Navigator, no quadro da bioeconomia, encontrando-se em diferentes fases de desenvolvimento.”<sup>158</sup></li> </ul>	<p><b>KISS</b> Desenvolvimento de um papel higiénico de 3 folhas, gofrado apenas na folha interna, permitindo maior suavidade e com <i>bulk</i> semelhante. Este projeto está a ser implementado na nova fábrica de papel tissue em Aveiro.</p>	<p><b>EVOFLOUR</b> Desenvolvimento de uma farinha de celulose, com uma aplicação multifuncional, que permite a produção de alimentos sem alterar as suas características de qualidade.</p>	<p><b>IT'S A MUD THING</b> Desenvolvimento de um bioplástico (PHA), com propriedades semelhantes ao polipropileno (PP), produzido a partir do efluente líquido e das lamas biológicas das nossas ETAR's.</p>
<p><b>KISS</b> Desenvolvimento de um papel higiénico de 3 folhas, gofrado apenas na folha interna, permitindo maior suavidade e com <i>bulk</i> semelhante. Este projeto está a ser implementado na nova fábrica de papel tissue em Aveiro.</p>	<p><b>EVOFLOUR</b> Desenvolvimento de uma farinha de celulose, com uma aplicação multifuncional, que permite a produção de alimentos sem alterar as suas características de qualidade.</p>	<p><b>IT'S A MUD THING</b> Desenvolvimento de um bioplástico (PHA), com propriedades semelhantes ao polipropileno (PP), produzido a partir do efluente líquido e das lamas biológicas das nossas ETAR's.</p>		
Sociedade Ponto Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “plataforma Ponto Verde Open Innovation, programa que tem como objetivos a criação de valor económico e ambiental e capitalizar o potencial de Investigação e Desenvolvimento (I&amp;D) e a criação de negócio (...)”<sup>159</sup></li> <li>- possui plano de investigação e desenvolvimento com objectivos até 2021</li> <li>- realizou estudo do impacto do investimento</li> <li>- comunica sobre a sua inovação e desenvolvimento em zona específica do seu site</li> <li>- realiza workshops e conferências</li> <li>- propõe diversos projectos na área da inovação e desenvolvimento: “mobile-pro-u; reshape it e ecoincer”<sup>160</sup></li> </ul>			

Fonte: *Elaboração Própria*

**Anexo K - Envolvimento com a comunidade**

Organização	Envolvimento com a Comunidade
<p>Altri</p>	<p>“tem o compromisso de criar relacionamentos duradouros e relevantes com as comunidades envolventes, através de parcerias, desenvolvimento de meios de comunicação e apoio a um conjunto de iniciativas e atividades, das mais diversas instituições e áreas com impacto na sociedade.”<sup>161</sup> estima a quantia de 178000€ doados em 2018.</p> <p>- projecto externo “ser leirosa, ser +”</p> <div data-bbox="427 421 877 728"> <p><b>1. Promoção do “Ser Leirosa, Ser +”:</b>  A Celbi promoveu a iniciativa “Ser Leirosa, Ser +”, que consiste num projeto incluído no programa Mais InterAções E6C, que apoia crianças e famílias na Leirosa a desenvolver competências de crianças na escola e em atividades ocupacionais. A iniciativa consiste em dar apoio a cerca de 50 crianças em diversas áreas que vão do apoio na sala de estudo, a oficinas de férias e a outras iniciativas que melhorem a criação de laços familiares e comunitários, com vista a proporcionar uma maior e melhor integração e igualdade de oportunidades para crianças e jovens que vivem em meios económicos desfavorecidos.</p> <p>Das atividades realizadas, destaca-se a Escola de Pais, que consiste em sessões de orientação vocacional, acompanhado por psicólogos, e em alguns casos de alfabetização de adultos.</p> </div>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Altri, página 70</p> <p>- parcerias escolares e académicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— parceria com a Empresários pela Inclusão Social, em protocolo com o município</li> <li>— parcerias com universidades e proximidade com escolas (o programa Academia de Verão revê aqui a sua origem), “mantém vários protocolos, promove iniciativas em parceria com instituições académicas e apoia logística e financeiramente alguns projetos das Escolas e Universidades.”<sup>162</sup></li> </ul> <p>- iniciativa ambiental de promoção da maior limpeza voluntária de praia do país</p>
<p>Comboios de Portugal</p>	<p>- benefício de tarifário social e descontos especiais no seu serviço</p> <p>- protocolo com Instituto Nacional para a Reabilitação, onde promove também tarifário e condições especiais aos clientes com necessidades especiais</p> <p>- presença em eventos;</p> <p><b>PRESENÇA NO GREENFEST</b></p> <p><b>A CP associou-se, uma vez mais, ao Greenfest, o maior evento de sustentabilidade do país, promovido pela Câmara Municipal de Cascais, que celebra, anualmente, o que de melhor se faz ao nível da sustentabilidade nas vertentes ambiental, social e económica.</b></p> <p><b>Este evento, que se caracteriza pela sua importância como plataforma de partilha de ideias e experiências e que aborda as tendências atuais ao nível das questões ecológicas, incluindo as de mobilidade sustentável, permitiu destacar o comboio como principal meio de transporte amigo do ambiente, reforçando a utilização de energia limpa na sua operação.</b></p>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 103</p> <p>- participação em iniciativas de carácter cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— JEP – Jornadas Europeias do Património – “realizaram-se visitas guiadas a diversos espaços do património cultural nacional, incluindo património ferroviário, entre o qual diversas estações de comboios do país. (...) a CP participou num encontro sobre as memórias do transporte ferroviário.”<sup>163</sup></li> <li>— Festa do Chiado promovida pelo Centro Nacional de Cultura sob visita guiada</li> <li>— colaboração com exposição do museu da presidência</li> </ul> <p>- programa de segurança escola segura, em parceria com a Polícia de Segurança Pública com o objectivo de criar proximidade com os jovens e implementar uma cultura de segurança responsável: “(...) decorreu uma acção com a presença de dezenas de crianças (...) que fizeram uma viagem de comboio (...) elementos da PSP apresentaram às crianças o módulo de segurança em transportes públicos.”<sup>164</sup></p>
<p>Corticeira Amorim</p>	<p>- “programa escolha natural (...) com ações que se renovam anualmente, tem como principais objetivos: sensibilizar os colaboradores e a sociedade em geral, enquanto cidadãos e responsáveis pelas gerações futuras, para a solidariedade social e para a adoção de comportamentos mais amigos do ambiente; fazer das práticas de desenvolvimento sustentável um fator de diferenciação positiva, junto dos diferentes grupos de stakeholders.”<sup>165</sup></p> <p>- existência de fórum de sustentabilidade</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciativa de reflorestação com recurso a voluntários</li> <li>- projecto interno de envolvimento com os seus colaboradores que consiste na criação de hortas em espaço disponibilizado pela organização</li> <li>- patrocínios e doações: “doações de material a instituições de reconhecido mérito e capacidade de intervenção social (...) tem vindo a ser prosseguida de forma contínua. (...) instituições – de solidariedade, públicas, privadas e associativas -, beneficiaram destas doações de bens diversos (produtos da Corticeira Amorim, materiais de escritório, informático ou de outra natureza).”<sup>166</sup></li> <li>- participação em iniciativas sociais, humanitárias e socorrista “através de apoio financeiro ou em género a cerca de 40 instituições, nomeadamente de inserção social, de acolhimento de menores em risco e de apoio à terceira idade, corporações de bombeiros, unidades hospitalares, Liga Portuguesa Contra o Cancro, entre outras.”<sup>167</sup></li> <li>- fundação da Academia Amorim: “uma organização sem fins lucrativos, composta por cientistas que se dedicam à pesquisa enológica (...) apoia o trabalho destes investigadores, oferecendo-lhes anualmente uma bolsa de estudos que recompensará o trabalho científico desenvolvido e (...) promove fóruns temáticos (...)”<sup>168</sup></li> <li>- parceira de instituições de apoio juvenil</li> <li>- coopera ainda com várias iniciativas (a nível nacional e internacional) sob cedência de conhecimento e materiais aos projectos</li> </ul>
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Através de diversas iniciativas, algumas com vários anos, que envolvem colaboradores e parceiros, o Grupo Fidelidade promove a mitigação de vulnerabilidades, a sensibilização para o voluntariado e a consciencialização para temas de importância social e cultural.”<sup>169</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>— atribuição de prémios a projectos e iniciativas de impulso á responsabilidade social e doação de material</li> <li>— apoio a instituições sociais</li> <li>— angariação de fundos</li> <li>— parcerias estratégicas</li> </ul> </li> <li>- programa de voluntariado: “(...) que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade em que o Grupo Fidelidade está inserido, ao mesmo tempo que estimula uma cultura empresarial participativa e a coesão e entrelaçada interna. (...) práticas (...) actividades (...) angariação de fundos (...)”<sup>170</sup></li> <li>- projectos de participação</li> <li>- patrocínios de eventos culturais e de materiais</li> <li>- projecto “FIDELIDADE ARTE é um espaço de exposições de arte contemporânea que se enquadra no âmbito do Programa de Responsabilidade Social (...) permite a toda a população o acesso gratuito a projetos artísticos nacionais e internacionais (...) em 2018 destacaram-se cinco exposições (...)”<sup>171</sup></li> </ul>
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) continuámos ativos no envolvimento e promoção de iniciativas em parceria com escolas, instituições e grupos-alvo especialmente vulneráveis, no sentido de nos tornarmos uma parte integrante das suas vidas e contribuirmos com aquilo que temos e sabemos fazer.”<sup>172</sup></li> <li>- “(...) é sua política estar presente em vários quadrantes da sociedade através de ações solidárias, doações, apoios formativos e outros tipos de iniciativas.”<sup>173</sup></li> <li>- parcerias estratégicas e académicas</li> <li>- projecto “cozinha aberta” que admitia visitas as instalações das suas marcas</li> <li>- ofertas solidárias de refeições a corporações de bombeiros e polícia</li> </ul>
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “em parceria com as ONGs e outras organizações comunitárias, o Grupo responde anualmente a um conjunto de solicitações de apoio social, cultural e desportivo de âmbito local, nacional ou internacional.”<sup>174</sup></li> <li>- evento de concurso de design</li> <li>- campanhas de recolha de sangue</li> <li>- doações de material e financeiras</li> <li>- apoio a eventos multivariados</li> </ul>
José de Mello Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “realizam programas de envolvimento com as comunidades onde estão localizadas”<sup>175</sup></li> </ul>
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projectos e iniciativas (sobre a dimensão ambiental, estima 3328 acções que envolveram 110190 cidadãos)</li> <li>- protocolo de colaboração com os municípios (investimento em estudos de interesse comunitário e realização de eventos)</li> <li>- parcerias estratégicas</li> <li>- eventos de sensibilização</li> </ul>
Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eventos corporativos com envolvimento na responsabilidade social</li> <li>- eventos corporativos de homenagem aos seus colaboradores</li> <li>- permite visitas as suas instalações e partilha de experiências</li> <li>- disponibilização de serviços de transporte gratuitos</li> <li>- parcerias com diversas instituições (sociais, sectoriais e institucionais)</li> </ul>
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realiza programas de proximidade com a comunidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>— “ o programa “Somos Portugal” (...) exemplos de sucesso na temática (...) promovendo a proximidade com a comunidade através da realização de festas populares e publicitando eventos a decorrer pelo país, como feiras, festas, entre outros.”<sup>176</sup></li> <li>— além de outros programas e produtos de entretenimento e informação</li> </ul> </li> <li>- apoio a “eventos, conferências e acontecimentos na área da cultura, economia, música, desporto, moda e cinema e promovemo-los transversalmente nas nossas plataformas de comunicação.”<sup>177</sup></li> <li>- parcerias com diversas instituições, associações, entidades privadas e o Estado Português</li> </ul>

	<div data-bbox="751 197 1011 423" style="text-align: center;">  <p>PARCERIAS E APOIOS A <b>+100</b> DIFERENTES INSTITUIÇÕES E ASSOCIAÇÕES</p> </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolve várias iniciativas internas no seu sentido de responsabilidade, por exemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— vendas solidárias</li> <li>— projecto de recolha de tampas plásticas</li> <li>— projectos de recolha de alimentos para animais</li> </ul> </li> <li>- acções comerciais e estratégicas com os seus parceiros</li> </ul>
<p>Navigator Company</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programa de desenvolvimento social em Moçambique (com iniciativas de doação, formação e criação de emprego, e apoio ao bem estar das famílias)</li> <li>- programas de educação e sensibilização</li> <li>- programas de participação multivariados (recurso a sessões de esclarecimento, páginas online (website, blog e redes sociais), presença em eventos e televisão, actividades de lazer, revista de distribuição gratuita)</li> <li>- parecerias institucionais</li> </ul>
<p>Sociedade Ponto Verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projecto interativo com presença nacional e recurso a promotor – “projecto 80” de conto de histórias</li> <li>- publicação infantil (inclusivé poster) e newsletter disponibilizada mensalmente</li> <li>- presença em eventos (para promoção à utilização de equipamentos em material reciclado)</li> </ul>

*Fonte: Elaboração Própria*

**Anexo L - Investimento local, causas e apoios**

Organização	Investimento Local, Causas e Apoios
Altri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apoio a instituições de solidariedade social: <ul style="list-style-type: none"> <li>— organização do dia do dia do voluntário e apoio aos bombeiros voluntários de vila velha de ródão (recuperação de espaços sociais)</li> <li>— apoio aos bombeiros voluntários de constância (protocolo de colaboração e patrocínios adicionais)</li> <li>— apoio ao instituto português do sangue e da transplantação (através de acções de voluntariado de recolha de sangue)</li> <li>— apoio ao clube recreativo da praia da leirosa (com patrocínio de equipamentos e doações financeiras)</li> </ul> </li> </ul>
Comboios de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias com universidades <ul style="list-style-type: none"> <li>— “enquanto parceiros de mobilidade da escola, estabeleceram uma parceria com o principal objectivo de potenciar as deslocações de transporte publico, em detrimento do carro, com destino ao campus universitário (...) a CP irá disponibilizar à comunidade Nova SBE duas opções de transporte (...)”<sup>178</sup></li> <li>— acção “ler sobre carris”: em parceria com a universidade da Beira Interior, promoveu a iniciativa de leitura a bordo dos seus transportes no dia mundial do livro e direitos de autor “consistiu na disponibilização de livros para leitura em viagem, com o objectivo de divulgar a importância do livro como elemento fundamental no processo educativo e na promoção da leitura.”<sup>179</sup></li> </ul> </li> <li>- apoio a causas: <ul style="list-style-type: none"> <li>— “clientes com necessidades especiais (...) apoiou o dia internacional das pessoas com deficiência, oferecendo viagens a portadores de deficiência e respectivos acompanhantes. Esta iniciativa tem registado uma crescente adesão, constituindo também, uma oportunidade de divulgação do Serviço Integrado de Mobilidade.”<sup>180</sup></li> </ul> </li> </ul>
Corticeira Amorim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acções de voluntariado de recolha de sangue e também recuperação de superfícies escolares</li> <li>- organização de eventos e provas desportivas</li> <li>- workshops e concursos vários relacionados com a sustentabilidade</li> <li>- campanhas interna de recolha de bens para doações futuras</li> <li>- parcerias académicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>— “colaboração com escolas desde o 1º ciclo até às escolas de negócio, em Portugal e no estrangeiro. Através de sessões dinamizadas por colaboradores na própria escola ou com a visita de escolas às instalações da empresa”<sup>181</sup></li> <li>— projecto “do montado à rolha”<sup>182</sup> composta por acção de informação e sensibilização em parceria com o município de Santarém</li> <li>— “protocolo com a Câmara Municipal do Porto que privilegia a colaboração da Corticeira Amorim com um agrupamento de escolas da cidade para transpor algumas práticas de negócio para as escolas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- voluntariado no “Junior Achievement” (...);</li> <li>- presença no conselho geral do agrupamento escolar;</li> <li>- projetos diversos;</li> <li>- doação de material informático, de revestimento e isolamento, patrocínio de prémio de mérito”<sup>183</sup></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Fidelidade	
Grupo Ibersol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acção “pequenos grandes chefes” para crianças e jovens em parceria com o município do Porto (visita às cozinhas da marca do shopping local)</li> <li>- ofertas solidárias de refeições a estudantes e professores</li> <li>- iniciativas de doação de alimentos e equipamentos</li> <li>- recolha de fundos para instituições sociais</li> <li>- “programa Olivais em Férias+, com o objetivo de preencher uma lacuna na comunidade, destinado a jovens com deficiência (...) ocupação saudável dos tempos livres (...)”<sup>184</sup></li> <li>- programas e iniciativas de participação em dias temáticos</li> <li>- eventos desportivos</li> <li>- presença no parque temático KidZania</li> <li>- iniciativa recolha de tampas plásticas</li> </ul>
Inapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “fez donativos em espécie a duas organizações sem fins lucrativos – a Associação Capulanas e o Instituto de Apoio à Vida.”<sup>185</sup></li> </ul>
José de Mello Saúde	
Lipor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programas de consciencialização social: <ul style="list-style-type: none"> <li>— projecto ““Estágios de Vida 2018” é um Programa Avançado de Liderança pelo Serviço e Empreendedorismo Social, (...) de forma a permitir alargar horizontes, conhecer e experimentar outras realidades a todos os níveis da pessoa humana com o objetivo de “Ganharem o Mundo para poderem transformá-lo”.”<sup>186</sup></li> <li>— colaborações com entidades locais: sessões de trabalho e programas de apoio</li> <li>— campanhas de recolhas solidárias e donativos</li> </ul> </li> </ul>

Luis Simões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- campanhas de voluntariado de recolha de sangue e recolha de tampas para fins solidários</li> <li>- doação de bens aos bombeiros voluntários de Arganil</li> </ul>
Media Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciativas de promoção e divulgação de projectos de parceiros e apoios publicitários</li> <li>- parceriais e apoio a iniciativas culturais (englobando também protocolo com câmaras municipais) e eventos nacionais (por exemplo, concertos, teatros...)</li> <li>- parcerias académicas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “protocolo entre a Plural e a Universidade Lusófona, através do qual acolhemos estagiários, e pontualmente emprestamos equipamento e adereços para os estudantes de cinema”<sup>187</sup></li> <li>— visitas às instalações da organização</li> </ul> </li> <li>- projectos a nível externo de parcerias e iniciativas solidárias<sup>188</sup>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— “Natal a meias” iniciativa de angariação de fundos para corporações de bombeiros;</li> <li>— “missão continente” e “feira rastrillo” iniciativas de angariação de fundos e sensibilização;</li> <li>— “pafi e o incêndio no parque de merendas” apoio promocional para angariação de fundos para liga dos bombeiros portugueses;</li> <li>— “wonderland lisboa” iniciativa multipla de instalação de feira de natal com acesso gratuito;</li> <li>— participação em feira de solidariedade (e angariação de fundos);</li> <li>— programas televisivos com iniciativa solidária</li> <li>— iniciativas de ajuda pessoal (renovação visual, serviços médicos etc)</li> </ul> </li> </ul>
Navigator Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doação de equipamentos (em parceria com município)</li> <li>- doação de produtos</li> <li>- parcerias académicas</li> <li>- projectos externos e internos para visitas de grupos (difundindo a actividade da empresa)</li> </ul>
Sociedade Ponto Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciativas de participação (exemplo: decoração de ecobags em dia temático no jardim zoológico de lisboa)</li> <li>- iniciativas diversas através de relações e parcerias institucionais</li> </ul>

*Fonte: Elaboração Própria*

Anexo M - *Envolvimento com os Stakeholders*

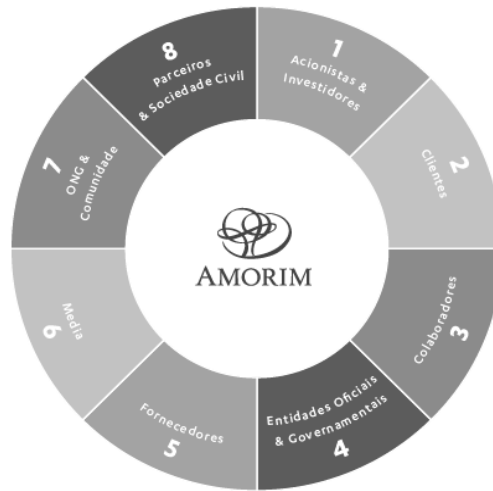
Organização	Envolvimento com os Stakeholders														
<p>Altri</p>	<p>“(…) através desta interação contínua que os stakeholders podem assumir um papel importante na melhoria do seu desempenho, na medida em que as suas comunicações e sugestões serão tomadas em consideração na definição das prioridades e na execução da estratégia do Grupo. (...) No exercício da sua atividade, a Altri estabelece relações com os stakeholders, promovendo uma estreita ligação e um amplo diálogo com todos”<sup>189</sup></p> <table border="1" data-bbox="408 383 1339 898"> <thead> <tr> <th data-bbox="408 383 635 439">Acionistas</th> <th data-bbox="635 383 861 439">Clientes</th> <th data-bbox="861 383 1088 439">Colaboradores</th> <th data-bbox="1088 383 1339 439">Comunidade Académica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="408 439 635 898"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia Geral Anual;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade, elaborados pelo órgão de administração e apresentados ao escrutínio dos acionistas;</li> <li>• AltriNews – enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> <td data-bbox="635 439 861 898"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas;</li> <li>• Inquéritos dos clientes;</li> <li>• Avaliação da perceção externa dos clientes;</li> <li>• Parcerias estratégicas;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> <td data-bbox="861 439 1088 898"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões diárias e semanais;</li> <li>• Intranet;</li> <li>• Reunião de Chefias e quadros para divulgação dos objetivos da Empresa;</li> <li>• Ações de formação;</li> <li>• Reuniões com Comissões Sindicais;</li> <li>• Comissão de Ambiente, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho;</li> <li>• Programas de Participação;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• MyCeltaChannel;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> <td data-bbox="1088 439 1339 898"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de colaboração com Universidades;</li> <li>• Concessão de estágios curriculares e pós-curriculares em colaboração com os Centros de Formação, Escolas e Universidades;</li> <li>• Estágios Profissionais em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional;</li> <li>• Visitas à fábrica;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="408 898 1339 1451"> <thead> <tr> <th data-bbox="408 898 724 954">Comunidades/ Organizações não governamentais</th> <th data-bbox="724 898 951 954">Entidades Oficiais</th> <th data-bbox="951 898 1339 954">Fornecedores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="408 954 724 1451"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações financeiras;</li> <li>• Colaboração no apoio a Instituições de Solidariedade Social;</li> <li>• Ações de voluntariado;</li> <li>• Organização conjunta com corporações de bombeiros de simulacros de atuação em emergências;</li> <li>• Cedência do campo de treinos para corporações de bombeiros;</li> <li>• Cedência de material informático;</li> <li>• Apoio a diversas iniciativas de Escolas;</li> <li>• Programa: Academia de Verão;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> <td data-bbox="724 954 951 1451"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio regular de estatísticas e relatórios de diversa natureza (fiscal, laboral, ambiental, saúde e segurança no trabalho, formação profissional, etc.);</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> <td data-bbox="951 954 1339 1451"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e avaliação de fornecedores de serviços e de matérias-primas;</li> <li>• Ações de formação a prestadores de serviço, contemplando matérias ambientais e de segurança;</li> <li>• Parcerias com a CELPA;</li> <li>• Sessões de informação sobre ambiente e segurança, destinadas a responsáveis de empresas de prestação de serviços;</li> <li>• Participação dos técnicos de segurança de empresas externas nas ações;</li> <li>• Cartão de Segurança da Indústria Papeleira;</li> <li>• Programa Comportamentos responsáveis;</li> <li>• Formação na Frente de Trabalho na Floresta;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="619 1429 1120 1451">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 31</p>	Acionistas	Clientes	Colaboradores	Comunidade Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia Geral Anual;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade, elaborados pelo órgão de administração e apresentados ao escrutínio dos acionistas;</li> <li>• AltriNews – enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas;</li> <li>• Inquéritos dos clientes;</li> <li>• Avaliação da perceção externa dos clientes;</li> <li>• Parcerias estratégicas;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões diárias e semanais;</li> <li>• Intranet;</li> <li>• Reunião de Chefias e quadros para divulgação dos objetivos da Empresa;</li> <li>• Ações de formação;</li> <li>• Reuniões com Comissões Sindicais;</li> <li>• Comissão de Ambiente, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho;</li> <li>• Programas de Participação;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• MyCeltaChannel;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de colaboração com Universidades;</li> <li>• Concessão de estágios curriculares e pós-curriculares em colaboração com os Centros de Formação, Escolas e Universidades;</li> <li>• Estágios Profissionais em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional;</li> <li>• Visitas à fábrica;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	Comunidades/ Organizações não governamentais	Entidades Oficiais	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações financeiras;</li> <li>• Colaboração no apoio a Instituições de Solidariedade Social;</li> <li>• Ações de voluntariado;</li> <li>• Organização conjunta com corporações de bombeiros de simulacros de atuação em emergências;</li> <li>• Cedência do campo de treinos para corporações de bombeiros;</li> <li>• Cedência de material informático;</li> <li>• Apoio a diversas iniciativas de Escolas;</li> <li>• Programa: Academia de Verão;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio regular de estatísticas e relatórios de diversa natureza (fiscal, laboral, ambiental, saúde e segurança no trabalho, formação profissional, etc.);</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e avaliação de fornecedores de serviços e de matérias-primas;</li> <li>• Ações de formação a prestadores de serviço, contemplando matérias ambientais e de segurança;</li> <li>• Parcerias com a CELPA;</li> <li>• Sessões de informação sobre ambiente e segurança, destinadas a responsáveis de empresas de prestação de serviços;</li> <li>• Participação dos técnicos de segurança de empresas externas nas ações;</li> <li>• Cartão de Segurança da Indústria Papeleira;</li> <li>• Programa Comportamentos responsáveis;</li> <li>• Formação na Frente de Trabalho na Floresta;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>
Acionistas	Clientes	Colaboradores	Comunidade Académica												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia Geral Anual;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade, elaborados pelo órgão de administração e apresentados ao escrutínio dos acionistas;</li> <li>• AltriNews – enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas;</li> <li>• Inquéritos dos clientes;</li> <li>• Avaliação da perceção externa dos clientes;</li> <li>• Parcerias estratégicas;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório e Contas, Relatório de Governo da Sociedade e Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões diárias e semanais;</li> <li>• Intranet;</li> <li>• Reunião de Chefias e quadros para divulgação dos objetivos da Empresa;</li> <li>• Ações de formação;</li> <li>• Reuniões com Comissões Sindicais;</li> <li>• Comissão de Ambiente, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho;</li> <li>• Programas de Participação;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• MyCeltaChannel;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de colaboração com Universidades;</li> <li>• Concessão de estágios curriculares e pós-curriculares em colaboração com os Centros de Formação, Escolas e Universidades;</li> <li>• Estágios Profissionais em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional;</li> <li>• Visitas à fábrica;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>												
Comunidades/ Organizações não governamentais	Entidades Oficiais	Fornecedores													
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações financeiras;</li> <li>• Colaboração no apoio a Instituições de Solidariedade Social;</li> <li>• Ações de voluntariado;</li> <li>• Organização conjunta com corporações de bombeiros de simulacros de atuação em emergências;</li> <li>• Cedência do campo de treinos para corporações de bombeiros;</li> <li>• Cedência de material informático;</li> <li>• Apoio a diversas iniciativas de Escolas;</li> <li>• Programa: Academia de Verão;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio regular de estatísticas e relatórios de diversa natureza (fiscal, laboral, ambiental, saúde e segurança no trabalho, formação profissional, etc.);</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e avaliação de fornecedores de serviços e de matérias-primas;</li> <li>• Ações de formação a prestadores de serviço, contemplando matérias ambientais e de segurança;</li> <li>• Parcerias com a CELPA;</li> <li>• Sessões de informação sobre ambiente e segurança, destinadas a responsáveis de empresas de prestação de serviços;</li> <li>• Participação dos técnicos de segurança de empresas externas nas ações;</li> <li>• Cartão de Segurança da Indústria Papeleira;</li> <li>• Programa Comportamentos responsáveis;</li> <li>• Formação na Frente de Trabalho na Floresta;</li> <li>• AltriNews - enquanto ferramenta da comunicação das atividades desenvolvidas pelo Grupo a cada trimestre;</li> <li>• Relatório de Sustentabilidade;</li> <li>• Website da Altri <a href="http://www.altri.pt">http://www.altri.pt</a>.</li> </ul>													
<p>Comboios de Portugal</p>	<p>- reconhece o envolvimento directo com os seus stakeholders</p>  <p data-bbox="544 1951 1198 1973">Fonte: Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 96</p>														

Canais de Diálogo	Clientes	Estado	Fornecedores	Media	Colaboradores e ORTs	Sociedade	Parceiros Estratégicos
Relatório & Contas	o	o	o	o	o	o	o
Relatório de Governo Societário	o	o	o	o	o	o	o
Relatórios de Gestão Trimestrais		o					
Site e redes sociais	o	o	o	o	o	o	o
Inquéritos	o						
Estudos de mercado	o						
Barómetro de Satisfação com o Serviço	o		o				
Gestão de Reclamações/Sugestões	o						
Bilheteiras	o						
App CP	o						
Cabinets de Apoio ao Cliente/ Centro de Mobilidade	o						
Contactos com associações representativas	o						
Peças de comunicação e marketing	o						
Linha de Atendimento	o					o	
Reuniões de trabalho		o	o		o		o
Receção de orientações e decisões quanto a objetivos estratégicos		o					
Legislação		o					
Contactos regulares			o	o	o		
Reporte de informação periódica		o	o		o		
Resposta a pedidos de informação		o	o	o	o		
Press releases				o			
Diagnóstico de satisfação					o		
Sistema de sugestões dos colaboradores					o		
Encontros de Quadros					o		
Newsletter interna					o		
Comunicações Internas					o		
Intranet					o		
Análise de dados						o	
Benchmarking						o	
Análise de media				o		o	
Apoio em estudos e projetos			o				o
Troca de informação			o				o
Cooperação para melhorar a intermodalidade, a informação ao Cliente e os acessos às estações							o
Preparação e divulgação conjunta de eventos que envolvam o transportista de massas							o

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 97

Corticeira Amorim

- “a regular auscultação que é considerada fundamental para a definição e posterior validação das opções estratégicas e para a compreensão das expectativas quanto às matérias a monitorizar e a comunicar (...) reconhece a importância de todos os seus stakeholders (..) procura gerir o envolvimento e a comunicação com os seus stakeholders, de forma a melhor compreender e responder às suas preocupações e expectativas. Para este efeito, utiliza um conjunto diferenciado de meios de comunicação”<sup>190</sup>

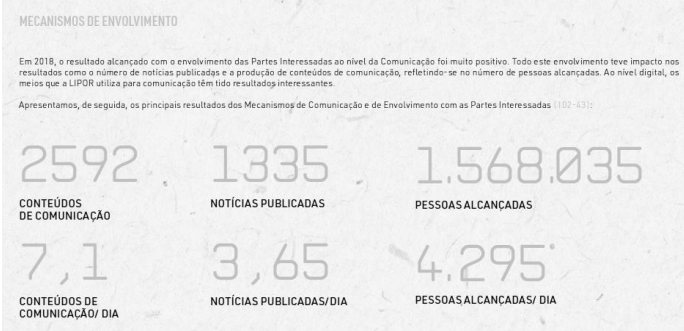


Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 115

	Acionistas e Investidores	Clientes	Colaboradores	Entidades Oficiais e Governamentais	Fornecedores	Media	ONG e Comunidade	Parceiros e Sociedade Civil
<b>Reportar</b>								
Assembleia Geral de Acionistas	■							
Reuniões com investidores e analistas	■							
Divulgação periódica da evolução da atividade	■			■		■	■	
Relatório & Contas	■			■	■	■	■	
Relatório de Sustentabilidade	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Promover &amp; Divulgar</b>								
Iniciativas de defesa do montado e do ambiente			■	■			■	■
Ações de educação/sensibilização ambiental		■	■		■		■	■
Iniciativas de envolvimento com a comunidade							■	■
Apoio a iniciativas/projetos	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Colaborar</b>								
Seleção e avaliação de fornecedores					■			
Inquéritos de satisfação		■	■					
Participação em feiras e eventos setoriais		■		■	■	■		■
Programas de sensibilização e de apoio técnico		■			■			
<b>Inovar</b>								
Protocolos de colaboração em matéria de I&D		■		■	■		■	■
Publicação de artigos técnicos		■		■	■	■		■
<b>Envolver</b>								
Grupos de trabalho					■		■	■
Reuniões e contactos periódicos	■	■		■	■		■	■
Reuniões gerais e setoriais				■			■	■
<b>Informar</b>								
Painéis informativos nas instalações			■					
Procedimentos e Políticas			■					
Intranet			■					
Sistemas de gestão de performance			■					
Seminários e workshops diversos		■		■	■		■	■
Ações internas temáticas e de sensibilização			■				■	
<b>Comunicar</b>								
Atendimento das solicitações externas	■	■	■	■	■	■	■	■
Visitas ao montado e à Corticeira Amorim	■	■	■	■	■	■	■	■
Website	■	■	■	■	■	■	■	■
Newsletter e Press Releases	■	■	■	■	■	■	■	■
Brochuras informativas	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 116

Fidelidade	
Grupo Ibersol	- "Programa Viva Bem, através do qual os Clientes podem obter informação sobre o Sistema de Segurança Alimentar do grupo Ibersol e sobre hábitos alimentares saudáveis, garantindo-lhes, de uma forma transparente, o conhecimento necessário para fazerem as escolhas mais adequadas ao seu estilo de vida." <sup>191</sup>

<p>Inapa</p>	<p>- “No diálogo inicial com os stakeholders, desenvolvemos os principais pontos de partida da estratégia de sustentabilidade.”<sup>192</sup></p> <p>- “Envolvemos os nossos stakeholders nos momentos de análise das questões relacionadas com a sustentabilidade, mediante processos de comunicação contínuos (...)”<sup>193</sup></p> <table border="1" data-bbox="422 297 1321 465"> <thead> <tr> <th>PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</th> <th>STAKEHOLDERS</th> <th>FREQUÊNCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diálogo transparente e contínuo</td> <td>Equipa de gestão local</td> <td>Continuamente</td> </tr> <tr> <td>Eventos e/ ou comunicações específicas</td> <td>Colaboradores</td> <td>Uma vez por ano</td> </tr> <tr> <td>Comunicações corporativas gerais</td> <td>Empresas Locais</td> <td>De fevereiro até março para recolher dados para o relatório de RSC</td> </tr> <tr> <td>Assembleia Geral</td> <td>Shareholders</td> <td>Pelo menos, uma vez por ano</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 30</p>	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	STAKEHOLDERS	FREQUÊNCIA	Diálogo transparente e contínuo	Equipa de gestão local	Continuamente	Eventos e/ ou comunicações específicas	Colaboradores	Uma vez por ano	Comunicações corporativas gerais	Empresas Locais	De fevereiro até março para recolher dados para o relatório de RSC	Assembleia Geral	Shareholders	Pelo menos, uma vez por ano
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	STAKEHOLDERS	FREQUÊNCIA														
Diálogo transparente e contínuo	Equipa de gestão local	Continuamente														
Eventos e/ ou comunicações específicas	Colaboradores	Uma vez por ano														
Comunicações corporativas gerais	Empresas Locais	De fevereiro até março para recolher dados para o relatório de RSC														
Assembleia Geral	Shareholders	Pelo menos, uma vez por ano														
<p>José de Mello Saúde</p>	<p>“A José de Mello Saúde realiza inquéritos regulares aos clientes que visitaram as suas unidades no mês anterior, através de uma plataforma independente. Estes inquéritos incluem o Net Promoter Score, Secure Customer Index, questões sobre avaliação das várias equipas, bem como áreas prioritárias sobre experiência do cliente. Os resultados de satisfação global da CUF em 2018 têm um valor médio de 82%.”<sup>194</sup></p>															
<p>Lipor</p>	<p>- reforça “a Sustentabilidade de um Projeto como o da LIPOR, é na Organização, estar focado na criação de Valor e ao mesmo tempo entender que a partilha desse valor criado, deve ser adequadamente feito com todas as “partes interessadas”, em domínios tão diversos como o fomento da Economia Local, o apoio a Deficientes, o Desporto para Jovens, a Cultura, o fomento da Biodiversidade na Região, o desenvolvimento de uma tenaz luta contra as Alterações Climáticas, entre outros.”<sup>195</sup></p> <p>- identifica e efectua o acompanhamento dos seus stakeholders</p> <p>- workshop dirigido aos seus interessados para recolha de motivações</p> <p>- no âmbito do seu plano de comunicação, actualiza os mecanismos de envolvimento e de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— “Reforçar a Estratégia de Ativação da Marca LIPOR juntos dos públicos externos e internos, com enfoque no posicionamento da marca, numa comunicação integrada entre si e alinhada com a Organização, gera resultados e torna concreto os conceitos e valores da Marca.”<sup>196</sup></li> </ul>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 15</p> <p>PLANO DE COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO AMBIENTAL (PCEA):</p> <table border="1" data-bbox="528 1317 1214 1556"> <thead> <tr> <th>COMUNICAÇÃO EXTERNA</th> <th>COMUNICAÇÃO INTERNA</th> <th>RESPONSABILIDADE SOCIAL</th> <th>SUSTENTABILIDADE</th> <th>EDUCAÇÃO AMBIENTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Impulsionadora de toda a Estratégia de Comunicação com as Partes Interessadas</td> <td>Como promotora do envolvimento dos Colaboradores com a LIPOR.</td> <td>Como reforço da ação da LIPOR junto das Comunidades Locais onde se insere.</td> <td>Materializada em projetos transversais e na elaboração do Relatório de Sustentabilidade.</td> <td>Como forma de promoção do envolvimento dos Cidadãos e da mudança de mentalidades na área de proteção do ambiente.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 26</p> <p>“(...) baseamos a comunicação externa no desenvolvimento de estratégias de comunicação de massa (campanhas de comunicação) e no marketing direto e relações públicas (comunicação de proximidade, os apoios, os seminários, o relacionamento com os media, entre outros). Internamente, baseamos a comunicação na promoção da Cultura da Marca LIPOR, reforçando o comprometimento com os Valores da Organização. (...) A intranet LIPOR, a aposta na diferenciação dos conteúdos para a televisão corporativa são meios privilegiados e o desenvolvimento de diversas iniciativas estratégicas de interação com e entre os Colaboradores. Hoje é necessário estar sempre ligado. A Estratégia Digital fornece uma visão geral de toda a atividade online e canais digitais, nomeadamente ao nível do site, motores de busca (orgânicos ou pagos), redes sociais, e-marketings, newsletters, publicidade digital ou aplicações móveis (...) Salienta-se, ainda, todo o trabalho desenvolvido ao nível da Campanha de Sensibilização e Comunicação para o Porta-a-Porta Residencial que se materializou na sensibilização em 7 Municípios, o acompanhamento da maquetização e produção de todos os suportes de comunicação da Campanha, organização de Conferências de Imprensa e divulgação da Campanha”<sup>197</sup></p>	COMUNICAÇÃO EXTERNA	COMUNICAÇÃO INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL	SUSTENTABILIDADE	EDUCAÇÃO AMBIENTAL	Impulsionadora de toda a Estratégia de Comunicação com as Partes Interessadas	Como promotora do envolvimento dos Colaboradores com a LIPOR.	Como reforço da ação da LIPOR junto das Comunidades Locais onde se insere.	Materializada em projetos transversais e na elaboração do Relatório de Sustentabilidade.	Como forma de promoção do envolvimento dos Cidadãos e da mudança de mentalidades na área de proteção do ambiente.					
COMUNICAÇÃO EXTERNA	COMUNICAÇÃO INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL	SUSTENTABILIDADE	EDUCAÇÃO AMBIENTAL												
Impulsionadora de toda a Estratégia de Comunicação com as Partes Interessadas	Como promotora do envolvimento dos Colaboradores com a LIPOR.	Como reforço da ação da LIPOR junto das Comunidades Locais onde se insere.	Materializada em projetos transversais e na elaboração do Relatório de Sustentabilidade.	Como forma de promoção do envolvimento dos Cidadãos e da mudança de mentalidades na área de proteção do ambiente.												
<p>Luis Simões</p>	<p>- auscultação regular dos seus stakeholders</p> <p>- desenvolve a sua estratégia de sustentabilidade com base nos desafios que encontra, integrando e planeamento iniciativas futuras para melhorar o seu desempenho</p>															

	 <p>LS Stakeholders</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Luís Simões 2018, página 12</p>																																																				
<p>Media Capital</p>	<p>- “Acreditamos que é a proximidade que leva ao reconhecimento da qualidade de todos os que trabalham connosco. As redes sociais vieram revolucionar totalmente a interação com o público e a criação de conteúdos de média. Embora tenham um potencial inigualável na partilha de dados, refletem também a necessidade de validação da informação, para uma maior transparência e credibilidade.”<sup>198</sup></p>  <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 6</p> <p>-reconhece desde logo a importância dos seus canais de comunicação digitais, tendo já uma grande pegada digital: redes sociais (instagram, linkedin, twitter, youtube, facebook), magazine em formato digital (premiada como projecto digital do ano), projecto de plataforma digital “TVI Player” de divulgação de conteúdos (acessível em vários suportes), rádios digitais em <i>streaming</i></p> <p>- considera implementar programa de auscultação dos seus <i>stakeholders</i> internos e externos</p> <p>- “Foram ainda elencados os canais de contacto mais regulares para cada tipo de <i>stakeholder</i> e a periodicidade destes contactos. Em 2018 os canais de comunicação digitais prevaleceram, sendo que as redes sociais se têm tornado cada vez mais elemento essencial para comunicação com os diversos stakeholders, em especial com os consumidores finais.”<sup>199</sup></p> <table border="1" data-bbox="526 1052 1204 1993"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>STAKEHOLDERS</th> <th>CANAIS UTILIZADOS</th> <th>PERIODICIDADE TÍPICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes</td> <td>Centrais de Meios; Anunciantes; Plataformas</td> <td>Telefone Email Reuniões TVI Media - Como ser anunciante? Pessoal</td> <td>Diária</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores</td> <td>Todos os colaboradores do Grupo Media Capital</td> <td>Focus Group Reuniões</td> <td>Semanal/mensal</td> </tr> <tr> <td>Consumidores/espetadores</td> <td>Espetadores; Ouvintes; Utilizadores digitais; etc.</td> <td>Telefone Redes Sociais Digital</td> <td>Diária/permanente</td> </tr> <tr> <td>Financiadores e Investidores</td> <td>Bancos; Investidores; Analistas</td> <td>Mercados de capitais CMVM</td> <td>Mensal/ permanente, dentro dos parâmetros legais</td> </tr> <tr> <td>Fornecedores</td> <td>Empresas de Equipamentos de produção; Materiais</td> <td>Pessoal Reuniões Telefone</td> <td>Quinzenal</td> </tr> <tr> <td>Sindicatos</td> <td>CENA-STE; SJ; SINTTAV; STT</td> <td>Reuniões</td> <td>Esporádica</td> </tr> <tr> <td>Outras entidades Públicas</td> <td>Autoridade Tributária; Secretaria –Geral do MAI; ACT; ICA</td> <td>Telefone Reuniões Digital</td> <td>Mensal/ esporádica</td> </tr> <tr> <td>Associações setoriais</td> <td>APDS; APDC; APMP; APR; APAN, APIT; APR, API, Plataforma de Media Privados; ACEPI</td> <td>Reuniões Telefone Digital</td> <td>Esporádica</td> </tr> <tr> <td>Parceiros</td> <td>Outros Grupos de Media; Produtoras Independentes; Agências Comunicação</td> <td>Agências Pressroom Digital</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>Sociedade</td> <td>Sociedade incluindo comunidades locais</td> <td>Iniciativas Responsabilidade Social Corporativa</td> <td>Esporádica</td> </tr> <tr> <td>Reguladores</td> <td>ERC; ANACOM; CMVM; Autoridade da Concomência; DGConsumidor</td> <td>Telefone Reuniões Digital</td> <td>Diária</td> </tr> <tr> <td>Entidades de gestão de direitos</td> <td>SPA; Audiogest; GDA</td> <td>Telefone Digital</td> <td>Mensal</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 15</p>	CATEGORIA	STAKEHOLDERS	CANAIS UTILIZADOS	PERIODICIDADE TÍPICA	Clientes	Centrais de Meios; Anunciantes; Plataformas	Telefone Email Reuniões TVI Media - Como ser anunciante? Pessoal	Diária	Colaboradores	Todos os colaboradores do Grupo Media Capital	Focus Group Reuniões	Semanal/mensal	Consumidores/espetadores	Espetadores; Ouvintes; Utilizadores digitais; etc.	Telefone Redes Sociais Digital	Diária/permanente	Financiadores e Investidores	Bancos; Investidores; Analistas	Mercados de capitais CMVM	Mensal/ permanente, dentro dos parâmetros legais	Fornecedores	Empresas de Equipamentos de produção; Materiais	Pessoal Reuniões Telefone	Quinzenal	Sindicatos	CENA-STE; SJ; SINTTAV; STT	Reuniões	Esporádica	Outras entidades Públicas	Autoridade Tributária; Secretaria –Geral do MAI; ACT; ICA	Telefone Reuniões Digital	Mensal/ esporádica	Associações setoriais	APDS; APDC; APMP; APR; APAN, APIT; APR, API, Plataforma de Media Privados; ACEPI	Reuniões Telefone Digital	Esporádica	Parceiros	Outros Grupos de Media; Produtoras Independentes; Agências Comunicação	Agências Pressroom Digital	Mensal	Sociedade	Sociedade incluindo comunidades locais	Iniciativas Responsabilidade Social Corporativa	Esporádica	Reguladores	ERC; ANACOM; CMVM; Autoridade da Concomência; DGConsumidor	Telefone Reuniões Digital	Diária	Entidades de gestão de direitos	SPA; Audiogest; GDA	Telefone Digital	Mensal
CATEGORIA	STAKEHOLDERS	CANAIS UTILIZADOS	PERIODICIDADE TÍPICA																																																		
Clientes	Centrais de Meios; Anunciantes; Plataformas	Telefone Email Reuniões TVI Media - Como ser anunciante? Pessoal	Diária																																																		
Colaboradores	Todos os colaboradores do Grupo Media Capital	Focus Group Reuniões	Semanal/mensal																																																		
Consumidores/espetadores	Espetadores; Ouvintes; Utilizadores digitais; etc.	Telefone Redes Sociais Digital	Diária/permanente																																																		
Financiadores e Investidores	Bancos; Investidores; Analistas	Mercados de capitais CMVM	Mensal/ permanente, dentro dos parâmetros legais																																																		
Fornecedores	Empresas de Equipamentos de produção; Materiais	Pessoal Reuniões Telefone	Quinzenal																																																		
Sindicatos	CENA-STE; SJ; SINTTAV; STT	Reuniões	Esporádica																																																		
Outras entidades Públicas	Autoridade Tributária; Secretaria –Geral do MAI; ACT; ICA	Telefone Reuniões Digital	Mensal/ esporádica																																																		
Associações setoriais	APDS; APDC; APMP; APR; APAN, APIT; APR, API, Plataforma de Media Privados; ACEPI	Reuniões Telefone Digital	Esporádica																																																		
Parceiros	Outros Grupos de Media; Produtoras Independentes; Agências Comunicação	Agências Pressroom Digital	Mensal																																																		
Sociedade	Sociedade incluindo comunidades locais	Iniciativas Responsabilidade Social Corporativa	Esporádica																																																		
Reguladores	ERC; ANACOM; CMVM; Autoridade da Concomência; DGConsumidor	Telefone Reuniões Digital	Diária																																																		
Entidades de gestão de direitos	SPA; Audiogest; GDA	Telefone Digital	Mensal																																																		

<p>Navigator Company</p>	<p>- inclui este objectivo no seu plano de acção “Estamos conscientes de que é necessário evoluir na capacidade de construir relações de maior proximidade com os nossos stakeholders. Ir mais além na cooperação, valorizando as parcerias já criadas e as que se estão a desenhar, com o intuito de melhorar o nosso desempenho económico, ambiental e social.”<sup>200</sup></p> <p>NOVO Potenciar relações de proximidade com os <b>stakeholders</b> através de diversos canais de comunicação</p> <p>Dar relevância a diversos canais de comunicação <i>on e offline</i>: <i>website</i> institucional, perfil do LinkedIn e revista corporativa “The Newsletter”</p> <p>5 edições da revista/ano <i>Website</i> e LinkedIn ativos</p> <p>Fonte: Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 13</p> <p>- Fórum de Sustentabilidade da Navigator: “(...) promove o diálogo e a cooperação com os principais stakeholders, nos temas relevantes da sustentabilidade (...) apresentou e debateu com os seus stakeholders locais e nacionais o modelo de desenvolvimento sustentável (...)”<sup>201</sup></p>														
<p>Sociedade Ponto Verde</p>	<p>- auscultação regular dos seus stakeholders (através de entrevistas semi-directivas presenciais e inquéritos telefónicos</p> <div data-bbox="523 660 1216 1052"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>32 entrevistas presenciais</th> <th>69 entrevistas telefónicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6 Embaladores/importadores</td> <td>40 Embaladores/importadores</td> </tr> <tr> <td>4 Acclionistas</td> <td>16 SGRU</td> </tr> <tr> <td>9 SGRU</td> <td>13 Retomadores e Fabricantes</td> </tr> <tr> <td>5 Retomadores e Fabricantes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 Entidades Governamentais</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6 Outros (ONG, Universidades e outros institucionais)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>A auscultação teve como objetivo promover a aproximação da SPV aos seus <b>stakeholders</b> chave, compreendendo a imagem percebida de cada um sobre a empresa e as suas expectativas quanto à performance futura da mesma.</p> <p>Fonte: Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 63</p> <p>- tem elevada presença digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— site – “O site da Sociedade Ponto Verde continua a ser um canal de comunicação com os seus stakeholders quer como forma informativa como formativa para todos aqueles que procuram saber mais sobre o tema de reciclagem e ambiente. (...) É através da pesquisa orgânica que os utilizadores mais chegam ao site da Sociedade Ponto Verde. O site SPV não está adaptado a mobile, mas o acesso através deste aparelho tem subido o que revela a necessidade de atuar rapidamente na otimização do website.”<sup>202</sup></li> <li>— rede social <i>LinkedIn</i> – com resultados positivos e potencial para criação e publicação de conteúdos</li> <li>— rede social <i>facebook e instagram</i> - as quais apresentam além de um crescimento exponencial de seguidores (+1.7% e 32%) e consecutivamente mais envolvimento e participação dos interessados;</li> </ul> <div data-bbox="550 1489 1189 1792"> </div> <p>Fonte: Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017 – página 44</p> <p>- iniciativas específicas de comunicação direccionadas para os seus stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— série de minidocumentários (divulgados através de eventos e redes sociais)</li> <li>— visita guiada ao jardim zoológico (restrita a 100 clientes e suas famílias)</li> </ul>	32 entrevistas presenciais	69 entrevistas telefónicas	6 Embaladores/importadores	40 Embaladores/importadores	4 Acclionistas	16 SGRU	9 SGRU	13 Retomadores e Fabricantes	5 Retomadores e Fabricantes		2 Entidades Governamentais		6 Outros (ONG, Universidades e outros institucionais)	
32 entrevistas presenciais	69 entrevistas telefónicas														
6 Embaladores/importadores	40 Embaladores/importadores														
4 Acclionistas	16 SGRU														
9 SGRU	13 Retomadores e Fabricantes														
5 Retomadores e Fabricantes															
2 Entidades Governamentais															
6 Outros (ONG, Universidades e outros institucionais)															

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo N - Interpretação a nível económico***Fonte: Elaboração Própria*

Organização	Interpretação a nível Económico
Altri	
Comboios de Portugal	- reconhece de tem impacto económico na sociedade: pela sua contribuição para o sistema legal aplicável e criação de empregos de forma também indirecta
Corticeira Amorim	- considera-se fonte geradora de valor económico, representando produto interno bruto e contribuição para o sistema legal aplicável
Fidelidade	
Grupo Ibersol	- pretende o crescimento e contribuição ativa na criação de emprego
Inapa	
José de Mello Saúde	- geradora de valor económico pela sua prestação de serviços
Lipor	- afirma que o seu valor económico é distribuído
Luis Simões	- objectiva garantir a robustez do grupo
Media Capital	
Navigator Company	- afirma que a sua postura é geradora de riqueza na criação de emprego: estimando uma relação de 15 postos de trabalhos indirectos para cada 1 posto de trabalho na sua organização - reconhece de tem impacto económico na sociedade pelos seus investimentos
Sociedade Ponto Verde	

- <sup>1</sup> Castells (2007, p. 325)
- <sup>2</sup> Informação obtida online em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/7547/5412>, consultado em 26 abril 2018.
- <sup>3</sup> Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, disponível online em [https://www.apambiente.pt/\\_zdata/PoliticadasDesenvolvimentoSustentavel/1992\\_Declaracao\\_Rio.pdf](https://www.apambiente.pt/_zdata/PoliticadasDesenvolvimentoSustentavel/1992_Declaracao_Rio.pdf), consultada em 12/04/2019.
- <sup>4</sup> Recorre-se ao termo “*stakeholders*” quando referimos as partes interessadas ou públicos-alvo. Inserem-se consumidores, fornecedores, acionistas e gestores, colaboradores e comunidade entusiasta. Este conceito é polissémico, mas para o nosso interesse e em contexto organizacional, uma vez que organizações visam satisfazer as necessidades do mercado, podemos considerar que seriam indivíduos que se importam, colaboram e se relacionam com a organização (interessando-se com a mesma ou com a relação que exercem sobre ela), além disso, pesquisas sugerem que se identifique os grupos principais dos quais predileções e expectativas se traduzam cruciais à sobrevivência e progresso da organização.
- <sup>5</sup> Imagens obtidas online em <https://pngimage.net/marketing-mix-png-5/> e <https://cleanairlawncare.com/the-triple-bottom-line/> em 21/04/2020
- <sup>6</sup> Informação obtida online em <https://www.bcsdportugal.org/formacao/estrategiassust>, consultado a 10/03/2020
- <sup>7</sup> <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/download/5159/4224> consultado em 10/02/2020
- <sup>8</sup> Informação obtida online em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt) consultado em 11/03/2020
- <sup>9</sup> “Entidade de referência ao nível da sustentabilidade empresarial em Portugal, para os sectores público e privado, com vista ao cumprimento dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável e do Acordo de Paris”, “o BCSD Portugal integra a rede mundial do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)”, sendo que “é uma associação sem fins lucrativos que agrega e representa mais de 90 empresas de referência em Portugal, que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade”, que trata a sua função “incentiva e apoia os seus membros na sua jornada para a sustentabilidade, inspirando-os e ajudando-os a construir organizações” <https://www.bcsdportugal.org/sobre-nos/quem-somos> consultado em 10/03/2020
- <sup>10</sup> Informação institucional consultada online em <https://www.bcsdportugal.org/sobre-nos/aderir-ao-bcsd> a 10/03/2020
- <sup>11</sup> Informação consultada online em <https://www.bcsdportugal.org/formacao-bcsdportugal> a 10/03/2020
- <sup>12</sup> “A Associação Smart Waste Portugal (...) tem por objectivo criar uma plataforma de âmbito nacional que potencie o resíduo como um recurso, atuando em toda a cadeia e valor do sector, promovendo a investigação, o desenvolvimento e a inovação, potenciando e incentivando a cooperação entre diversas entidades, públicas e privadas, nacionais e internacionais.” informação disponível em <http://www.smartwasteportugal.com/pt/aswp/quem-somos-about-us/> consultado a 12/03/2020
- <sup>13</sup> Informação disponível em [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/RC-9-2019-0209\\_PT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/RC-9-2019-0209_PT.html)
- <sup>14</sup> Esta avaliação trata de ser relativamente mais cuidada no que diz respeito a “químicos e aditivos são avaliados em Ambiente, Qualidade e Segurança.” – Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 23
- <sup>15</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 111
- <sup>16</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 112
- <sup>17</sup> “Este serviço foi instituído com a adesão da Corticeira Amorim, em outubro de 2007, à Iniciativa Business & Biodiversity da Comissão Europeia, um protocolo feito em parceria com o ICNF (Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas) e as ONG WWF e Quercus que previa, para além do mencionado serviço de aconselhamento técnico, medidas para a dinamização da investigação florestal e disseminação de boas práticas de gestão.” - Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 112
- <sup>18</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 128
- <sup>19</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 12
- <sup>20</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 23
- <sup>21</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 20
- <sup>22</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 16
- <sup>23</sup> Subscrive também o compromisso da Comissão Europeia “Uma visão para a Economia Circular dos Plásticos” neste sentido “Ao reforçar o seu comprometimento, a LIPOR afirma-se como motor para a transição de um setor de Gestão de Resíduos para um setor de Gestão de Recursos” – Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 34
- <sup>24</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 2
- <sup>25</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 12
- <sup>26</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 16
- <sup>27</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 3
- <sup>28</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 20
- <sup>29</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 30
- <sup>30</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 37
- <sup>31</sup> Informação obtida online em <https://www.quercus.pt/home/quemsomos/apresentacao> consultado a 15/03/2020
- <sup>32</sup> Informação obtida online em <https://www.lipor.pt/pt/residuos-conceitos-fundamentais/mobilidade-sustentavel-conceito/> consultado a 15/03/2020
- <sup>33</sup> “Conferência VELO-CITY na cidade, em 2021. (...) é uma conferência global sobre mobilidade e uma referência mundial na discussão e formulação de políticas de ciclismo urbano” – Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 102
- <sup>34</sup> Relatório de Sustentabilidade da Corticeira Amorim 2018, página 113
- <sup>35</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 113
- <sup>36</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 83
- <sup>37</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 2
- <sup>38</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 2
- <sup>39</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 21

- <sup>40</sup> Trata de ser “um mecanismo voluntário que visa promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações mediante o estabelecimento e a implementação de sistemas de gestão ambiental, bem como a disponibilização de informação relevante ao público e a outras partes interessadas” informação disponível em <https://emas.apambiente.pt/content/sobre-omas?language=pt-pt>, consultado a 12/03/2020
- <sup>41</sup> Definição encontrada em [sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/environment/environmental-assessment-and-management/iso-14001-2015-environmental-management-systems](https://sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/environment/environmental-assessment-and-management/iso-14001-2015-environmental-management-systems) e <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/169/iso-14001>, ambos consultados a 12/03/2020
- <sup>42</sup> Definição encontrada em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/188/iso-50001>, consultado a 12/03/2020
- <sup>43</sup> Definição encontrada em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/208/fsc> e <https://pt.fsc.org/pt-pt/certificao/principios-e-criterios-fsc> ambos consultados em 12/03/2020
- <sup>44</sup> Definição encontrada em <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/207/pefc> e <https://www.pefc.pt/certificacao-cdr/certificacao-cadeia-de-responsabilidade> ambos consultados em 12/03/2020
- <sup>45</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 141
- <sup>46</sup> Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 38
- <sup>47</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 92
- <sup>48</sup> “As pastas de papel produzidas estão aprovadas pelo Nordic Ecolabelling of Paper Products (Celbi e Celtejo) e pelo European Ecolabel (Celbi), para poderem ser utilizadas em produtos que pretendam utilizar este rótulo ambiental. O Nordic Ecolabelling of Paper Products e o European Ecolabel são programas de rotulagem ambiental, baseados na análise do ciclo de vida do produto.” Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 17
- <sup>49</sup> “A estratégia de gestão da biodiversidade surge assim como um documento que pretende refletir a atitude do Grupo na proteção e valorização dos espaços naturais, presentes nas áreas florestais.” -Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 43
- <sup>50</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 45
- <sup>51</sup> “O conceito de EBIO foi integrado como ferramenta de comunicação e envolvimento com as partes interessadas uma vez que fomenta a visitação e usufruto pelas comunidades locais e, numa segunda fase, para a divulgação destes locais como “laboratórios vivos” para o desenvolvimento de protocolos de avaliação e monitorização com a comunidade científica.” - Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 45
- <sup>52</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 29
- <sup>53</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 101
- <sup>54</sup> “através de uma linha telefónica e com possibilidade de requisição por correio eletrónico, através de um formulário online.” - Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 107
- <sup>55</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 111
- <sup>56</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 125
- <sup>57</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 125
- <sup>58</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 126
- <sup>59</sup> Confrontar tabela de inovação e desenvolvimento
- <sup>60</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 48
- <sup>61</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 94
- <sup>62</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 38
- <sup>63</sup> “A José de Mello Saúde gere e presta cuidados de saúde. A natureza desta atividade exige que estes procedimentos estejam presentes durante todo o ciclo de vida dos seus serviços, através de um conjunto de procedimentos de práticas de segurança e medidas de autoproteção dos seus profissionais. A medição do cumprimento ou não das medidas de segurança e por tal da avaliação do impacto é realizada por amostragem em auditoria interna de forma proativa e também pela monitorização de indicadores de performance clínica ligados à gestão do risco e ao controlo de infeção. O sistema de gestão da qualidade em funcionamento, a identificação de não conformidades espontâneas e a realização de auditorias externas ao sistema representam também avaliações sobre as práticas de segurança da organização.” – Relatório de Sustentabilidade José de Mello Saúde 2018, página 34
- <sup>64</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 28
- <sup>65</sup> Relatório de Sustentabilidade Luís Simões 2018, página 21
- <sup>66</sup> “(...) Medalha de Ouro na plataforma de avaliação e classificação de desempenho de sustentabilidade para a cadeia de fornecimento global (...) Pontuação C (...) na Plataforma internacional CDP (*Carbon Disclosure Project*). (...)” Relatório de Sustentabilidade Luís Simões 2018, página 23
- <sup>67</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 33
- <sup>68</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 34
- <sup>69</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018 – página 34
- <sup>70</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 81
- <sup>71</sup> “A marca Navigator foi reconduzida no primeiro lugar do ranking europeu de marcas de papel de escritório pelo Cut-Size Brand and Mill Benchmarking Survey October 2018” Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 82
- <sup>72</sup> Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017 – página 61
- <sup>73</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 138
- <sup>74</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 131
- <sup>75</sup> “melhoria da eficiência das caldeiras (...) Estas medidas permitiram diminuir o consumo de gás natural e minimizar a emissão de partículas por queima incompleta, melhorando o impacto ambiental das caldeiras.” - Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 132
- <sup>76</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 113
- <sup>77</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 127
- <sup>78</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 127
- <sup>79</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 128
- <sup>80</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 8
- <sup>81</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 28
- <sup>82</sup> Relatório de Sustentabilidade José de Mello Saúde 2018, página 2
- <sup>83</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 42
- <sup>84</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 43

- <sup>85</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 43
- <sup>86</sup> Relatório de Sustentabilidade Luís Simões 2018, página 22
- <sup>87</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 60
- <sup>88</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 30
- <sup>89</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 47
- <sup>90</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 53
- <sup>91</sup> Conforme quadro identificativo que apresenta no seu Relatório, página 56
- <sup>92</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 139
- <sup>93</sup> Este projeto surge como forma de aproveitar excedentes que outrora iriam para o aterro, em novas soluções produtivas e seus respetivos processos.
- <sup>94</sup> Desenvolvimento de um produto que se pretende “diferenciador e sustentável” no ramo de pavimentos e pisos laminados.
- <sup>95</sup> Relatório de Sustentabilidade da Corticeira Amorim 2018, página 142
- <sup>96</sup> Cordenado pela Sociedade Ponto Verde, “este sistema tem como missão garantir o circuito de retoma, valorização e reciclagem”- Relatório Sustentabilidade Grupo Ibersol, 2018, página 42
- <sup>97</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 34
- <sup>98</sup> “250 organizações que assinaram este compromisso a nível mundial, cujo objectivo é criar “uma nova realidade” para as embalagens plásticas da Fundação Ellen MacArthur.” (Relatório de Sustentabilidade Lipor, 2018, página 34)
- <sup>99</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 61
- <sup>100</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 92
- <sup>101</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 92
- <sup>102</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 94
- <sup>103</sup> Considere-se “eventos como festivais, provas desportivas ou feiras, garantindo que os recintos estavam equipados de forma a facilitar a deposição seletiva e que os participantes recebam mensagens de sensibilização, incentivando a adoção de boas práticas.” como por exemplo “Nos Alive, Ocean Spirit, Greenfest, Ecomarket, Vila dos Músicos, Dia da Juventude, Wanderlust, Websummit, B2RUN, Corrida Jumbo, Running Wonders Coimbra.” Relatório de Actividades da Sociedade Ponto Verde 2017, página 37
- <sup>104</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 53
- <sup>105</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 54, 55
- <sup>106</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 139
- <sup>107</sup> Relatório de Sustentabilidade José de Mello Saude 2018, página 22
- <sup>108</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 33
- <sup>109</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 35
- <sup>110</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 61
- <sup>111</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 29
- <sup>112</sup> Este projecto de formação “tem como objetivo a apresentação dos perigos, riscos, aspetos organizacionais, temas comportamentais, medidas de proteção individual e coletiva, típicos dos ambientes e locais de trabalho (...)” - Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 24
- <sup>113</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 41
- <sup>114</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 48
- <sup>115</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 67
- <sup>116</sup> “(...) revelaram uma diminuição muito relevante do número de acidentes de trabalho pelo que os objetivos ínsitos ao projeto foram largamente alcançados. O sucesso desta ação determinou que a mesma fosse replicada” - Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 24
- <sup>117</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 34
- <sup>118</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 151
- <sup>119</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 62
- <sup>120</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 34
- <sup>121</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 24
- <sup>122</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 23
- <sup>123</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 71
- <sup>124</sup> Entenda-se “Concessão de estágios curriculares e pós curriculares em colaboração com os Centros de Formação, Escolas e Universidades; Estágios Profissionais em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional” – Relatório de Sustentabilidade Altri, página 31
- <sup>125</sup> Este programa permite “aos jovens um primeiro contacto com o mundo do trabalho, melhorar os seus conhecimentos sobre o setor, as atividades que a empresa desenvolve no âmbito da sua responsabilidade social e ambiental e contribuir para o seu desenvolvimento pessoal.” - Relatório de Sustentabilidade Altri, página 61
- <sup>126</sup> “sem distinções de género, ideologia ou raça ou qualquer discriminação, tanto no recrutamento como na evolução profissional, ou na atribuição salarial (...)” Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 42
- <sup>127</sup> Definição encontrada em <https://www.sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/health-and-safety/health-safety-and-environment-management/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management-systems> consultado a 29/03/2020
- <sup>128</sup> Definição encontrada em <https://www.sgs.pt/pt-pt/health-safety/quality-health-safety-and-environment/health-and-safety/health-safety-and-environment-management/iso-45001-occupational-health-and-safety-management-systems-ohsms> consultado a 29/03/2020
- <sup>129</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 147
- <sup>130</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 147
- <sup>131</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 28
- <sup>132</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 29
- <sup>133</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 29
- <sup>134</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 30
- <sup>135</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 30
- <sup>136</sup> Relatório de Sustentabilidade Luis Simões 2018, página 16

- <sup>137</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 68
- <sup>138</sup> “Este modelo de formação, que é uma inovação da Altri Florestal, tem-se revelado um verdadeiro caso de sucesso e mereceu o destaque da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), ao ser apontado como um exemplo de boa prática na área da formação” – Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 24
- <sup>139</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 34
- <sup>140</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 149
- <sup>141</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 26
- <sup>142</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018 – página 48
- <sup>143</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018 – página 24
- <sup>144</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 21
- <sup>145</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 65
- <sup>146</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 48
- <sup>147</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 24
- <sup>148</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 41
- <sup>149</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 135 e seguintes
- <sup>150</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 42
- <sup>151</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 82
- <sup>152</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 50
- <sup>153</sup> Relatório de Sustentabilidade Luís Simões 2018, página 18
- <sup>154</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 3
- <sup>155</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 70
- <sup>156</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 92
- <sup>157</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 23
- <sup>158</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 94-95
- <sup>159</sup> Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 7
- <sup>160</sup> Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 51
- <sup>161</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 69
- <sup>162</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 72
- <sup>163</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 103-104
- <sup>164</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 106
- <sup>165</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 154
- <sup>166</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 156
- <sup>167</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 156
- <sup>168</sup><sup>168</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 156
- <sup>169</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 68
- <sup>170</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 71
- <sup>171</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Fidelidade 2018, página 73
- <sup>172</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 8
- <sup>173</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 8
- <sup>174</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 68
- <sup>175</sup> Na inobservância de mais informação, a organização remete a consulta do seu Relatório Integrado - Relatório de Sustentabilidade José de Mello Saúde 2018, página 33
- <sup>176</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 21
- <sup>177</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 20
- <sup>178</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 102
- <sup>179</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 105
- <sup>180</sup> Relatório de Sustentabilidade Comboios de Portugal 2018, página 107
- <sup>181</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 154
- <sup>182</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 154
- <sup>183</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 155
- <sup>184</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 83
- <sup>185</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 68
- <sup>186</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 57
- <sup>187</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 32
- <sup>188</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 53-55
- <sup>189</sup> Relatório de Sustentabilidade Altri 2018, página 31
- <sup>190</sup> Relatório de Sustentabilidade Corticeira Amorim 2018, página 114-116
- <sup>191</sup> Relatório de Sustentabilidade Grupo Ibersol 2018, página 23
- <sup>192</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 18
- <sup>193</sup> Relatório de Sustentabilidade Inapa 2018, página 30
- <sup>194</sup> Relatório de Sustentabilidade José de Mello Saúde 2018, página 5
- <sup>195</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 4
- <sup>196</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 27
- <sup>197</sup> Relatório de Sustentabilidade Lipor 2018, página 27
- <sup>198</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 3
- <sup>199</sup> Relatório de Sustentabilidade Media Capital 2018, página 14
- <sup>200</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 27
- <sup>201</sup> Relatório de Sustentabilidade Navigator Company 2018, página 42
- <sup>202</sup> Relatório de Actividades Sociedade Ponto Verde 2017, página 43-44