



dianova |   
aprender | crescer | concretizar

**EXIT**

Ano 6\_nº 21\_Jul/Set 09

**Tema: Empreendedorismo Social e Sustentabilidade**

- Editorial
- Em Foco Nacional
- Entrevista com...
- Tema de Actualidade
- Rede Dianova
- Não há droga sem senão...
- Inter-gerações
- Drog@s
- Saídas



Rui Martins

Director de Comunicação

## Uma ONG empreendedora tem condições que garantam a sua sustentabilidade?

Considerados impulsionadores da inovação e do progresso, um Empreendedor Social é na sua essência um motor de crescimento, que coloca a criatividade, inspiração e resiliência ao serviço das oportunidades que desafiam a gestão da mudança e as desigualdades dos sistemas. O objectivo último é criar valor na forma de mudança transformacional que beneficiará pessoas em situação de desfavorecimento (social, económico, político...) e a sociedade no seu todo, através de abordagens sistémicas, benchmarking de metodologias tradicionais, utilização de tecnologias e estratégias inovadoras que optimizem a criação de valor financeiro e social.

São líderes com visão pragmática, combinando Inovação, Sustentabilidade, Alcance e Impacto Social, que o Terceiro Sector necessita para impulsionar uma mudança de paradigma necessária e fundamental à criação de valor financeiro e social, e em última instância à coesão social. Empreendedores estes que são motivados pela paixão de fazer bem as coisas e concretizá-las, que acreditam na capacidade das Pessoas (Colaboradores e outros Stakeholders chave) em contribuir para o desenvolvimento, que utilizam mecanismos e instrumentos de mercado práticos para solucionar problemas sociais, com propensão ao risco e à independência, ao zelo pela monitorização e avaliação do seu impacto. Utopia?! Não, estes(as) Empreendedores(as) sociais são já uma realidade no nosso país... e Portugal necessita de novos e mais Heróis Sociais!

Mas não basta ser-se Empreendedor. O Empreendedorismo, qualquer que seja, carece de um ambiente justo e com regras e mecanismos que permitam o seu funcionamento eficiente, baseado na confiança, na simplificação legislativa e administrativa, assim como regras fiscais e tributárias adequadas e criação de incentivos fiscais para correcção de imperfeições de mercado; acesso a financiamento, com boas práticas de governança, assim como a redes e parcerias (incremento de capital social); acesso a técnicas e conhecimentos (línguas estrangeiras, TIC's, gestão...) e desenvolvimento de habilidades sociais e relacionais; criação de redes e associações para aprendizagem e formação, constituindo-se como um clima empreendedor para qualificação, transferência de capacidades, tecnologias e padrões de qualidade, introdução de maior variedade de bens e serviços e ampliação da oferta e baixa de preços para pessoas mais carenciadas.

Ou seja, não basta pedir às Organizações do Terceiro Sector que inovem e procurem fontes de financiamentos diversificados, é necessário que o próprio Estado altere o paradigma de parceria com as ONG, orientando-se para uma efectiva cultura de cooperação que crie valor e optimize recursos e investimentos públicos. E se esta realidade ainda está por sedimentar, as ONG não perdem tempo – sob pena da sua própria sobrevivência, isto é, das Pessoas que empregam e das Pessoas que beneficiam dos seus serviços, programas e respostas – em impulsionar essa mudança a partir de dentro para o exterior, alinhando processos e recursos e estruturando respostas eficazes que legitimam a sua

intervenção.

Ao implementar um conjunto de instrumentos de desenvolvimento organizacional, tais como Sistemas de Gestão da Qualidade, mecanismos de controlo/supervisão de gestão (governance), de atitudes éticas e socialmente responsáveis que geram confiança, instrumentos de prestação de contas (accountability) e transparência (Relatórios de Gestão, Relatórios de Sustentabilidade, Sites) que constituem "prova de sanidade moral de uma organização" que cria vantagem competitiva (desde a fidelização de Clientes ao recrutamento e retenção de Talentos), instrumentos de comunicação integrada em que as Redes Sociais desempenham um papel fundamental na gestão da reputação de uma Organização (1º são low cost/no cost; 2º atingem audiências específicas e 3º permitem uma interacção em tempo real), e estratégias de gestão de mudança... as ONG estão a dar resposta à sua Sustentabilidade, bem como ao contexto comunitário e social em que operam.

Temos hoje ferramentas poderosíssimas de gestão de redes (reais e virtuais, nacionais e internacionais) que nos aproximam e empoderam para fazer face a estes desafios organizacionais e de desenvolvimento social, económico e ambiental (LinkedIn, Flickr, Plaxo, Facebook, Bizrate, Slideshare, Ning, Twitter, The Star Tracker...) que tornam, mais do que desejável, inevitável uma cultura de sinceridade e um ambiente de confiança que gera valor para todos os Stakeholders (Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Parceiros, Reguladores, Media, Concorrentes, Investigadores, Analistas, Prescritores...).

Este foi o desafio proposto por esta edição da EXIT, contando com a colaboração de especialistas e profissionais que partilham os seus conhecimentos, experiências e boas práticas, contribuindo desta forma para o enriquecimento e complementaridade do Debate em torno destas questões estruturantes para Organizações públicas, privadas e da sociedade civil (o Debate sobre o cariz não-lucrativo destas últimas terá que ser realizado dado o paradoxo que encerra). Ressalvo que as entrevistas dos especialistas internacionais serão publicadas na versão original no site [www.dianova.pt](http://www.dianova.pt) e Redes Sociais. Bem-haja a todos! ■

Nota: As opiniões dos especialistas que colaboram com a EXIT não reflectem necessariamente o posicionamento institucional da Dianova.

## Dianova adere ao IPCG (Instituto Português de Corporate Governance)

Fruto do reconhecimento do Desenvolvimento Organizacional que a Dianova tem efectuado ao longo dos últimos anos, a nível de implementação de instrumentos, mecanismos e boa práticas de Governança e Gestão da Mudança, salientando-se a implementação em 2005 do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 na C.T. *Quinta das Lapas*, renovada a Certificação em 2008, e com um Modelo de Governança que supervisiona o Controlo da Gestão Executiva, a Dianova tornou-se a primeira organização da sociedade civil a tornar-se membro deste prestigiado e relevante Instituto.

+ info: [www.cgov.pt](http://www.cgov.pt)



## Workshops Internos Balanced Scorecard Dianova

Em Junho realizaram-se os Workshops com os todos os Colaboradores Dianova relativos à implementação do Balanced Scorecard 2008-2012, um instrumento estratégico de Gestão da Mudança. Esta ferramenta tem por objectivo orientar a condução da estratégia da Dianova a médio prazo, com Objectivos claramente definidos, metas e indicadores de avaliação e correcção de desvios. Esta estruturação organizacional tem sido o garante do reforço da Cultura Organizacional e de uma maior eficácia organizacional com impactos indirectos na coesão social, contribuindo para uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

## Dianova aumenta ImPACTO Social

Em 2008, registou um significativo aumento de 83,7% no seu **ImPACTO Social** directo beneficiando um total de **2.041 pessoas** (crianças, jovens e adultos de ambos os sexos): prevenção e educação (412), tratamento de toxicoddependências (85), inclusão social (98), formação e intervenção familiar (313) e desenvolvimento sócio-comunitário, no qual se inclui o Centro Alojamento Temporário para vítimas de violência doméstica, mulheres e crianças (1.133). A **Equipa** é composta por **52 Profissionais** (13% Gestão e 87% Intervenção) dispersa pelos **4 Centros**: Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas*, Apartamento de Reinserção Social Lisboa, Empresa de Inserção Viveiros Floricultura (Monte Redondo – Torres Vedras) e Centro de Alojamento Temporário *Casa Azul* para vítimas de violência doméstica. ■



ONG com Estatuto Consultivo junto do Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC/UN) para as áreas da Educação, Juventude e Toxicoddependência.



**Conceição Zagalo**

Presidente de Direcção da GRACE

**Dianova:** De acordo com o site, o GRACE afirma-se como um palco privilegiado para a reflexão e fomento do tema da Responsabilidade Social das Empresas, assim como de construção e partilha de boas práticas nesta área. Qual a urgência e necessidade da criação de uma Associação desta índole?

**Dra. Conceição Zagalo:** Se o tema "Responsabilidade Social nas Empresas" faz parte da história de diversos países por esse mundo espalhados, a verdade é que, em Portugal, e na sua verdadeira essência, apenas na década de 90 ele surgiu de forma mais estruturada e não necessariamente associada às questões da filantropia ou da preservação do ambiente.

Nesse sentido, e respondendo a um desafio lançado pela dupla FLAD/PEC a meia dúzia de empresas com boas práticas no domínio da Cidadania Corporativa, deu-se início a um trabalho de partilha de opiniões entre gestores que tinham em comum a clara noção do impacto do tema ao nível social. Debateram-se ideias, auscultaram-se opiniões, avançaram-se análises mais aprofundadas sobre o que, quer em Portugal quer no mundo, estava a ser feito neste domínio. E chegou-se a conclusões muito claras sobre o papel das empresas no desenvolvimento social, sua envolvente estratégica e correlação com a Qualidade do desempenho empresarial em sociedades que se pretendiam mais justas e inteligentes.

Daí até à constituição do GRACE enquanto Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – Associação, foi um passo. No dia 25 de Fevereiro de 2000 a FLAD, a PEC, a BP, a HBI, a IBM, a Inapa, a McDonald's e a Xerox constituíram esta Associação que conta hoje com cerca de meia centena de empresas dos mais diversos sectores e dimensões.

Se na altura muito se fez no domínio da sensibilização para a relevância da Responsabilidade Social nas organizações, a verdade é que massa crítica abrangente e sucesso andam frequentemente de mãos dadas. E é nesse sentido que o associativismo pode fazer a diferença, já que multiplica empenhos, partilha de boas práticas, contágios positivos. Acima de tudo, gera, não duvidemos, um maior número de realizações, necessariamente mais consequentes.

**Dianova:** Qual o posicionamento, objectivos e iniciativas levados a cabo pelo GRACE?

**Dra. Conceição Zagalo:** O GRACE tem vindo a assentar a sua estratégia em áreas concretas de actuação sob as quais desenvolve um plano de actividades que ajusta circunstancialmente em função da sua envolvente.

**"Mantendo o seu fulcro na reflexão e no desenvolvimento de iniciativas promotoras da Responsabilidade Social, é preocupação do GRACE construir, agir, partilhar e comunicar de forma a poder cumprir o grande desígnio a que se propôs aquando da sua constituição."**

Promover o conceito de Cidadania Empresarial e de Responsabilidade Social das Organizações e apoiar actividades desenvolvidas por terceiros, em colaboração com as comunidades locais e organizações de solidariedade social é uma atitude que o GRACE promove junto dos seus associados e da sociedade em geral, debatendo, esclarecendo e divulgando toda uma miríade de aspectos que o tema pode endereçar.

No âmbito destes grandes vectores, várias têm sido as iniciativas levadas a efeito com base no trabalho desenvolvido de forma concertada entre a direcção, os restantes corpos sociais e todos os associados, com o forte apoio de um secretariado particularmente empenhado e sensível à concretização das realizações a que conjuntamente nos propusemos.

Deste o lançamento de manuais sobre temas que importam, à realização de encontros temáticos, à organização de acções de voluntariado empresarial, à gestão de projectos comunitários específicos, passando por acções de consultoria, formação, é vasta a esfera de actuação do GRACE sabendo-se, no entanto, que há espaço para crescer e contagiar positivamente um maior número de actores no tecido empresarial português.

**Dianova:** Hoje em dia assiste-se a uma crise de valores que sugere a necessidade do desenvolvimento, antes de mais, de um projecto de sociedade. O conceito de cidadania surge como indissociável de uma política corrente de desenvolvimento sustentável e de Responsabilidade Social. Para si, o que significa as empresas terem Responsabilidade Social?

**Dra. Conceição Zagalo:** Se quisermos, tudo começa e tudo culmina em princípios e práticas assentes em Ética organizacional. Numa conjuntura com as características da que vivemos actualmente cabe, mais do que nunca, às organizações incorporarem na sua estratégia operacional práticas assentes numa cultura socialmente responsável.

Mas uma acção deste descontextualizada de motores de dinamização capazes de envolverem todos os actores do ecossistema empresarial e de partilhas de preocupações conducentes a sistemas mais equitativos, jamais será capaz, só por si, de gerar bons resultados.

**"É neste sentido que importa sublinhar que uma empresa será tão mais bem sucedida quanto melhor praticante conseguir ser na execução do seu compromisso face à construção de uma sociedade mais justa e mais próspera."**

Neste contexto, justificar-se-á que as empresas debatam o tema com a prioridade imposta pelo patamar da prosperidade que o futuro da sociedade e da economia portuguesa deverão encarar como um imperativo.

**Dianova:** Quais as implicações práticas da sustentabilidade numa empresa que pretende ser responsável socialmente?

**Dra. Conceição Zagalo:** Desde a preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores até ao envolvimento equilibrado das restantes partes interessadas com as quais se relaciona no âmbito da sua actividade, muitos são os beneficiados de uma empresa que faz questão de se

pautar por uma gestão que cumpra os mais elementares princípios da sustentabilidade, ou seja, os de ordem ambiental, social e económica.

Cabe aqui sublinhar que uma empresa será tão mais responsável quanto maior for a consciência social de que a rentabilidade necessária à sua sustentabilidade não significa apenas um valor acrescentado mas, e acima de tudo, um factor intrínseco à sua actividade económica e organizacional enquanto interveniente numa estrutura sistémica e saudável.

**Dianova: Numa sociedade onde as empresas se regem por valores económicos e negociais, qual passa a ser o papel central da Responsabilidade Social das Organizações no desenvolvimento Organizacional e sócio-económico?**

**Dra. Conceição Zagalo:** Sublinhando o que foi já referido, permito-me associar sucesso empresarial a uma boa prática de gestão de recursos, que dedique à formação e ao desenvolvimento de competências e do conhecimento das pessoas, uma boa fatia do seu orçamento e agenda diária. Empresas que assentam em valores a sua estratégia de actuação serão capazes de articular confiança, dedicação, criatividade e inovação contribuindo para a emergência de padrões de produtividade que façam os ciclos sócio-económicos na linha da consistência e da sustentabilidade.

**Dianova: A RSO é um paradigma de gestão afecto a toda e qualquer tipo de Organização, ONG incluídas. Na sua opinião, porque devem e como podem as ONG melhorar a sua performance organizacional de resulta incremento do impacto e coesão sociais?**

**Dra. Conceição Zagalo:** As ONG não constituem excepção a um modelo de gestão que a sociedade quer ver bem sucedido.

**“ Gerar e gerir fundos que permitam modelos saudáveis de gestão terá que fazer parte da ordem do dia de qualquer decisor, independentemente da estrutura em que se insira. ”**

Nessa medida, e a par e passo com o sucesso que é pedido às empresas, espera-se das ONG os melhores níveis de desempenho organizacional que permitam uma evolução no sentido da sustentabilidade preconizada para as verdadeiras estruturas empresariais. Cidadãos e sociedades que beneficiem da aplicação prática deste tipo de gestão ao nível das ONG terão, decerto, na linha do horizonte a sua inserção num mundo mais igualitário.

Cabe, pois às ONG, na mesma medida em que cabe às empresas, implementar modelos de gestão capazes de encontrarem em comum soluções para colmatar preocupações que ponham em causa a coesão social crescentemente advogada nas sociedades de pleno direito.

**Dianova: Qualquer programa de desenvolvimento deverá ter em conta que os investimentos, lucro e inovação que o materializarão são efectuados por pessoas, organizações, comunidade, enfim, a sociedade enquanto um todo. Como fomentar um ambiente propício a este desenvolvimento?**

**Dra. Conceição Zagalo:** Deixe-me que repegue na questão que, sobre valores, me colocou anteriormente, para consolidar a resposta a esta questão específica. Na verdade, e recorrendo à máxima que não posso considerar “cansada” de que as organizações serão tão mais bem sucedidas quanto melhores forem as suas pessoas, há que investir nas áreas que se prendem com desenvolvimento de capital humano.

Serão, deste modo, estabelecidas condições para o desenvolvimento de

profissionais que se sintam integrados, enquanto indivíduos e enquanto parte das comunidades em que se inserem e, naturalmente, motivados para contribuírem com o melhor de si próprios em prol de níveis de eficácia e de rentabilidade com real e positivo impacto na sociedade.

**Dianova: Quais são os principais obstáculos que a temática da Responsabilidade Social enfrenta no tecido empresarial e organizacional português?**

**Dra. Conceição Zagalo:** Ainda que a Responsabilidade Social assuma uma dimensão individual, ela não pode ser dissociada de uma dimensão colectiva. E é precisamente aqui que o papel de uma empresa, ao nível da sua gestão de topo pode fazer a diferença.

Sabemos, no entanto, como existem ainda administrações de empresas de maior ou menor dimensão que praticam uma gestão alheada de princípios alinhados com políticas de Responsabilidade Social ou, se é verdade que alguns destes princípios possam constar da missão, objectivos e código de conduta da empresa, o certo é que a tradução prática desse compromisso é ainda pouco evidente em alguns casos.

Seja qual for a situação, ela reflecte na sua essência a ausência de uma cultura intrínseca. Esta deveria idealmente explanar-se na actuação prática de políticas de dentro para fora e não no sentido inverso, como reacção a um estrito cumprimento ético-legal destas questões.

**“ É nesse sentido que me parece legítimo afirmar que se esses mesmos valores não forem intrínsecos às orientações de gestão definidas pela direcção de qualquer empresa, a política de Responsabilidade Social corre o risco de perder força e sustentabilidade e, quem sabe até, de se diluir ao longo do tempo. ”**

Importa, pois, trabalhar na remodelação de quadros de pensamento instituídos, enraizados culturalmente o que, bem sabemos, demora a conseguir. E é precisamente neste contexto que não posso deixar de referir os bons exemplos que têm sido dados por actores sociais que influenciam positivamente a esfera pública. Recorde-se, por exemplo, o Roteiro para a Inclusão Social iniciado pelo Presidente da República em 2006. Por outro lado, os próprios media têm vindo a dirigir o seu olhar para este tema, o que evidencia bem a importância para a agenda pública e, por consequência, para toda a sociedade.

Bem sei que este é um trabalho que não resulta apenas de um simples “estalar de dedos”, mas permito-me considerar que a insistência e a persistência em realizações por parte de um crescente número de entidades, bem como o seu reconhecimento público, poderá levar as organizações a integrarem também este tema no seu plano orçamental, definindo objectivos de desempenho concretos, com resultados mensuráveis.

Seguindo esta ideia, Portugal tem seguramente muito espaço para crescer e para operar maravilhas num médio, senão curto espaço de tempo. ■





## Piet Verhoeven e Ralph Tench

Professor, Departamento de Ciências da Comunicação, University of Amsterdam; Professor na Leeds Business School, Leeds Metropolitan University;

**Dianova: O European Communication Monitor 2008\* realçou que 75% dos profissionais de Comunicação/RP são tidos em conta pela Administração, apesar de apenas 64% estarem envolvidos na tomada de decisões e planeamento. Na sua opinião qual ou quais a(s) principal(ais) razão(ões) para que tal aconteça?**

**Piet Verhoeven e Ralph Tench:** Em toda a Europa, os profissionais das Relações Públicas alcançaram um estatuto relevante em todo o tipo de organizações – eles são capazes de influenciar a Administração com as suas recomendações. Estas são boas notícias. Contudo, continua a existir um intervalo entre os pareceres dos especialistas em comunicação e o seu envolvimento no planeamento e na tomada de decisão. Tal mostra, primeiro que tudo, que o processo de compreensão negocial, como as questões em torno da liderança, governance, inovação, estruturas relacionais, etc., e o envolvimento de forma efectiva é o maior desafio para a profissão.

Os resultados mostram que as Relações Públicas das Sociedades Anónimas lideram quer no campo dos pareceres, quer no campo da influência executiva. Os mesmos profissionais nas organizações governamentais e ONG encontram-se numa situação semelhante. Vemos que os profissionais de Relações Públicas em empresas privadas estão menos envolvidos nos processos de decisão uma vez que estas são menos dependentes da opinião pública que as sociedades anónimas, as quais têm mais obrigações legais na publicação de informação do que as organizações que dependem fortemente do apoio político-governamental e de outros stakeholders de suporte.

Quanto mais dependente uma organização estiver do poder político e da opinião pública, maior a pressão e a expectativa junto dos profissionais das Relações Públicas em não apenas ouvir o que está a ser discutido, mas sobretudo aconselhar a Administração.

A partir de pesquisas anteriores também sabemos que a falta de conhecimento de como implementar estratégias de comunicação eficazes pode explicar por que é que as organizações ouvem os profissionais de comunicação, mas não o porquê de não agirem de acordo com o que estes dizem.

\*+info: <http://www.slideshare.net/Dianova/european-communication-monitor-2008-presentation>

**Dianova: Comunicação interna e gestão de mudança, juntamente com a sustentabilidade e a Responsabilidade Social corporativa são as duas principais áreas de crescimento nos próximos anos (respectivamente 11% e 8%). Em que medida tal está relacionado com a crescente falta de confiança?**

**Piet Verhoeven e Ralph Tench:** Primeiro de tudo pensamos que as duas áreas de crescimento, comunicação interna e de mudança e sustentabilidade/Responsabilidade Social, estão especialmente relacionadas com a mudança da comunicação e comunicação de marketing/consumo pela comunicação corporativa.

Os resultados mostram que a comunicação corporativa irá substituir a comunicação de marketing/consumo como o mais importante área de especialização. A comunicação interna e a Responsabilidade Social são elementos importantes da comunicação corporativa. Como não foram colocadas questões sobre a confiança no Estudo, os resultados do Monitor não demonstram nenhuma relação com ou para um crescimento da falta desta última.

Hipoteticamente podemos afirmar que há uma relação entre a falta de confiança da sociedade em todos os tipos de organizações e o comportamento comunicativo dessas organizações. As duas áreas de crescimento são, portanto, um indicador disso. Para construir uma base de confiança com os próprios empregados e a sociedade, estas duas áreas de crescimento e a comunicação corporativa são mais promissoras que o carácter persuasivo da comunicação de marketing/consumo. No Monitor 2009 foi perguntado aos profissionais sobre a confiança, pelo que em Setembro saberemos responder a esta questão com maior exactidão.



**Dianova:** Como podem as organizações comunicar de forma eficaz as suas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa?

**Piet Verhoeven e Ralph Tench:** A Responsabilidade Social Corporativa é o campo mais relevante, mas é também ambíguo no que toca à prática da comunicação: 34,6% dos profissionais PR na Europa, consideram-no importante hoje em dia, enquanto 72,8% pensam que será importante nos próximos 3 anos. Portanto, nem todos os profissionais lidam actualmente com estas questões. Por isso, achamos que a Responsabilidade Social Corporativa pode aumentar o poder de gestão da comunicação dentro das organizações.

**"44,8% dos profissionais de Relações Públicas estão já encarregues dos projectos de Responsabilidade Social Corporativa, sobretudo nas sociedades anónimas (54,2%). Tal reflecte o facto de a gestão da reputação ser um motor essencial para as actividades de Responsabilidade Social corporativa em todos os tipos de organizações e regiões."**

**Por esta linha de raciocínio o principal foco da Comunicação da Responsabilidade Social será reforçar o perfil corporativo bem como comunicar os valores corporativos e as estratégias de sustentabilidade da organização."**

Os meios de comunicação mais eficazes para tal passam por demonstrar um comportamento responsável e agir responsabilmente perante todos os stakeholders da organização. Construir coligações e esforçar-se para obter consensos sobre o significado de Responsabilidade Social junto dos stakeholders mais relevantes será muito importante também. Além disso, temos a considerar que alguns aspectos da RSO variam acentuadamente em diferentes regiões da Europa. Enquanto que a acção social é um factor-chave no Leste e Sul da Europa, a Ética corporativa desempenha um papel decisivo no Oeste e Norte. Portanto, as organizações devem adaptar as suas mensagens da Responsabilidade Social corporativa às necessidades locais. Por exemplo, os resultados mostram que a comunicação da acção ambiental é menos valorizada na Europa Oriental.

Os resultados do inquérito reflectem igualmente que a Responsabilidade Social Corporativa complementa normalmente outros problemas sociais e olha para o estrangulamento da relação entre organizações e o seu ambiente. Isto permite que as organizações participem activamente no debate público sobre a Responsabilidade Social corporativa em todas as suas manifestações, incluindo, por exemplo, o comportamento económico e financeiro da organização. Juntar-se ao debate público, em diálogo directo com os stakeholders e indirectamente através da imprensa, irá ajudar as organizações a envolverem-se mais na sua Responsabilidade Social corporativa.

**Dianova:** Os media sociais são uma área em rápido crescimento nos canais de comunicação (26,2% de crescimento esperado em 2011). Como podem as ONG aproveitar esta oportunidade? Quais os principais benefícios da utilização e integração do processo de comunicação (tradicional e online)? Os media sociais são uma área em rápido crescimento nos canais de comunicação (26,2% de crescimento esperado em 2011). Como podem as ONG aproveitar esta oportunidade? Quais os principais benefícios da utilização e integração do processo de comunicação (tradicional e online)?

**Piet Verhoeven e Ralph Tench:** Em geral, todas as formas de comunicação digital na Relações Públicas são avaliadas como duas vezes

mais importantes hoje em dia, quando comparadas com a situação do último ano. Wikis, podcasts e, especialmente, mundos virtuais têm menos potencial que outros canais. Tal pode reflectir uma certa decepção, como, por exemplo, com aplicações no Second Life, mas podem também destacar o facto de que muitos profissionais já utilizam estes canais, o que delimita o factor crescimento.

**"Os resultados mostram que os vídeos online e redes sociais são os temas mais falados em 2009."**



Tradicionalmente, as ONG parecem utilizar as redes sociais mais facilmente do que as empresas, para que possam beneficiar da sua liderança nesta área. O maior benefício em usar e integrar os media tradicionais e online é o facto de não se perder o que chamamos os "imigrantes digitais." Estas são pessoas que estão socializadas com os media tradicionais, mais do que os nativos digitais, pessoas que estão socializadas com os media online. Existe uma diferença significativa no uso de redes sociais entre estes dois grupos.

**"A estratégia de comunicação necessária para chegar a ambos os grupos, terá de ser integrada, caso contrário não será eficaz nem efectiva."**

**Dianova:** O ECM 2009 está prestes a ser lançado. Sucintamente, quais as principais ou as novas tendências que podem ser reveladas?

**Piet Verhoeven e Ralph Tench:** Não sabemos ainda quais os resultados do ECM 2009, continuamos a trabalhar os dados. Esperamos ver algumas tendências no funcionamento de PR no actual clima económico. Uma vez que o Monitor é um estudo transversal, esperemos que saibamos dizer mais sobre os canais de comunicação, questões estratégicas e desenvolvimentos europeus em comparação com as versões anteriores do Monitor. ■



**Miguel Alves Martins**

Director Executivo do Instituto de Empreendedorismo Social

**Dianova:** Para alguns autores, os empreendedores são os agentes da mudança e da economia. Para outros, os empreendedores não têm de provocar mudanças, têm de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança. Como define o ser-se empreendedor? E o que é, para si, o empreendedorismo social?

**Miguel Alves Martins:** Ser-se empreendedor é um estado de alma e tem a ver com a capacidade de gerar iniciativa. Não precisa forçosamente de ser disruptivo ao nível da mudança.

O empreendedorismo social tem vindo a ganhar espaço no mundo académico não havendo ainda, um consenso geral relativamente ao significado deste conceito. Historicamente, o termo começou a ser utilizado e divulgado pela **Ashoka**, uma organização que nasceu nos Estados Unidos pela mão de Bill Drayton, ex-McKinsey, e por isso nasce com características muito norte-americanas de ligação ao sector não-lucrativo tradicional e à capacidade de criar mudança e transformação social.

Anos mais tarde, surgiu um outro pólo com uma visão um pouco diferente através da **Schwab Foundation** que se encontra mais em linha com o empreendedorismo *per se*, pois refere que o Empreendedorismo Social é um estado de alma, que é importante a criação de mudança, mas não importa se legalmente é lucrativo ou não lucrativo enquanto entidade. A Schwab veio abrir aqui o panorama da diversidade do que é o empreendedorismo social nos dias de hoje. É também importante referir o papel da **Skoll Foundation**, que começou a tentar investigar o que existia e que não se posicionou exactamente em lado nenhum.

Hoje existe um consenso de que o empreendedorismo social tem algumas características base e começa a haver interesse institucional e académico em direccionar a pesquisa e a construção de conhecimento nesta temática para a iniciativa, o modelo de negócio em si e não apenas no indivíduo que é empreendedor, resiliente e persistente, como é o caso da Ashoka – maior rede internacional de empreendedores sociais.

Por isto, o que aqui apresento é a definição de empreendedorismo social adoptada pelo IES – Instituto de Empreendedorismo Social – que combina muitas variáveis comuns a todas estas vertentes internacionais.

**“Para o IES o Empreendedorismo Social está relacionado com a iniciativa em si, uma combinação de recursos, actividades e intenções que são potenciadas por pessoas.”**

Estas iniciativas têm de ter cinco características base: **forte missão social**, ou seja, têm que resolver um problema social e esse deve ser o seu principal foco de acção; têm que ser **inovadoras**, isto é, conseguir juntar as peças de um puzzle de forma a encontrar uma nova forma de agir ou um novo serviço/produto para fazer frente a um determinado problema; devem ser facilmente **replicáveis** noutros contextos e locais com as respectivas e necessárias adaptações; devem também produzir **impacto e transformação social**, gerar novos ciclos e realidades sociais e este factor é, na verdade, fundamental na construção da estratégia de actuação por parte dos empreendedores sociais cuja principal vocação é provocar mudança; e, por último, depois de afinado o modelo de negócio entra uma ponte que muitas vezes não surge ao início, que se prende com a questão da **sustentabilidade** no seu todo, incluindo também a sustentabilidade financeira.

Todos podemos ser empreendedores, independentemente de trabalharmos por conta de outrem ou não, porque ser empreendedor é uma atitude que tem a ver com a capacidade de dinamismo, de interacção, de encontrar soluções e de as implementar. É um espírito que todos devemos ter e que tem de ser genuíno, directamente relacionado com a forma de se estar na vida.

**Dianova:** Como surgiu o Instituto de Empreendedorismo Social? Qual a sua urgência/necessidade em Portugal?

**Miguel Alves Martins:** O IES nasce no seguimento do Congresso e Concurso de Empreendedorismo Social, organizados e promovidos, em 2007 e 2008, por três entidades em parceria: a empresa Beyond, a Câmara Municipal de Cascais e o INSEAD/ISEP (Social Entrepreneurship Initiative da Escola de Gestão INSEAD).

Com o tempo percebeu-se que era importante promover esta causa mas, mais do que isso, tornava-se essencial dar meios e ferramentas a todos os interessados e envolvidos no empreendedorismo social, de crescer, de conseguir ter mais competências e outro tipo de valências que lhes permitissem de facto maximizar o seu impacto e actuar de forma cada vez mais eficaz e efectiva.

Essa solução foi encontrada na constituição de uma organização que conseguisse concentrar três grandes áreas de acção focada única e exclusivamente no apoio e desenvolvimento do empreendedorismo social: investigação; conscientização e *empowerment* dos vários agentes de mudança. Essa organização é o IES.

**Dianova:** Num país onde o elemento económico no mundo empresarial está fortemente enraizado, sendo a prioridade de um sistema capitalista abrir negócios e ganhar dinheiro, porque acha que se passaria a usar o conhecimento e potencial empreendedor para investir em iniciativas sociais?

**Miguel Alves Martins:** Tendencialmente as empresas têm de encontrar novas formas, não só de conseguir equilíbrios sociais, mas também de interacção com a sociedade e de promoção da sustentabilidade através dessa integração. Este é o passo evolutivo que advém do marketing mais social, ligado a questões mais comerciais e de retorno imediato de imagem, que é a função das empresas: maximizar o seu lucro para os seus accionistas. Mas, a sua sustentabilidade a médio e longo prazo passa pela forma como age com as comunidades, interna e externa.



O sector não-lucrativo em Portugal tem dado resposta onde o nosso Estado providência não se consegue fazer valer. O Estado tem-se desligado pouco a pouco de algumas áreas do serviço e apoio social e tem recorrido a organizações para o seu desenvolvimento. Não existe tanto um processo de iniciativa dentro da sociedade civil, ou seja, terceiro sector, mas sim e, sobretudo, uma contratação ou subcontratação de alguns serviços pelo Estado, o que faz com que este seja também um investidor destas organizações.

A iniciativa, por razões históricas tem-se perdido em Portugal. O sector não-lucrativo tornou-se assistencialista, muito por culpa de quem investe. As organizações não estão educadas para serem mais dinâmicas, mais transparentes e mais comunicativas, e tal leva a uma certa acomodação por parte de um sector que se tem tornado pouco empreendedor e com pouca iniciativa. A necessidade ou a força de querer mudança faz o empreendedor. Podem existir mais ou menos barreiras para sê-lo, culturais, burocráticas e administrativas.

Contudo, existem duas formas de mudança neste momento: de topo ou de base. Eu penso que vamos calmamente assistir a uma mudança pela base, sendo válido para os diferentes sectores. A força locomotora e evolutiva está lentamente a concentrar-se nas bases e as pessoas começam a perceber a importância de trabalhar em equipa, de quebrar as ditas ilhas tradicionais que temos em Portugal, a importância de trabalhar com o outro para determinado fim, perceber que existe concorrência e que pode ser saudável.

Só com o empreendedorismo ao serviço do sector social poderemos reduzir os problemas de ordem social, construindo assim um maior bem-estar, melhor equilíbrio social e consequentemente uma sociedade mais sustentável.

**Dianova: Qual é o papel central do Empreendedorismo no desenvolvimento organizacional e na inovação como pilar de uma sociedade neste momento marcada por uma desestabilização económica e social?**

**Miguel Alves Martins:** As regras mudaram. Temos que olhar para a realidade actual, a era das telecomunicações, a era da inovação; hoje em dia não temos emprego, temos trabalho. Todo o ciclo é dinâmico, possuímos mais ferramentas e informação ao nosso alcance do que tínhamos há 20 ou 30 anos atrás. Hoje posso saber em tempo real o que está a acontecer em realidades mais conflituosas ou em países em vias de desenvolvimento, ou em países em evolução de topo. Tenho um acesso privilegiado à informação.

Só o espírito empreendedor, de iniciativa, que utilize estas ferramentas disponíveis na sociedade, é que pode ajudar cada um de nós a construir o seu caminho. Aqui existe uma necessidade extraordinária de um espírito de rede, dinâmico, de não acomodação. É importante não perder este ciclo de dinamismo.

**Dianova: Muitos autores realçam inúmeras diferenças entre empreendedores empresariais e sociais. Contudo, não terão as organizações do terceiro sector de estar focadas para um objectivo económico, de forma a assegurar a sua existência, numa lógica de economia social?**

**Miguel Alves Martins:** Penso que as organizações têm de procurar a sua sustentabilidade nomeadamente financeira, e há muitas formas de o fazer. Isto é tudo um jogo entre o financeiro e a missão. O objectivo será fazer com que os dois se possam conjugar de forma harmoniosa e não conflituosa.

Os empreendedores tradicionais têm algo de missão, pois só com a sua teimosia levam a cabo a sua missão. Contudo, trabalham muitas vezes para a sua causa por eles construída e na qual acreditam. E ser-se empreendedor é equilibrar este elemento financeiro e económico com o defender da nossa missão.

**Dianova: Muitos economistas e políticos têm actualmente uma intuição de que existe um impacto positivo do empreendedorismo no crescimento do PIB e do emprego. Qualquer programa de desenvolvimento deve ter em conta que a poupança, os investimentos e a inovação que o materializarão são efectuados por pessoas, organizações e comunidades. Como fomentar um ambiente propício a este desenvolvimento?**

**Miguel Alves Martins:** Há empreendedores que têm dificuldade em definir o risco, ora porque não têm capacidade financeira para o fazer, ora porque o seu agregado familiar não o permite. E aqui pode existir uma grande barreira, que diz respeito ao financiamento. Estruturas como o microcrédito obrigam a garantias bancárias gerando-se um capital de confiança balizado nas garantias.

É aqui que desconfio que grande parte dos empreendedores pode nascer pois existe necessidade: não só da criação do posto de trabalho como do próprio estímulo. As pessoas têm que começar a mobilizar-se e tem de haver um esclarecimento. É tudo uma questão de simplificação.

Depois existe o mundo social: promover a iniciativa no mundo social é outra guerra. Criar mudança no sector social português é duro, porque as barreiras, culturais, psicológicas, são muitas. Numa altura em que a sociedade está desacreditada, as áreas social e cultural, afiguram-se como excelentes para criar mudança.

**Dianova: Até que ponto a medida do mercado social de emprego Empresa de Inserção pode ser potenciada para outras medidas inclusivas como seja a criação de auto-emprego (micro-negócios), ao capacitarem os beneficiários com conhecimentos e competências (empowerment) para o desenvolvimento da produtividade nacional, do empreendedorismo, do emprego e da sua (inerente) inclusão social?**

**Miguel Alves Martins:** Não nos moldes em que está desenhado. Uma empresa de inserção está ligada ao sector social, logo ligada a um sector que não é tipicamente empreendedor. E portanto eles próprios estão a aprender a ser empreendedores e a utilizar as leis de mercado. Se essa empresa vai à falência, o que acontece? Em alguns casos tem de se devolver o dinheiro. A meu ver, isto é um desincentivo a alguém que deveria voltar a tentar. Porque isto é um processo de aprendizagem de tentativa.

Acho preferível criar uma empresa social, sem nenhuma ajuda estatal e que busquem no mercado investimento, que estar a receber subsídios do estado. É um desincentivo à educação, neste caso à educação empreendedora. Auto-emprego, totalmente de acordo, empresa de inserção também, a forma legal como foi constituída em Portugal não. Podemos, isso sim, apostar em empreendedores para criarem os seus postos de trabalho. Empresários a título individual que possam ter acesso a pequenos empréstimos para lançar os seus negócios. Para tal ser possível precisamos de apostar em dois pontos: um eficaz levantamento de necessidades e oportunidades de base local e um empréstimo que dispense as garantias bancárias. ■



**Marilyn Wyatt**

Consultora em Governance para ONG, autora do livro *Handbook of NGO Governance*

**Dianova: Como pode ser definida Corporate Governance? Quais as diferenças entre gestão e governança?**

**Marilyn Wyatt:** A Governança Corporativa envolve a definição e implementação de estruturas internas e processos para assegurar a responsabilização e a missão e o cumprimento das mesmas por uma Organização. Sei que esta definição pode parecer algo vaga e abstracta, provavelmente porque a governança em si é um conceito lato e abrangente que possui diferentes significados consoante o contexto. A um nível mais concreto, podemos dizer que

**“ a governança é um modo que a organização tem de se organizar internamente de forma a certificar-se que as leis são respeitadas, que os recursos são utilizados da forma devida, que o pessoal e os programas são geridos de forma eficiente e os interesses de todas as partes interessadas, tais como o governo, membros, doadores, beneficiários e público são tidos em conta quando as decisões são tomadas. ”**

A Governança Corporativa está habitualmente nas mãos de um Conselho de Administração (CA) ou similar, preferencialmente composto por pessoas que não sejam funcionários remunerados da organização. Os conselhos de administração estão envolvidos principalmente, no estabelecimento de políticas, supervisão e avaliação de operações e na procura da sustentabilidade a longo prazo e na direcção da estratégia de uma organização.

**Dianova: Quais são os principais desafios em relação a este assunto (para todos os tipos de organizações, públicas, privadas e sem fins lucrativos)?**

**Marilyn Wyatt:** Tendo mais de 10 anos de experiência como consultora junto de CA, o que eu tenho visto como principal desafio para uma boa governação é o facto de que muitas vezes as administrações não sabem quais são as suas próprias funções. As razões para tal são inúmeras: por exemplo, muitos membros do Conselho são eles próprios gestores e, portanto, possuem uma perspectiva de gestão; a administração trabalha fora da vista da opinião pública, por isso, as suas actividades não são familiares; e o trabalho dos conselhos pode ser estruturado e orientado por esses gestores.

**“ Estas tendências conduzem a uma imprecisa separação entre governação e gestão que pode prejudicar a responsabilização. A melhor forma de começar a melhorar a responsabilização é clarificando e definindo as tarefas, o que permitirá evitar uma sobreposição de papéis entre a administração e a gestão. Deve haver sempre uma saudável tensão entre estas duas funções. ”**

**Dianova: Como pode uma ONG incorporar um mecanismo de Governança Corporativa de forma a aumentar a sua credibilidade? Quais os principais obstáculos e benefícios para as organizações da sociedade civil?**

**Marilyn Wyatt:** Não há nenhuma razão para que uma ONG não possa instaurar uma boa governação nas suas operações. O primeiro passo é criar um Conselho, como órgão que supervisiona a gestão e assume a responsabilidade jurídica de forma a responder aos stakeholders, bem como aos membros ou autoridades públicas.

Os nomes dos membros do Conselho devem ser tornados públicos, de modo a que estes se sintam pessoalmente responsáveis, devendo este Conselho reunir regularmente e com um propósito claro e definido. Regras para a composição do Conselho e do comportamento devem ser definidas por escrito, e devem ser mantidos registos escritos de todas as reuniões do Conselho de Administração.

Mais importante ainda, o Conselho deve ser investido de autoridade e forma a fornecer liderança estratégica à organização e de forma a monitorizar e avaliar o desempenho da administração.

**“ O principal benefício da boa governação é que nela o público tem uma forte garantia de que uma ONG irá consagrar os seus recursos para o interesse geral, em vez de desperdiçar fundos ou enriquecer os indivíduos dentro da organização. ”**

A principal barreira para a boa governação é, a meu ver, uma má compreensão da situação do conflito de interesse. Muitos membros do Conselho não entendem que, quando estas enfrentam concorrentes que estão fidelizados com outras organizações, ou indivíduos, a sua capacidade de tomar decisões em nome de uma determinada organização será seriamente afectado.

**Dianova: Quais são os principais mecanismos, sobre os quais as ONG deveriam prestar mais atenção?**

**Marilyn Wyatt:** Acredito que cada organização necessita de um bom conjunto de estatutos e regras de procedimento. Estatutos esses que servem para assegurar a coerência e a continuidade de operações por parte da Administração e ajuda a proteger contra a concentração de poder nas mãos de uma ou duas pessoas.

Além disso, as ONG devem ter um código de conduta quer para o Conselho de Administração, quer para os Colaboradores. Existem muitos códigos na Internet, sobre os quais as ONG se podem basear.

**“ O código mais eficaz é aquele que define claramente o conflito de interesses de uma empresa e o que fiscaliza o comportamento do Conselho de Administração e dos outros trabalhadores. ”**

**Dianova: Dentro de um contexto cada vez mais complexo no qual as organizações estão a funcionar, como pode a Transparência, a Gestão de Valores Éticos e a Responsabilidade Social**

### Corporativa funcionar como uma oportunidade de trabalho?

**Marilyn Wyatt:** É uma boa pergunta. E assim como muitas outras coisas na vida, a resposta mais fácil e simples é que se trata de uma questão de dinheiro. Hoje, as ONG de todo o mundo estão a enfrentar a vida ou a morte por causa da crise.

Tudo de bom que foi mencionado, juntamente com um Conselho de governação, a responsabilidade e prevenção de conflitos de interesse, pode ajudar uma organização a atrair e manter os doadores que possibilitam a realização do trabalho dessas organizações.

**“ Quando uma organização mostra boa governação, forte ética, transparência e serviço comunitário, torna-se um destinatário mais convidativo a doações voluntárias. ”**

E este torna-se um pontapé de partida para que o governo e as empresas possam agir da mesma forma.

**Dianova:** O seu livro “Handbook of NGO Governance” está a ser usado pelas ONG como uma fonte de referência. A partir deste e até chegar à elaboração de um Código de Governança para as ONG, que precisa de ser feito?

**DMarilyn Wyatt:** Este manual foi traduzido para 13 idiomas e é utilizado por muitas ONG como principal recurso em matéria de governação. Tem inúmeras explicações e “como fazer”, dicas e informações sobre os mais diversos aspectos nesta área. Em contrapartida, vejo um Código de Governança para as ONG como oferecendo uma série de linhas e princípios orientadores das ONG.

Um código como esse, deve esboçar alguns princípios básicos de governança, embora não queira entrar em mais pormenores sobre a organização e orientação de trabalhos e reuniões dos Conselhos de Administração. Como elaborar um Código de Governança para as ONG? Em alguns países, tenho visto organizações encarem a administração e desenvolvimento da mesma como tema para promover nos seus programas e publicações.

Noutros países, coligações ou grupos de trabalho de líderes de ONG concordaram em tornar-se campeões de boa administração no sector do princípio ao fim iniciando com as suas próprias organizações. Qualquer abordagem pode funcionar e levar a um exequível e facilmente disseminado Código de Governança que satisfaça as necessidades das organizações. Durante uma visita a Portugal fiquei satisfeito ao ver que uma conversa importante sobre Governança nas ONG já está em curso. Espero sinceramente que este diálogo continue. ■



**David Turner**

Chairman do Vienna NGO Committee on Narcotic Drugs

**Dianova:** Em 2009 será comemorado o 100º aniversário da política de controlo internacional de drogas, estabelecido pela Conferência de Xangai 1909. Quais foram os principais destaques e os resultados alcançados nestes últimos cem anos no campo da política do controlo de drogas?

**David Turner:** É sempre difícil atribuir realizações a medidas específicas, porque diversos outros factores contribuem para o sucesso, sucesso parcial ou impacto limitado de qualquer medida. Também é importante reconhecer que muitas acções têm contextos políticos e sociais muito específicos. Isso é especialmente verdade em termos de política de controlo internacional de drogas.

No século XIX, drogas como o ópio eram consideradas úteis económica e politicamente. Contudo, com o desenvolvimento da indústria farmacêutica e o aumento da capacidade de desenvolvimento de drogas cada vez mais poderosas, a necessidade de um maior e mais eficaz controlo foi visto como essencial. Isto estava de acordo com as tendências para controlar a disponibilidade de álcool nos países industrializados e ambos, controlo e proibição, eram ligados à necessidade económica de uma mão-de-obra diligente e sóbria.

Houve uma gama de diferentes factores envolvidos que afectaram as medidas de controlo do consumo de drogas ao longo dos anos 60, que incluíram desenvolvimento social benévolo e proveitoso, através de imperativos para acabar com os estereótipos racistas. Contudo, o nível do uso de drogas na maioria da população, continua a ser baixo.

A passagem para as actuais medidas de controlo internacional de drogas, teve início em meados de 1950, quando os debates sobre o assunto começaram a criar uma convenção unificada, reunindo um grande número de medidas internacionais existentes. A Convenção Única não foi uma resposta a um problema específico ou ao aumento do consumo de drogas.

Apesar de não introduzir novas medidas, estas foram orientadas para controlar a produção e limitar o uso, funcionando como uma medida preventiva e não em resposta a um problema identificado. Contudo, foi uma medida infeliz, na medida em que foi essencialmente concebida pelos países mais desenvolvidos que procuravam proteger-se a si mesmos.

Ao fazê-lo, tiveram pouca consideração por outras normas culturais ou religiosas, tendo procurado proibir os usos tradicionais que datavam de



# Entrevista com...

há séculos, com pouca consideração pelo facto de uma aproximação ao álcool ter resultado em muitas consequências imprevisíveis.

Foi particularmente na década de 60, que o consumo de droga por prazer – relaxamento, libertando emoções e novas imagens, etc., se desenvolveu mais amplamente. Esta foi também uma altura em que os avanços da ciência foram produzindo novas e potencialmente viciantes substâncias psicoactivas. A Convenção de Drogas Psicotrópicas foi uma tentativa para colocar controlos sobre drogas farmacêuticas disponíveis em larga escala que a Convenção Única forneceu para produtos naturais.

**“Pode-se dizer que os controlos rigorosos que foram colocados a uma vasta gama de medicamentos, por meio das Convenções, contribuiu significativamente para o registo de uma utilização relativamente baixa destas substâncias, quando comparadas com o consumo de álcool e tabaco.”**

Com os seus regimes de controlo mais liberais, ambos tinham maior prevalência e incidência e ambos tinham níveis significativamente elevados de “males” para a saúde e bem-estar socioeconómico.

O que não se previa era a relativamente rápida disseminação do uso de drogas que ocorreu em todo o mundo a partir de meados da década de 70. Na Europa, a rápida disseminação do uso de heroína, foi seguida por uma igualmente rápida e maior expansão do número de pessoas que utilizam grande variedade de drogas para aumentar actividades recreativas e de lazer. Hoje em dia, a incidência do consumo de novas drogas e a prevalência ao longo da vida de qualquer droga, encontra-se em níveis que eram inimagináveis aquando da assinatura das Convenções referidas anteriormente.

A primeira resposta a este aumento do consumo de drogas foi desenvolver instrumentos internacionais que limitassem a produção e o lucro proveniente das drogas. A Convenção de 1988 afigurou-se como sendo, no entanto, demasiado tarde para tapar o buraco, tendo o dique já transbordado.

Desde então, todos os esforços para responder a esta situação têm sido baseados em resoluções aprovadas na Assembleia-Geral, no Conselho Económico e Social, na Comissão de Estupefacientes e em conferências internacionais e regionais. Infelizmente, estas resoluções não são vinculativas e não há nenhuma orientação sobre como devem ser interpretadas.

Apesar de ter sido fortemente criticada, muitas vezes, pelos Estados-membros, a Organização Internacional de Controlo de Estupefacientes (INCB) tem um papel dar orientações sobre a aplicação de medidas de controlo da droga, proporcionando também uma base política a partir da qual se pode estabelecer um controlo.

A emergência no início dos 80's do VIH foi um problema de grande incidência nos consumidores de drogas injectáveis que partilhavam equipamento de injeção e estimulou um desenvolvimento radical nas políticas para as drogas. Isto foi visto claramente na Europa mas pode ser observado em todo o mundo.

Embora medidas de redução de danos, tais como a troca de seringas e as salas de injeção assistida tenham ganho mais atenção, a evolução do fenómeno foi muito grande. Houve um rápido aumento nos tratamentos e nos serviços de reabilitação. Programas de prevenção e intervenção

precoce foram desenvolvidos – eg a Primeira Semana Europeia de Prevenção de Drogas teve lugar 1993.

Ao nível das Nações Unidas, houve um novo enfoque na redução do consumo de droga (estimulada pelo VNGOC em colaboração com a Secção de Redução de Procura UNDCP), que levou à adopção dos Princípios Orientadores sobre Redução da procura associado ao Plano de Acção. Contudo, a maior parte destes desenvolvimentos ocorreram longe da arena da Comissão de Drogas e Narcóticos, estando a ser liderados, em vez disso, pela OMS, UNAIDS, etc.

Estas contradições tornaram-se exageradas depois dos ataques do 11 de Setembro, com as ligações entre as drogas, o terrorismo, o crime organizado em grande foco. Onde outros Órgãos viam as drogas como uma questão de saúde pública, pelo menos reconhecendo que a indústria das drogas ilegais requeria um reforço da lei de forma a combater a sua produção e comercialização, a Comissão acabou por se concentrar mais no cumprimento da lei, tanto para a oferta e procura, olhando-a como uma questão de segurança pública e não de saúde.

Em suma, pode então concluir-se que nestes últimos 80 anos, a procura e a oferta de drogas ilícitas foi relativamente baixa e os diversos instrumentos internacionais acordados neste período podem ter contribuído para tal. Contudo, nos últimos 20 anos tem havido uma mudança radical e os instrumentos disponíveis e os organismos responsáveis pela política internacional e de orientação revelaram-se inflexíveis ou incapazes de responder com suficiente rapidez ou eficácia aos novos desafios com os quais se deparam.

Como consequência, o UNODC foi operando fora de um quadro político coerente, com a promoção e desenvolvimento de respostas adequadas aos problemas da droga, numa ampla gama de países em desenvolvimento pelo mundo.

**Dianova: Quais são as principais barreiras e obstáculos que os actuais países, sobretudo na Europa, terão de ultrapassar?**

**David Turner:** Esta é uma questão quase impossível de responder, pois cada país tem os seus próprios obstáculos e constrangimentos e até mesmo dentro dos países, tal se figura distinto em diferentes regiões. Para essa dimensão há um obstáculo: onde a política internacional procura impor ou requerer uma resposta comum,

**“as evidências locais indicam a necessidade de uma maior flexibilidade e diversidade.”**

Um obstáculo mais geral é a forma pela qual os recursos são alocados e o equilíbrio das actividades que estão a ser empreendidas. Historicamente, os esforços da prevenção têm sido em recursos – mas isto acontece em muitas áreas e não apenas nas drogas. Existe ainda a necessidade de garantir que a gama de serviços esteja disponível, e que seja suficiente para satisfazer a procura. Por exemplo, em Itália há uma lei que permite, até encoraja, o desvio da justiça criminal para o consumo de droga. Em muitos países, existem listas de espera para iniciarem tratamento, e há uma correlação entre os níveis mais elevados de drogas e problemas relacionados com o tempo fora do tratamento.

Há também uma questão concreta que deve ser abordada na medida em que existe uma tendência crescente para que as pessoas permaneçam dentro dos serviços de tratamento medicamente assistido, por um período prolongado. Apesar de todos os governos, incluindo os da UE, assumirem o compromisso de trabalhar para ajudar as pessoas com

problemas de drogas a reabilitarem-se, parece haver em muitos locais uma falta de empenho para com as pessoas que usam as drogas no sentido da recuperação.

As atenções têm estado centradas em problemas de segurança pública a curto prazo e a anulação de doenças transmissíveis.

**“São assuntos muito importantes e têm de ser discutidos. As intervenções de redução de dano apontam para limitar esse dano para indivíduos e comunidades. Mas eles precisam estar dentro do contexto de recuperação, não um fim eles mesmos.”**

Sabemos de evidências consideráveis que as pessoas podem ser assistidas longe de usos nocivos de droga e atingir a reabilitação. É preciso que esse se mantenha o objectivo e meta comum de todos aqueles que trabalham no sector.

Tem sido encorajador ver o aumento nas consultas entre os prestadores de serviços e os responsáveis pela política de compra/financiamento dos serviços. Existem ainda lacunas nestes processos de consulta.



É provável que vários mecanismos de consulta sejam necessários tanto para as diferentes áreas de actividade como para a política e estratégia global de drogas. A Comissão Europeia tem feito um esforço muito grande para resolver algumas destas questões através do seu Fórum da Sociedade Civil e mais recentemente através da sua proposta de Acção da UE sobre Drogas. No entanto, estas não são acompanhadas por acções paralelas, ao nível dos Estados-Membros.

Seria possível identificar mais constrangimentos e obstáculos, mas vou-me limitar a apenas mais dois, que se encontram interligados. Tem havido uma crescente procura de Qualidade e Controlo na elaboração de relatórios, tanto dos administrativamente exigentes e regularmente burocráticos, mas tem sido dada pouca atenção ou assistência sobre o controlo e domínio / prática de investigação.

Ninguém iria recusar a importância de uma elevada Qualidade ao nível das facilidades e serviços oferecidos. Mas o estabelecimento de normas que não são aplicáveis é inadequado. Muito mais útil seria a exigência de serviços para ter uma norma de Qualidade no sistema local e de um modelo de revisão por pares que poderia ajudar a desenvolver e a melhorar estes sistemas.

Contudo, embora tenha havido um foco na Qualidade e apresentação

de relatórios de dados quantitativos, tem havido uma contínua falta de recursos destinados à vigilância e à investigação. Dentro da Europa, continua a haver falta de informação adequada sobre intervenções eficazes e caímos na armadilha de confiar naquela pequena evidência que temos sobre eficácia, em vez de tentar lidar com as lacunas.

**Dianova: Que papel ou tarefas principais pode e deve uma ONG desenvolver para contribuir para a redução da procura de drogas, não esquecendo, contudo, o lado da oferta, como por exemplo, os problemas relacionados com o narcotráfico?**

**David Turner:** É demasiado cedo para responder a esta questão. O VNGOC acaba de aprovar o seu próprio Plano Estratégico e iniciará dentro em pouco o trabalho correspondente ao Plano Operacional. Inevitavelmente temos que ser modestos nas nossas ambições, porque não temos recursos para além da adesão voluntária das taxas e tempo e recursos oferecidos por membros. Dito isto, há um lote de entusiasmo para desenvolver os trabalhos do Comité.

O nosso Plano Estratégico tem uma clara missão "de suportar e facilitar o trabalho das ONG com o sistema das Nações Unidas afecto às políticas internacionais sobre a droga, estratégias e práticas" e pretendemos fazer isto, maximizando as contribuições das ONG e facilitando a troca de informações e oportunidades educacionais. Inevitavelmente a maior parte do nosso trabalho deve ser centrado sobre os órgãos das Nações Unidas, com sede em Viena, que é a Comissão de Estupefacientes, INCB e UNODC.

Já estabelecemos diálogo com cidadãos seniores em todos estes assuntos e concordaram com ambos, UNODC e INCB, em restabelecer reuniões informais regulares para discussão de assuntos chave que digam respeito às ONG competentes para o órgão em causa. Nós também estamos a explorar com o Gabinete do CND e os Estados-membros, de que forma poderemos contribuir mais eficazmente para os trabalhos da Comissão.

Para tudo isto funcionar, é necessário que haja um processo de recolha de informação proveniente das ONG a nível mundial e preparar documentos para a apresentação à Comissão. Tomando como base as redes criadas a nível regional através do **Fórum Beyond 2008**, há uma possibilidade de desenvolvimento de pólos regionais e de identificação das ONG que poderia fornecer dados e informações importantes sobre determinados tópicos. Esta é uma área que ainda temos que estudar, porque há um limite para quanto tempo podemos trespassar ao tempo voluntário sobre o prazo dado ao VNGOC pelos seus membros.

Com este novo regime será mais fácil para trabalharmos com as Organizações envolvidas em diferentes aspectos da problemática da droga, incluindo aqueles envolvidos com desenvolvimento alternativo e sustentável, o sistema de justiça penal e de prevenção, a redução dos danos, tratamento e serviços de reabilitação.

Em última análise, a nossa principal tarefa é continuar a levar os conhecimentos e a experiência das ONG para o trabalho dos Órgãos de Controlo de Droga com sede em Viena. As ONG têm sido importantes fornecedores de serviços e de intervenções e, em muitas partes do mundo são mesmo os principais.

**“Assegurar que as suas vozes não são apenas representativas, mas reconhecidos como parceiros e colaboradores, afigura-se como a principal tarefa para o futuro, e o plano operacional tem de ajudar a alcançar este objectivo.”**

# Entrevista com...

**Dianova:** O VGNOC foi responsável por reunir mais de 700 ONG do mundo inteiro no Fórum Beyond 2008, do qual resultou a Declaração de Princípios e as 3 Resoluções? O que é que estes documentos trazem à política de controlo de drogas?

**David Turner:** A Declaração e Resoluções adoptadas pelo Fórum de Viena Beyond 2008 foram notáveis e únicas.

**“Várias ONG, que possuem uma grande diversidade em termos de filosofias, actividades e objectivos que grande maioria dos governos, produziram um documento consensual que fez declarações muito claras sobre os princípios, políticas e colaboração.”**

Eles mostraram que, com conhecimento, empenho e determinação, foi possível chegar a um acordo substancial. Foi decepcionante que os Estados-membros, não tenham podido alcançar o mesmo na elaboração da Declaração Política e no Plano da Acção finalmente adoptado em Março.

Eu diria que o que os documentos do Beyond 2008 realçaram claramente foi que as políticas de drogas não “servem” sozinhas. São antes parte de um conjunto instrumentos legais e convenções internacionais.

Foi um trabalho maduro, a identificação de recomendações específicas dirigidas ao organismo das Nações Unidas, Estados-membros e às próprias ONG.

**“Finalmente, é claramente identificado que não deveríamos olhar para populações “target”, para as políticas e actividades, mas sim para os stakeholders e parceiros-chave para desenvolver e implementar políticas.”**

Sendo assim, as pessoas que consomem drogas, camponeses, grupos excluídos e populações discriminadas, necessitam de estar activamente envolvidas e vistas como parte da solução e não do problema. Seria difícil identificar pontos mais específicos, sem omitir uma questão importante.

O que também seria importante era que o CND e os Estados-membros reconhecessem o Beyond 2008 e as ONG como principais intervenientes na política de controlo da droga. Tal foi frequentemente levado ao conhecimento da CND, nomeadamente nas últimas três, assim como referido em resoluções aprovadas pelo mesmo. Em 2004 apenas 27 ONG estiveram presentes no CND, em 2009 foram já 94. Uma base tem sido estabelecida onde as ONG são uma parte essencial da política e prática de discussão e é difícil ver como isso pode ser revertido no futuro.

**Dianova:** Quais são as principais implicações trazidas pelo trabalho desenvolvido pelo Fórum Beyond 2008 promovido pela VNGOC para a posterior política de controlo de drogas, seguido do encontro em Viena do CND?

**David Turner:** Já respondi a essa questão em grande parte com as minhas respostas anteriores. Pelo Beyond 2008, uma agenda comum para as ONG tem sido estabelecida. Diferentes grupos de ONG terão a sua importância, mas o núcleo é o consenso acordado em Julho de 2008.

A Declaração Política e o Plano de Acção aprovado pelo Segmento de “High Level Segment of the 52nd CND” falhou na medida em que não menciona a redução dos danos e é fraco numa série de questões, mas é um documento aberto. Esta não restringe o que pode ser feito, mas é claro sobre os efeitos de quaisquer acções. A questão agora será saber como isso pode e deve ser operacionalizado. Temos que trabalhar

com a CND, INCB, UNODC e Estados-membros, para contribuir para o desenvolvimento da estratégia e de planos operacionais e para desempenhar o nosso papel na implementação.

Em certa medida, a política internacional contra as drogas é um ponto de viragem. Precisamos contribuir para a nova filosofia que visa desenvolver e implementar estratégias e práticas humanas, eficazes e abrangentes, no que toca às políticas de droga.

**Dianova:** A Dianova Internacional é, desde Novembro 2008, Secretária Adjunta do CA do VNGOC. Na sua opinião, quais os principais benefícios ao ter uma network internacional como parceiro no Comité?

**David Turner:** O VNGOC é fortemente dependente dos seus membros e das suas redes para garantir que tem informação e capacidade de representar um círculo eleitoral significativo quando se fala dos organismos com sede em Viena, bem como dos restantes organismos das Nações Unidas. Beneficiamos do facto de ter uma gama de diferentes organizações assim como de membros, com importantes redes.

Organizações como a Lions International, Rotary, Soroptomists, Pax Romana, etc., têm nível mundial, mas não são especialistas práticos nas no que toca às políticas de droga.

A Comissão tem, de facto, falta de parceiros e membros de redes e organizações especialistas em droga. Fora o ICAA, o Mentor International e o The Salvation Army, até há pouco tempo os nossos membros especializados têm sido organizações únicas, mesmo que estejam em contacto com várias organizações.

A adesão da Dianova Internacional e de uma série de outras “redes” ou organizações “umbrella”, que trouxeram uma nova base de conhecimentos e profundidade para os trabalhos da Comissão, não só nos capacita ao nível do conhecimento e capacidade de falar, como também nos dá a capacidade para chegar até à sede de muitas organizações e em muitos países.

Os benefícios são reais e tangíveis. Através da Dianova Internacional e de outros membros, temos um eixo a partir do qual podemos colectar dados, experiências e, assim, fazer uma contribuição significativa e relevante da comunidade global de ONG para o desenvolvimento das políticas internacionais de controlo, estratégicas e práticas. ■





**Prof.ª Doutora Glória Rebelo**

Professora Associada pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias onde lecciona Direito do Trabalho e Directora da Pós-Graduação em Responsabilidade Social das Organizações.

**Dianova:** De acordo com o Portal da Empresa, "uma organização quando socialmente responsável tem em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde se encontra inserida e o ambiente onde se movimenta ou opera." O que entende por Responsabilidade Social?

**Prof.ª Glória Rebelo:** No exercício da sua actividade, as organizações gerem, simultaneamente, as expectativas dos seus clientes, dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local.

**"A conduta Ética e social que desenvolvem é determinante não só para atrair e manter talentos e competências no interior das empresas como para ganhar a confiança de todos os que consigo se relacionam.**

**Ora o conceito de Responsabilidade Social passa justamente pela ideia de que é possível a uma organização gerir de forma competitiva e obter vantagens para o seu negócio e, simultaneamente, contribuir de forma positiva para a sociedade, se o fizer através de uma perspectiva integrada de gestão dos impactos sociais, económicos e ambientais.**"

**Dianova:** Cada vez mais as organizações têm voltado os seus recursos para projectos de natureza social. Está na moda ser socialmente responsável? Até que ponto as empresas que adoptam esta postura, o fazem numa óptica de dar uma "boa imagem" de si mesmas?

**Prof.ª Glória Rebelo:** Hoje a sociedade e os vários stakeholders das empresas e organizações – clientes, utentes, fornecedores, trabalhadores, investidores, Estado – revelam expectativas e sentido crítico quanto à forma como as estas conduzem a sua actividade. Assim a imagem e reputação social de uma organização passou a constituir um dos mais valiosos activos destas organizações.

As organizações que se pautam por uma conduta Ética e de

Responsabilidade Social valorizam a sua imagem e desenvolvem reforçam o envolvimento e a participação dos seus trabalhadores, sobretudo fidelizando os trabalhadores mais talentosos e conquistando, simultaneamente, a confiança dos clientes/utentes e dos investidores.

**Dianova:** No fundo, porque investem as empresas na Responsabilidade Social? Quais as mais valias no seu investimento?

**Prof.ª Glória Rebelo:** As organizações começam a estar sensibilizadas para a ideia de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos sociais, económicos e ambientais da organização, poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a sua competitividade a longo prazo.

Em num contexto em que a sociedade e os seus vários stakeholders revelam expectativas e sentido crítico crescentes quanto à forma como as empresas conduzem os seus negócios, as propostas no domínio da Responsabilidade Social das Organizações ganham pertinência e, conseqüentemente, maior visibilidade.

**Dianova:** Qual a importância e a urgência de um curso em torno desta temática, numa época em que o termo Responsabilidade Social se dissemina por toda a sociedade?

**Prof.ª Glória Rebelo:** Esta Pós-Graduação em RSO responde a uma necessidade que se vai fazendo sentir nas organizações sobre como definir com clareza e implementar medidas neste domínio.

A certificação em Responsabilidade Social SA 8000 – norma internacional de avaliação empresarial que analisa os procedimentos seguidos pelas organizações em termos de responsabilidade de social e estipula o cumprimento de um conjunto de requisitos relacionados com diversas matérias como trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho e ainda remuneração e sistema de gestão – que tem origem, por exemplo, em diversas convenções da Organização Internacional do Trabalho e distingue as organizações que, voluntariamente, assegurem a componente de Responsabilidade Social na sua actividade, tem também contribuído para disseminar o conceito de Responsabilidade Social.

**Dianova:** Como é feita esta ligação entre o mundo académico, mundo empresarial e Responsabilidade Social?

**Prof.ª Glória Rebelo:** A ligação é feita, por exemplo, através de cursos de Pós-Graduação como este em que se procura, em primeiro lugar, facultar conhecimentos e competências nos domínios de compreensão dos principais temas da Responsabilidade Social das Organizações (RSO); em segundo, desenvolver competências de aptidão para a resolução de conflitos éticos do dia-a-dia empresarial, identificando a forma como deve ser a RSO inserida nos objectivos estratégicos das empresas; depois facultar conhecimento que possibilite a resolução de problemas de Responsabilidade Social em contexto regional, nacional ou internacional, de modo a que esta seja um factor de diferenciação e de vantagem competitiva para as organizações e, por fim, facultar competências que permitam implementar nas organizações sistemas de RSO.

**Dianova:** A Pós-Graduação em Responsabilidade Social das Organizações, na Lusófona, apresenta-se como um curso recente. Como deve ser ensinada a Responsabilidade Social, tendo em conta todas as barreiras e constrangimentos da actualidade?

**Prof.ª Glória Rebelo:** A Pós-Graduação em Responsabilidade Social das Organizações, na Lusófona, está concebida para um público vasto e dirigida a destinatários oriundos dos sectores privado e público.

# Entrevista com...

Desde dirigentes, quadros e técnicos com responsabilidades a nível da elaboração de diagnósticos sociais organizacionais, da definição e da implementação de planos de Responsabilidade Social, passando por profissionais com responsabilidades de decisão, implementação ou execução a um nível superior que procurem conhecer novos instrumentos de diagnóstico e de actuação a nível das políticas de Responsabilidade Social e, ainda, todos aqueles que com perspectivas de exercerem actividades de ensino, formação, consultadoria ou outras e que pretendam adquirir ou aprofundar conhecimentos sobre políticas de Responsabilidade Social nas Organizações. Assim, desde logo, propomos que a Responsabilidade Social deva ser leccionada numa dupla perspectiva, quer teórica quer prática.

Por um lado, ministrando conhecimentos, no plano macro e no plano micro sobre Responsabilidade Social e, por outro, propondo medidas concretas e úteis para o quotidiano das organizações que passam, por exemplo, pela implementação prática de sistemas de Responsabilidade Social nas Organizações. Depois propomos ainda uma abordagem integrada da temática, facultando conhecimentos e competências relativas a áreas tão diversas como a Gestão do Ambiente, a Competitividade Empresarial, o Direito do Trabalho, a Gestão de Recursos Humanos, as Práticas Comerciais, a Reputação e Imagem Empresarial, ou o Multi-culturalismo.

**Dianova: Como é possível formar novos gestores com competências mais holísticas e baseadas numa gestão sustentável, numa sociedade fortemente dominada pelos valores económicos?**

**Prof.ª Glória Rebelo:** Quando se fala hoje em gestão sustentável (associada também à ideia de defesa de um Desenvolvimento sustentável) julgo que a receptividade começa a ser elevada. Vivenciamos hoje a transição para uma sociedade sustentável e esse caminho – embora possa ser mais ou menos longo – parece-me inelutável. Na "nova Governance" política e das organizações a expressão "recursos sustentáveis" tem sido muito presente e quando no discurso económico falamos de crise financeira, crise alimentar ou crise energética a ideia de sustentabilidade está sempre presente pelo que, como lhe digo, os valores económicos começam a estar indissociavelmente ligados à gestão sustentável.

Veja como a actual crise financeira internacional evidenciou a necessidade clamorosa de gerir as organizações e os negócios com Ética e transparência e, hoje, a nível mundial e nacional a "Corporate Social Responsibility" é uma preocupação central em todos os países e organizações.

**Dianova: O que estão as Organizações a fazer neste campo? A explorar a questão da Responsabilidade Social do ponto de vista da Gestão ou do Marketing?**

**Prof.ª Glória Rebelo:** Sendo a sensibilidade para esta temática ainda relativamente recente, as Organizações em geral estão despertas para o tema. Parece-me que exploram o tema sob as duas perspectivas. De facto, é consensual pensar que no actual contexto económico – global e competitivo –

**“deter competências que possibilitem a resolução de conflitos éticos do dia-a-dia das organizações, identificando a forma como deve ser assumida a Responsabilidade Social e a sua inserção nos objectivos estratégicos das organizações é estratégico para as organizações.”**

Assim julgo que o interesse das organizações é simultâneo, isto é, quer do ponto de vista da gestão e resolução de problemas de RSO em contexto

organizacional, regional, nacional ou internacional, de modo a que esta seja um factor de diferenciação competitiva, quer do ponto de vista da imagem e do marketing.

**Dianova: Até que ponto o consumidor saberá valorizar e diferenciar as empresas com uma conduta socialmente responsável?**

**Prof.ª Glória Rebelo:** Esta conjuntura de crise global ajudou a perceber que o consumidor tem estado atento e é sensível aos valores da RSO. Hoje o consumidor está muito informado e sobretudo através dos meios de comunicação social vai estando inteirado sobre se certa organização adopta, ou não, condutas socialmente responsáveis.

Assim vai naturalmente preterindo bens e serviços oferecidos por certas organizações e preferindo outras onde sabe que as diversas matérias associadas à RSO são observadas, como por exemplo, ausência de práticas de discriminação e cumprimento da lei do trabalho. ■



**Luís Rochartre**

Secretário Geral do BSCD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável)

**Dianova: Considera-se que existe Responsabilidade Social numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, sempre que uma empresa desenvolve a sua acção numa dinâmica de criação de mais-valias nas dimensões económica, social e ambiental. A Responsabilidade Social das Organizações afigura-se como um mito ou uma realidade?**

**Luís Rochartre:** Para já é preciso esclarecer como entendemos Responsabilidade Social. Ou seja, gostamos mais de usar a palavra sustentabilidade enquanto tema de resposta das empresas a esta questão, mas o que nós entendemos enquanto responsabilidade, o que é que as empresas contribuem directamente para este objectivo do desenvolvimento sustentável, porque, na verdade, muitas vezes o que acontece é que, quando as pessoas se referem às questões de Responsabilidade Social, sobretudo devido ao termo social, estão a olhar só para determinado tipo de acções que as empresas têm.

Há um autor americano que diz que quem normalmente usa este tipo de denominação está muito mais preocupado com os stakeholders externos que os stakeholders internos. Se eu pudesse, eliminava o termo, porque ele é a mãe de muitos equívocos em relação a esta situação. Ou seja, o que nós defendemos é exactamente essa perspectiva integrada de resposta às questões. E como tal, nós falamos de estratégias e de políticas de sustentabilidade.



Não usamos tanto o termo de Responsabilidade Social. Em termos práticos, é exactamente um caminho, que as empresas estão a fazer, se pensarmos que o desenvolvimento sustentável é um ideal difícil de alcançar, na verdade existem aqui diversos caminhos e diversos estágios onde as empresas se encontram. E o que muitas das vezes acontece é que nem toda as empresas estão à mesma velocidade. Ou seja, podemos ter áreas, operações, departamentos, a uma velocidade maior na integração destas questões nas suas actividades, e noutros caso, podemos ter algo mais equilibrado e por isso a empresa estará a responder mais ou menos a estas questões.

O que achamos sobretudo é que este se afigura como um caminho individual de cada uma das empresas; não existem receitas ou soluções miraculosas para converter estes princípios em acções específicas e por isso o que pensamos é que isto é tanto mais efectivo quanto mais a empresa interioriza e desenvolve o que são as suas questões de resposta a esta questão.

**Dianova: As temáticas da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável, são uma tendência que se pretende enraizada. Quais os conceitos que concorrem para a definição de sustentabilidade?**

**Luís Rochartre:** Aqui na nossa actividade temos uma missão que é convencer, sobretudo as empresas, nas vantagens que existem na adopção deste modelo. E por isso, o que procuramos é mais identificar o que podem ser os factores de sucesso mais evidentes nesta questão, ou seja, coisas mais simples.

Um que defendemos é exactamente o compromisso com a gestão de topo. Ou seja, é a condição básica para o sucesso de uma acção desta. Se não houver o apadrinhamento de uma gestão de topo das empresas destas acções, mais tarde ou mais cedo estas acabarão por ser postas em causa.

Outra acção para a sustentabilidade é o questionar sempre o *business as usual*. Independentemente do que tivermos à frente, seja um processo, um procedimento, na actividade da empresa, o que nós achamos é

**“ que uma atitude sustentável é aquela que põe em causa porque é que as coisas são feitas da forma que são feitas. ”**



que este processo possa acelerar os processos por forma a que sejam mais rapidamente identificados quais as vantagens desta questão e o que se pode fazer de diferente.

O que se pode fazer no processo, no sistema, no procedimento para integrar menos recursos, menos energia, ter mais impacto social. Outra situação também fundamental em relação a esta atitude é a questão das parcerias. Em primeiro lugar as parcerias internas, porque há muitas empresas que na sua resposta estão muito preocupadas com a sua reposta externa e descumram a interna.

Um factor de sucesso é exactamente quando se envolvem as pessoas como um todo e isto não fica entregue a um grupo de especialistas e de consultores externos. Isto tem sucesso, quando as pessoas estão envolvidas, quando se apela às soluções, à criatividade ao empenhamento dos quadros das empresas, para a sua concretização. Isto em termos das parcerias internas.

Relativamente às parcerias externas, estas também são fundamentais. Porque há muitas das áreas que a agenda da sustentabilidade tem que tratam as empresas, são áreas onde as empresas não têm know-how, não têm experiência nem conhecimento para entrar nesses temas. Então as parcerias externas são fundamentais para as empresas adquirirem essa experiência e ficarem mais à vontade no tema. Em primeiro lugar com ONG, que é fundamental em relação a alguns dos temas, sejam de ambiente, de desenvolvimento; com a parte do conhecimento, com as universidades, sem dúvida que se afiguram como as grandes fontes se calhar menos tradicionais.

Outra área fundamental é a orientação para a integração dos resultados em termos de integrar considerações económicas junto a considerações ambientais e sociais. Não é fácil, porque a parte económica está muito bem dominada, tem uma métrica conhecida e praticada, já as questões ambientais e sociais têm métricas diferentes, e sobretudo dão variáveis distintas. Como se ultrapassa este grande desafio em termos das empresas, é a grande questão.

Por último, o que também é considerado como factor de sucesso é o facto das empresas auscultarem o que é que a sociedade espera da empresa. Não propriamente de ficar na posição do *business as usual*, mas sim ir auscultar directamente, a sociedade toda ou o mundo todo e não falar única e exclusivamente com o cliente. Temos que alargar. Porque o grande objectivo é fazer com que a empresa alinhe a sua estratégia, porque essa também é uma forma de sucesso em relação a isto.

**Dianova: Quais as implicações práticas da sustentabilidade, numa empresa que pretende ser responsável socialmente e sustentável? Que estratégias ao nível do desenvolvimento sustentável podem e devem ser definidas, de forma a que concorram para o crescimento económico, coesão social e equilíbrio ecológico, do qual dependem as gerações futuras?**

**Luís Rochartre:** A curto prazo, o nosso modelo e sobretudo se olharmos para estas questões de questionarmos o *business as usual* e sobretudo utilizar uma ferramenta que chamamos de eco-eficiência, que é um conceito que foi desenvolvido no seio do World Business Council e o que basicamente nos diz é

**“ desenvolver mais com menos. Ou seja, é uma abordagem aos processos, aos sistemas, aos produtos, para exactamente ir ver se não conseguimos ter menos impacto ambiental ou mais impacto social com as nossas actividades. ”**

Por isso este é o ganho imediato a curto-prazo. Esse é o tal quick-fix que normalmente se obtém e que é mais fácil para explicar, porque estamos a diminuir custos, e a diminuir a integração de determinados

# Entrevista com...

tipo de materiais, adquirindo materiais mais baratos, é o aumento de produtividade se optimizarmos os processos ou também pode ser associado às questões de desmaterialização que é outra das componentes da ecoeficiência. Ou seja, estes são os ganhos a curto prazo.

A médio e longo-prazo existem outros ganhos, a expectativa é que esses ganhos sejam ainda maiores,

**“mas esses ganhos têm a ver sobretudo, em primeiro lugar com as questões de reputação e valor de marca e por isso o reforço da legitimidade da empresa no sentido de fornecer determinados produtos e serviços aceites por uma sociedade como um todo.”**

o que nós chamamos manter a licença para operar; essa é a nossa expectativa a médio e longo prazo, a nível de reforço de reputação e de marca.

Evidentemente o que também observamos é que a partir destas abordagens de eco-eficiência que são que o *good housekeeping*, o gerir com sensatez os recursos que são utilizados nos processos que estamos a considerar nas questões de mais longo prazo, podem levar à engenharia desses processos. Pode dar uma alteração substancial dos projectos ou mesmo a criação de novos produtos ou serviços já baseados nesta situação. E esse será o mais sustentável em termos de futuro porque basicamente é a mudança, a integração em termos de estratégia, em termos do modelo de negócio deste conjunto de negócios.

No seio do WBCSD, dizemos que o sucesso das empresas no futuro vai estar intimamente ligado à capacidade que as empresas têm de responder aos grandes desafios que o desenvolvimento sustentável põe. Os grandes modelos de negócio do futuro serão aqueles que irão trazer-nos produtos e serviços que minimizem, mitiguem ou resolvam as questões das alterações climáticas, das alterações demográficas, as questões associadas às doenças, à fome, à pobreza. Ou seja, todos os modelos que consigam resolver ou contribuir para a evolução positiva destes grandes desafios, sem dúvida nenhuma que são os modelos de futuro. Por isso é que dizemos que não haverá grande futuro para as futuras que se mantenham no *business as usual*.

**Dianova: Em que consiste o BCSO Portugal, quais os seus objectivos e iniciativas, e qual o papel que desempenha junto do tecido empresarial português?**

**Luís Rochartre:** O BCSO Portugal foi criado em Outubro de 2001 a partir da iniciativa de três empresas, a SONAE, a CIMPOR e a SOPORCEL que à data eram os membros portugueses do World Business Council, ou seja, a nossa organização-mãe, criada na sequência da Conferência do Rio em 1992, onde um conjunto de empresas liderada por um empresário suíço, preparou uma posição das empresas para a Conferência do Rio em 1992, num relatório chamado *Changing Course*, onde na realidade já se alertava e identificava a necessidade das empresas mudarem o seu rumo em relação à forma como vinham encarando essas questões.

O World Business Council foi constituído formalmente em 1995 e a partir daí começaram a criar-se alguns concelhos regionais ou nacionais. O primeiro foi na Argentina. Em 2001 foi criado o português e a esta juntaram-se com o grande objectivo de promover a divulgação dos princípios e das práticas de desenvolvimento sustentável, continuando a ser um dos grandes objectivos da mesma.

Partimos dos 36 elementos para as 114 empresas que hoje são membros

do BCSO, fomos crescendo e a partir de 2004 começámos a ter o objectivo de ajudar os membros a implementar este conjunto de princípios.

Por um lado na disponibilização, servindo de plataforma onde as empresas partilhavam as suas práticas, onde se apresentavam soluções, ferramentas, sistemas; a partir de fins de 2006, temos estado a começar a olhar para as questões da regulação, das políticas públicas.

E por isso é nossa intenção ter uma intervenção e acção ao nível das políticas públicas, porque também acreditamos que as questões de enquadramento são fundamentais para o sucesso destas acções, há aqui o crescer das boas práticas internas para podermos tentar influenciar a nível da regulação estas práticas possam ser adoptadas e criados mecanismos que incentivem a que isto se desenvolva.

O nosso discurso tem sido juntar mais uma função à que já tínhamos: inicialmente a promoção e divulgação das práticas de desenvolvimento sustentável, em segundo lugar a questão do apoio à implementação dos membros muito focalizado nas boas práticas, e por último o acompanhar e influenciar as políticas públicas. O que nós queremos é de certa forma estar atentos à produção legislativa ou regulamentar dos diversos órgãos que existem e contribuir para que alguns erros não sejam cometidos em relação a esta situação.

Tradicionalmente, esta visão integradora destes três componentes, leva-nos a olhar de uma forma mais alargada para as questões. E basicamente os diversos reguladores, quando estão a regular, estão a fazê-lo sobre o seu sector. E por isso se, ainda há uns tempos atrás, ainda em relação a um caso que tinha a regulamentação do direito do consumidor, aplicado estritamente e olhado à luz do consumidor, o diploma fazia todo o sentido.

Agora se pensarmos, por exemplo, no caso da compra de um electrodoméstico. Se ele tiver algum problema, estando no período de garantia, poderíamos pedir o arranjo ou a substituição integral do equipamento. Do ponto de vista do direito do consumidor não há nada a fazer; do ponto de vista da geração de resíduos tem muito, ou seja, um aparelho que é praticamente novo, pode ter uma deficiência fácil de ultrapassar e estamos a mandá-lo praticamente para o lixo. E não o estamos a utilizar. E é neste tipo de área que queremos estar atentos, por forma a ver exactamente o impacto para lá do que normalmente se olha.

**Dianova: Contudo, continuamos a ter um tecido empresarial que se pauta maioritariamente por valores económicos, estando a temática do desenvolvimento sustentável e da Responsabilidade Social afastada de algumas empresas, sobretudo estatais. Quais os principais obstáculos que estas duas temáticas enfrentam em Portugal?**

**Luís Rochartre:** Nós neste momento temos um conjunto de empresas públicas já com muito boas práticas. Houve um prémio do Diário Económico que foi entregue recentemente, onde estavam empresas públicas, como a Carris e a ANA, que apareceram nos primeiros 25 lugares.

Mas não consideramos que isto seja exclusivo das grandes empresas. Ou seja a capacidade económica e financeira das empresas não é o que determina a adesão a estas situações. O que se passa é que essas empresas, para além de serem grandes, estão expostas a mercados diferentes, estão cotadas em bolsa, são observadas por uma série de ratings, que evidentemente as fazem despertar mais cedo para estas questões ou então estão a concorrer noutros tipos de mercado, a outros

níveis, acabando por ter de responder a estas questões.

A questão reside na capacidade de ler e responder com este conjunto de valores que achamos fundamental para o sucesso das empresas. Não é só uma questão de fazer o bem, mas sim uma questão de resultado, sem dúvida nenhuma.

É uma série de conceitos que começam agora a ser discutidos e apresentados, embora a sua prática não corresponda à tensão mediática que o termo vai tendo em termos práticos. Mas, sem dúvida que há um caminho a fazer. Eu diria que é uma questão que a própria tomada de consciência, desenvolvimento das acções e assumpção da responsabilidade das empresas têm para lá das suas fronteiras físicas. Não ser só uma questão centralizada nestas grandes empresas, mas começar a espalhar-se nas cadeias de valor.

**Dianova: Quais são os principais obstáculos que vê no desenvolvimento desta temática em Portugal?**

**Luís Rochartre:** Um é o conhecimento. Acho que há ainda muito ruído à volta desta questão. Existem alguns aprendizes de feiticeiro que pegando num princípio e num conceito que é bom, o transformam numa coisa não tão boa porque não entendem a profundidade e, sobretudo, a questão de que há quem venda soluções universais.

**“Não há duas empresas que consigam ter uma resposta idêntica e formatar da mesma forma para a sustentabilidade.”**

No futuro poderá haver, uma vez que esta é uma área de conhecimento nova, ainda não está cristalizada nem estabelecida, e por isso eu diria que o conhecimento técnico é uma das questões e neste caso a consciência, a interpretação de como as empresas traduzem isto; um outro é a tal questão das empresas estarem mais preocupadas com os seus stakeholders externos que um equilíbrio entre a sua acção interna e a sua acção externa e o desenvolvimento das suas acções.

E por isso, fenómenos de greenwashing e outro tipo de lavagem, podem beneficiar do efeito surpresa e imediato de uma forma artificial de se posicionarem em determinado tipo de posições, mas acções dessas não vão resistir em termos práticos e vão degradar a imagem. Já há uma visão um pouco crítica por parte de alguns actores sociais em relação à bondade destas acções por parte das empresas e evidentemente que este tipo de acções se não forem bem endereçadas, claro que podem trazer problemas.

As empresas não devem confundir os conceitos. Outra questão importante é o conhecimento do lado dos profissionais. As nossas escolas ainda não ministram formação, ou muito residualmente alguma formação, sendo esta uma necessidade que existe. Há falta de formação base pelas universidades.

Para evitar as questões do greenwashing, do abuso do marketing de causa, ou a tradução disto enquanto mecenato ou filantropia que são componentes, mas componentes muito pequeninos e poucos relevantes para a agenda global nesta área. Nós aqui temos o que considero o pecado dos nossos universitários, sobretudo os ligados à economia ou gestão que é o facto de quase todos estarem a ir para as questões da Ética. Em termos de conhecimento, se pensarmos que o Relatório Bruntland tem 22 anos em termos da sua produção e só a partir daí se falou e definiu desenvolvimento sustentável, sendo que estamos numa área de conhecimento relativamente recente onde existe bastante produção em termos bibliográficos, mas onde existe boa e má produção.

Mas não existe uma avaliação global. Enquanto que a Ética é uma disciplina que vem desde a antiguidade clássica e por isso vem mais que estudada, e definida, sendo um porto-seguro para os nossos professores universitários seguirem. As referências estão lá, mas serve de muito pouco em termos práticos. O que é mais importante não é a questão Ética.

**“É importante, mas tem a ver com as nossas decisões enquanto gestores, individualmente. E não há sistema nenhum que consiga impor que nós, individualmente, quando colocados perante uma decisão, quando temos que tomar uma decisão, a tomemos dentro de um enquadramento ético mais ou menos resistente em relação a esta situação.”**

Por isso é que nós, nesta situação, nunca utilizamos argumentos éticos, porque é um argumento pessoal.

Nós podemos ter uma empresa com um código ético fantástico e irrepreensível e depois essa fábrica produzir minas de desfragmentação, que é um resultado muito pouco ético. No entanto a conduta é perfeita. Por isso não é uma garantia em absoluto. No entanto, a existência de códigos de Ética nas empresas é importante, porque esta assim está a dar sinal, aos seus colaboradores sobretudo dos seus limites.

Mas as nossas razões são mais materiais em termos práticos ou seja, achamos que faz bem à reputação, à imagem da empresa, achamos que tem reflexo ao nível do próprio acesso a capitais, o acesso a capitais em melhores condições; a forma como se gerem os recursos humanos; o recrutamento e retenção de talentos, em termos médios qualquer jovem licenciado gosta de saber quais os referenciais em termos de comportamento das empresas; qualquer pessoa quer ir trabalhar para empresas com um comportamento responsável.

O nosso modelo em termos de olhar para estas questões é dizer que existe um conjunto de vantagens, nós chamamos-lhe o *business case*, entre elas o fazer mais com menos, a questão da eco-eficiência, a criação de valor. Este desenvolvimento de modelos é uma das estratégias de encontrar novos produtos, novos serviços e sobretudo de atender a necessidades não satisfeitas ainda pelo tradicional.

**“Esta questão da criação de valor por meio do desenvolvimento sustentável é fundamental.”** ■





**Mário Parra da Silva**

Presidente da Direcção da APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial)

**Dianova:** Qual a génese da criação da Associação Portuguesa de Ética Empresarial? Quais os seus objectivos e principais projectos e qual o papel que desempenha junto do tecido empresarial português?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** A APEE nasceu no final de 2002. E no final de 2002 era, e hoje também é muito óbvio, necessário fazer algo na área da Ética e da Responsabilidade Social embora para nós fosse sempre o primado da Ética e não da Responsabilidade Social. Desde o início que defendemos isso, que a Responsabilidade resultava da Ética. E as razões para fundar a Associação foram diversas, pois havia pessoas de diversos quadrantes.

Um dos grupos que proporcionou a criação da Associação era formado por 3 ou 4 pessoas que estavam ligadas à Qualidade e que tinham percorrido o caminho da Certificação de Qualidade. Todavia ficavam sempre grandes áreas dentro da empresa que a Qualidade não conseguia intervir e continuavam a gerar problemas de não Qualidade, nomeadamente o comportamento das pessoas que eram determinados por valores errados.

Alinhámo-nos com o movimento internacional no qual estávamos integrados para a criação de um grande referencial internacional neste domínio da Ética e da Responsabilidade Social. E este movimento avançou na ISO no início de 2002 de onde a criação da Associação no final desse mesmo ano, porque soubemos que a ISO tinha avançado para a criação do comité estratégico para o desenvolvimento futuro de uma norma nesse domínio.

Em Portugal já publicámos as normas portuguesas, tanto para a elaboração de Códigos de Ética, como para a criação de Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social no seio das Organizações. E a nível internacional continuamos a acompanhar os trabalhos da ISO 26000 que estará concluído dentro de um ano sensivelmente. Além disso, há todo um imenso trabalho que é necessário fazer para difundir o conceito, difundir as boas práticas, criar o que se chama o *business case*, criar nas empresas a convicção de que isto é bom para o negócio. Não é contrário ao negócio delas, é um elemento vantajoso para o seu negócio. O mesmo processo teve de ser feito com a Qualidade. Andámos anos seguidos a convencer as pessoas de que a Qualidade era boa para o negócio e não apenas mais um custo. E penso que hoje toda a gente aceita esta ideia de forma pacífica.

Em relação à Responsabilidade Social e sobretudo à gestão da Ética, estamos agora no início do processo. Muito do trabalho de quem quer afirmar a Ética na gestão é levar as organizações a serem responsáveis. Ora bem, ninguém é responsável sozinho. Eu não posso ser responsável rodeado de irresponsáveis. As pessoas alinham com a dominante.

**“Quem é responsável continua a sê-lo se encontrar um ambiente dominante também responsável.”**

E o que tal significa? Significa que não se pode criar Responsabilidade Social num ambiente onde os intervenientes são irresponsáveis. E as empresas, a quem se tem pedido sistematicamente para serem responsáveis, o que vêm à sua volta é o resto da sociedade a não o ser.

**“Portanto, do nosso ponto de vista, é necessário que as empresas se tornem mais socialmente responsáveis, mas tal implica que todo o resto da sociedade também se torne.”**

E da sociedade estou a falar dos consumidores, dos sindicatos, do governo, da administração pública, das ONG. E isso tem sido, de facto, um processo ainda mais difícil do que no caso das empresas. Que eu saiba apenas uma ONG publicou um Relatório de Sustentabilidade; na sua esmagadora maioria as ONG continuam a ter contas secretas; na sua esmagadora maioria, a Administração Pública recusa-se a ter alguma noção do que é Responsabilidade Social. Os sindicatos têm tido uma atitude de curiosidade, mas ainda não estão preparados para fazer o seu papel, e por isso ainda há um longo trabalho a fazer.

**Dianova:** Para a APEE o que é a Ética e um comportamento Ético? Acha que os gestores portugueses gerem as empresas de acordo com esse comportamento?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** Não existe nenhum padrão. Depende do seu sistema de valores. Se for um cristão, vais buscá-los ao cristianismo, porque provavelmente terá lá as respostas; se não tiver religião, temos os filósofos.

Não compete à APEE ser uma alternativa às religiões, ou aos sistemas filosóficos que fornecem resposta sobre o que é o bem e o mal. A Ética é sobre o que é o bem e o mal; a moral é praticar o bem e o mal. Portanto, o que é o bem e o mal numa determinada organização, cabe a essa organização decidir.

O que a APEE diz a essas organizações, é “você têm de decidir o que do vosso ponto de vista é bom e mau, e depois têm que estruturar os vossos processos de gestão, as vossas práticas e os vossos princípios culturais – cultura interna da organização, tendo de os adaptar ao sistema de valores que adoptaram”.

**Dianova:** Qual o papel da Ética na condução dos negócios e no desenvolvimento organizacional como pilar base da criação de confiança? Até que ponto esta pode ser vista como um elemento estratégico no combate à crise económico-social?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** A Ética é um elemento central de relação entre as pessoas, independentemente de onde estejam e que cargos desempenhem. As pessoas relacionam-se com base na presunção de que o outro tem um conjunto de valores que permite que nos relacionemos com eles de uma maneira normal, mutuamente segura e vantajosa. As pessoas que presumem sempre, é segura, segundo tem algo para lhe dar em troca daquilo que vai receber. Se tal não existe, não há relação, nem sequer de negócio, nem sequer de empresa. Mas neste caso,

a quantidade e sobretudo a Qualidade de trabalho realizado serão obviamente afectadas.

Portanto, a Ética estabelece a confiança entre todas as partes da sociedade. Neste sentido, eu diria que só há Sociedade se houver Ética. Quando há uma quebra na confiança, há aquilo a que chamamos, um acidente ético.

**“A crise começa numa quebra de confiança e só terminará quando for restabelecida a confiança,”**

é preciso partir do princípio que não podemos ter com os outros relações em que os outros se sintam inseguros e sintam que não ganham nada. A actual crise aconteceu porque as questões Éticas foram abandonadas há já muito tempo (sensivelmente 30 anos do nosso ponto de vista, começou um desvio da sociedade do ético para o consumista). Ou seja, o consumismo necessitava de pessoas ansiosas por comprar; se fosse preciso queimar algumas etapas queimavam-se. E acabou por deixar de ter importância o aspecto ético mas o aspecto vender. E depois, o grande argumento para vender, passou a ser a concorrência.

Este tipo de sociedade não pode deixar de gerar uma quantidade de pessoas que são trituradas pelo sistema; este tipo de sociedade baseada no vender tem, no seio das empresas, um valor fundamental, que é o sucesso. Não interessa que sucesso. E qual é a medida do sucesso? A medida do sucesso é dinheiro. O resto não interessa. Portanto, há uma quantidade de gente que à partida sabe que nesta sociedade nunca vai ter sucesso nenhum. Não tem maneira de ter sucesso. Não se reconhece neste tipo de competição. Para elas o sucesso é outra coisa. Algumas dessas pessoas trituradas pela sociedade acabam por ser convertidas em marginais de algum tipo. Uma sociedade baseada em valores muito rígidos, austeros também gera os seus infelizes.

As sociedades nórdicas, por exemplo, não são sociedades consumistas, mas são de tal modo estratificadas e espartanas, que geram muitas infelicidades. Todas as sociedades geram os seus infelizes.



**Dianova:** A Ética e a Transparência são porventura das áreas mais críticas para as ONG. Na sua opinião, quais as razões para este facto? Como podem as ONG criar ou incrementar boas práticas e

**mecanismos relativos a estes componentes?**

*Eng.º Mário Parra da Silva:*

**“Penso que a primeira coisa que as ONG têm de fazer em termos de transparência é a transparência financeira.”**

É publicar com clareza, para que a sociedade conheça, Relatórios de Contas tal como se fosse uma Sociedade Anónima, onde mostram a origem dos fundos e a sua aplicação. Porque é muito fácil ao dinheiro sujo e à corrupção, utilizar a capa das ONG.

Basta que 2 ou 3 organizações que se intitulem ou disfarcem de ONG, o façam, para que todas as ONG fiquem manchadas. É algo que, ao nível das ONG, se deve ter muito cuidado. Não permitirmos que um dia venhamos a ser atingidos pelas más práticas de outros, exibindo, tão depressa quanto possível boas práticas, para mostrar que estamos do lado bom. As ONG são os cidadãos organizados, e é uma coisa linda de se ver, pois achava-se que os cidadãos apenas se conseguiriam organizar por meio de partidos políticos ou algo semelhante.

Outra coisa muito boa nas ONG é o facto de serem transnacionais. Isto é, as empresas conseguem ser transnacionais, mas as empresas, apesar de tudo, têm algumas limitações nesse domínio. Ou seja, uma empresa que tenha base americana, por mais que tente disfarçar-se de indiana, não é indiana é norte-americana. Uma ONG que opera na Índia e nos Estados Unidos, pode ser vista como natural da Índia, integrada na sociedade indiana mas também na americana. Ou seja, é mais transversal, universal, a ONG que qualquer empresa. Qualquer ONG pode tornar-se global com facilidade. Portanto é necessário defender as ONG que têm imensos inimigos.

Já houve ONG que foram atacadas por serviços secretos de países que se sentiram atingidos, já houve ONG que foram difamadas por sectores económicos que se sentiram atingidos; já houve ONG que foram objecto de ataques físicos, aos seus dirigentes. A forma de mantermos uma credibilidade elevada junto da opinião pública é impedir que nos ataquem pela via financeira e que nos difamem por esta via também.

Num estudo que elaborámos na APEE notámos que as ONG têm algum desprezo pelas leis laborais e algumas ONG já empregam muita gente. É fácil ir a uma IPSS de Lisboa, de dimensão média, e ver 150 empregados. Ora, muitas vezes as pessoas que dirigem essas ONG têm uma tal convicção da bondade dos fins da ONG, da justiça e elevação moral e Ética dos objectivos da ONG, que pede aos empregados para serem missionários. Ora os empregados não são missionários, são trabalhadores.

Os missionários são os voluntários. Os trabalhadores têm a família, como os outros, e precisam de ter um rendimento, desconto, como os outros, ter um ordenado decente. Os voluntários sim, pode-se pedir tudo e mais alguma coisa, porque podem ir-se embora quando quiserem. Mas não se pode confundir voluntariado e trabalho contratado. E muitas ONG fazem-no.

O trabalhador é trabalhador. Se quiser ser voluntário, que o seja noutra ONG. Mas naquela é violação das leis de trabalho. E as ONG não deveriam violar as leis do trabalho, bem como uma série de outras leis, que se as empresas estão obrigadas a cumprir, as ONG também estão. Daí termos ficado extremamente felizes com a atitude da Oikos e da publicação do Relatório de Sustentabilidade, onde a Oikos se propõe cumprir todas as exigências que as empresas também têm, quer em termos ambientais, em termos sociais, laborais. Uma ONG é uma organização como outra qualquer.



**Dianova:** A APEE foi uma das impulsionadoras da criação da Norma Portuguesa de Responsabilidade Social (NP 4469). Quais os conceitos que concorrem para a definição de Responsabilidade Social?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** A Responsabilidade Social não tem absolutamente nada a ver com a definição que toda a gente menciona do famoso Livro Verde da União Europeia de 2002. Se há coisa que evoluiu muitíssimo nos últimos 7 anos foi a Responsabilidade Social. Esta é hoje vista de uma forma muito simples.

**“Primeiro, as empresas têm um quadro legal que têm de cumprir, para operar. Para além disso, as empresas têm como qualquer pessoa decente, de se relacionar com a sua comunidade de maneira decente.”**

Aí começa a Responsabilidade Social: aquilo que nos fazemos enquanto parte interessada de uma comunidade. E que temos nós de fazer?

**“Maximizar os impactos positivos da nossa actividade e minimizar ou eliminar os negativos. Portanto tudo isto, evidentemente, parte de uma atitude Ética.”**

Por um lado, cumprir a lei, por outro, ser um bom cidadão e acreditar nos bons valores da sociedade.

Consequências: agir junto da sociedade, comunidade, para aumentar tudo o que seja o nosso impacto positivo e eliminar o negativo. Por exemplo, eu decido dar uns milhares de euros a uma IPSS. Se isto contribuir para aumentar o impacto positivo, tudo bem, mas provavelmente isto terá um reflexo baixíssimo na minha comunidade e portanto não é verdadeiramente uma acção de Responsabilidade Social, mas sim de filantropia. Muito respeitável, mas não é.

**“Responsabilidade Social. Esta tem a ver com os impactes, com a actividade da organização e não com coisas externas à actividade da organização.”**

A actividade bancária, por exemplo, gera impactes positivos, ao colocar dinheiro na mão das pessoas empreendedoras, ao colocar dinheiro na mão das empresas que são empreendedoras, tal incentiva o empreendedorismo. Incentiva o desenvolvimento da economia. Ao colocar dinheiro na mão de consumidores responsáveis, permite-lhes fazer um consumo responsável e ajudar a dinamizar a economia. Portanto o dinheiro que o banco nos disponibiliza é essencial para fazer funcionar a economia.

Como podem maximizar este impacto positivo? Tendo cuidado com a forma como empresta dinheiro. A RS exige uma nova atitude Ética: que se saia do egoísmo da nossa organização para uma cooperação de modo a construir relação mutuamente vantajosas a longo prazo.

**Dianova:** Qual o objectivo desta Norma? Até que ponto as empresas estarão receptivas e preparadas para a implementação da mesma?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** Algumas empresas já se mostraram receptivas. Quanto ao estarem preparadas, tenho as minhas dúvidas. Agora, a norma portuguesa de Responsabilidade Social é, de facto, uma norma muito exigente. Desta vez fizemos uma norma muito boa e que tem sido aclamada em vários países, mas a sua implementação penso que irá oferecer algumas dificuldades sérias a algumas organizações.

Estamos a trabalhar no assunto, pois temos a noção de que fizemos uma

norma com a fasquia muito alta, mas estamos em vias de publicar um Guia para a Implementação da Norma. E o Guia vai abrir a possibilidade de a empresa ir implementar a norma gradualmente. A empresa pode concentrar-se primeiro nos aspectos laborais.

Provavelmente não terá certificação enquanto não realize um leque mais amplo de acções, mas isso não importa, porque não é a certificação que nos deve mover, mas sim a Qualidade do que fazemos internamente, porque essa Qualidade reflecte-se na satisfação dos clientes e na descida dos custos. Enquanto que a certificação pode não trazer consequência nenhuma. A certificação é apenas uma declaração.

Mas o que importa mesmo é colocar as coisas em prática. Este tipo de acção pode ser o primeiro passo. Ou na área do ambiente, ou na área da relação com os seus investidores. Ou na relação com os seus fornecedores, que é algo no qual poucas vezes se fala mas que para mim é extremamente importante.

Em vez numa relação baseada no quem dá menos, ter uma relação mais estável, mais de parceria, de relações consolidadas. Muita gente afirma que tal é mau, pois bloqueia a entrada de novos fornecedores no mercado. É bom que os novos consigam entrar no mercado dos fornecedores, mas não é bom que qualquer novo consiga entrar. Há aqui um justo meio-termo.

**Dianova:** No entanto, continuamos a ter um tecido empresarial fortemente enraizado em valores económicos, estando a temática da Responsabilidade Social afastada de algumas empresas. Qual acha serem os principais obstáculos que este tema enfrenta em Portugal?

**Eng.º Mário Parra da Silva:** A ideia de que a crise se combate baixando os preços; a ideia de que a crise se combate baixando os custos. Porque quando nos concentramos na questão dos custos, a primeira tentação é deixar de pagar às pessoas o que se pagava, despedir gente ou trocá-la por recibos verdes. Obviamente o ambiente deixa de ser uma prioridade, a relação com a comunidade torna-se mais selvagem, atacam-se os fornecedores para reduzir os preços, deixa-se de pagar impostos.

A crise traz este cortejo de desgraças. E tudo isto é oposto à RS. Mais uma vez a nossa receita é a seguinte: este tipo de paliativo, este tipo de medidas, é pouco valorativo: ou seja não há valor acrescentado neste tipo de reduções de custo; há apenas o prolongar da vida. E portanto não aumenta a competitividade e a prazo não nos salva. Pode comprar algum tempo. Mas como medida geral de combate à crise, descer a fasquia da exigência não é solução.

Provavelmente é o inverso: ser mais responsável, isto é, a minha empresa está em má situação, logo, falo com os meus clientes e digo isso mesmo; falo com os meus fornecedores e sento-os à mesa, para reduzir os custos, lançar novos produtos, para melhorar o prazo de entrega. Ou seja, em vez de me fechar numa caixa de egoísmo perante a crise, compartilho com todos os outros que irão ser afectados.

Portanto se for por este caminho responsável, haja mais saída dos problemas do que se for pelo caminho da redução da fasquia. A RS pode ser uma resposta onde as pessoas vêem que é um problema. Mas é necessário que haja uma atitude mental. ■



**Margarida Ségard**

Coordenadora da Rede Nacional RSOpt

**Dianova: Como define socialmente responsável? Quais as implicações práticas da sustentabilidade numa organização que pretende ser responsável socialmente?**

**Dra. Margarida Ségard:** O Socialmente Responsável é, para a RSOpt, uma prática de gestão diária das organizações, que consegue ir para além da lei e criar benefícios sociais. É uma prática de gestão diária ao nível ambiental, económico, social. Esta rede foi criada exactamente porque há muito a fazer em termos sinérgicos e muito a ser desmistificado.

Acreditamos que a Responsabilidade Social é, acima de tudo uma ferramenta de gestão para as organizações. E a seguir, é uma mudança cultural em todos os indivíduos: jovens, crianças, homens, mulheres, colaboradores, gestores, presidentes, o que for. E é neste sentido que fazemos a apologia da Responsabilidade Social. A nossa área mais inovadora é a área social. E quando dizemos área social, não é o contacto com terceiros, não é o contribuir com dinheiro ou cooperação nas comunidades locais ou no desenvolvimento de uma região. Também é, mas não é só.

**“A Responsabilidade Social de uma Organização na dimensão social, para além da económica e ambiental, começa pela forma como gera os seus recursos humanos e a forma como dialoga com os seus stakeholders internos.”**

A criação de mecanismos de motivação, de políticas de conciliação da vida familiar, de práticas de valorização dos recursos a nível da participação em actividades de investigação, com a comunidade, com a concorrência, com o poder político. Isto é importantíssimo.

E a Responsabilidade Social de uma ONG começa num olhar e num mecanismo de gestão, para dentro. A nível prático repercute-se na mudança de alguns procedimentos no dia-a-dia e no retorno que estes procedimentos trazem. Por exemplo, a nível social, tudo quanto são práticas de gestão de recursos humanos. E é disto que estamos a falar: da Responsabilidade Social enquanto ferramenta de gestão. E a nível social, práticas de recursos humanos e também mecanismos de colaboração com a comunidade externa.

São dois requisitos distintos: a forma como se gere esses recursos humanos e a forma como se dialoga com a comunidade externa, com a comunidade local. Mecanismo de participação na comunidade local. São dois requisitos da área social. Vamos agora para a área económica: mecanismos de avaliação dos fornecedores, de avaliação dos clientes,

mecanismos de auscultação do consumidor, do cliente final, mecanismos de diálogo directo com o poder políticos, quer seja a junta de freguesia, quer seja a secretaria de estado que tenha aquela tutela; mecanismos de mobilização para actividades de investigação e desenvolvimento; códigos de Ética e de conduta.

Estes são exemplos do eixo económico que não é muito falado e é essencial para a nossa actividade continuar. A nível ambiental são todos os mecanismos de preservação do ambiente, gestão amigável ambiental e no fundo protecção.

Tudo começa pela forma como gere nestes três eixos a sua própria empresa, a sua própria organização. Estar apenas na mão de algumas empresas, grandes empresas - 500 colaboradores - não se consegue atingir o objectivo do desenvolvimento sustentável. Estes são requisitos que são traduzidos em procedimentos. E depois quando se pensa a forma como se aplica cada um deles, vê que há de facto ganhos.

Por outro lado, avaliar fornecedores é essencial. Quando uma empresa cria valor, todo esse valor é criado no âmbito de uma cadeia de valor onde estão os fornecedores que têm um peso muito importante. A maioria de nós vive de subcontratações: nós vivemos dos fornecedores.

Para garantirmos algo em termos de prática, de princípios, da missão da empresa, temos que garantir que os fornecedores estão alinhados com o nosso conceito de valor, de produto, de Qualidade. Por exemplo, eu tenho a certeza que os meus fornecedores não são prevaricados, no que concerne à subcontratação de trabalho infantil e que possuem boas práticas, acções positivas. Interessa-me que os meus fornecedores façam isso também. Um dos meus critérios de selecção será esse. E se não sabem, devo ensiná-lo a fazer. Quando faço formação para os meus trabalhadores na área de manipulação de alimento, devo fazer também nos meus fornecedores ou garantir que eles fazem, para garantir que aquilo que me chega à mão e que eu transformo e crio e ponho valor acrescentado, já venha com a Qualidade que eu quero.

Transponha-se isso para os bancos, e para esta situação de crise, de recessão que está muito alicerçada numa fragilidade que tivemos a nível de Ética, de princípios morais de transparência, mas muito a nível de mecanismos de monitorização e de avaliação de todos estes fornecedores em cadeia. Isto não existe e o que existe é débil. Se todos tivermos este olhar mais atento, garantimos que o que vem, vem nas condições que queremos, por forma a sair da forma que nós queremos, com o nosso valor acrescentado, e estamos a contribuir também para harmonizar de forma muito fácil em termos de processos o ambiente que está ao nosso lado. Cada pessoa pode fazer um bocadinho.

Quando se fala de Responsabilidade Social, fala-se logo de filantropia, mecenato. E eu digo logo que os critérios da Responsabilidade Social são 33. A participação nas comunidades ou a filantropia é apenas um deles. E se eu fizer só esse eu não socialmente responsável, é importante, também, tal como é importante a nível económico ter um diálogo com o poder político. Agora, obviamente que não chega. Se eu só fizer isso estou a anos-luz de ser socialmente responsável.

**Dianova: Num período de crise, como pode e deve o Estado potenciar a manutenção e criação de emprego?**

**Dra. Margarida Ségard:** Não sou apologista de um estado proteccionista e eu acho que o desemprego ou o emprego não se resolve com medidas políticas e medidas estatais. Há países onde não existem subsídios - como a Austrália, África do Sul, Índia, não sabem o que são pensões,



subsídios.

Não é que seja a melhor coisa do mundo, mas o outro lado extremamente proteccionista e sempre que existe algum problema sério a nível social, económico e financeiro relegar para o estado a forma de resolver, também não é uma solução. E acho que, em todo o caso, o Estado enquanto empregador e enquanto comprador de serviços, tem um papel importante a fazer aqui em Portugal. Enquanto empregador deve ele próprio dar exemplos de Responsabilidade Social, por exemplo, a nível da gestão dos recursos humanos, mesmo a nível ambiental, que não faz.

**“O Estado neste momento é a pior testemunha que temos a nível da RS, com excepção de algumas Câmaras e aí estamos a descer ao nível do poder autárquico.”**

A nível regulamentar, o Estado-lei é, neste momento, ainda, um estado muito débil a nível de RS; não exige nos seus programas de subsídios que atribui às empresas, ou às pessoas individuais, quer a nível de investimento, quer a nível de formação, ainda não exige indicadores de Responsabilidade Social. Começa agora muito timidamente em alguns concursos ou em alguns programas a exigir algo como por exemplo igualdade entre homens e mulheres o que é absolutamente ridículo; o bom seria tratar de forma desigual situações desiguais. Começa a ter alguns indicadores, mas muito frágeis; a nível de prazos de pagamentos, a nível de cumprimento de obrigações legais.

Enquanto prestador de serviços e comprador, eu também lhe diria que o Estado é um péssimo exemplo, porque é um péssimo pagador. Paga, mas paga tardiamente. O Estado ele próprio é muitas vezes ele motor de falências e de situações deficitárias nas empresas que têm como grande cliente o Estado. E em termos de promotor de medidas de combate ao desemprego, eu também acho que há um caminho muito grande a fazer.

E se é este Estado que nós queremos, se é um Estado Social de cariz proteccionista integrado numa EU, eu acho que ainda temos muito caminho a percorrer nesse sentido, quer a nível de políticas activas, quer a nível de políticas de discriminação positiva para algumas franjas da população que continuam a não ter acesso aos empregos, nomeadamente pessoas com necessidades especiais, mulheres, jovens desempregados de longa duração.

Trabalhei durante muitos anos no IEFP e portanto conheço muito bem a realidade quer do emprego, quer da formação profissional e sei ler alguns indicadores que aparecem. Aqui não se trata de arrasar o Estado que nós temos, acho que tem tido um papel muito positivo, acho que já se tem feito muita coisa nestas últimas décadas, mas acho que estamos ainda a anos-luz.

**Dianova: Como avalia a Responsabilidade Sócio-Económica do Estado independentemente do Partido e Político que governa, perante o desenvolvimento sustentável, que implicará as gerações futuras?**

**Dra. Margarida Ségard:** Este Estado, que tem estes vários chapéus, o estado-regulador, o estado-lei, o estado-comprador de serviços, o estado-empregador, e é aqui na sustentabilidade futura, falta-nos ver o estado-gestor. E o estado gestor de recursos também ele não está ainda direccionado para garantir uma herança simpática para estas gerações vindouras.

Para todo o caso, eu acho que a nível ambiental, sobretudo, tem havido uma grande dedicação do nosso estado português nesse sentido. Têm-se verificado uma série de incentivos que saíram agora no QREN e com este

novo pacote de medidas da era Obama, a Europa está a apostar nisto, o mundo todo está a apostar nisto.

Já não há retorno. E o nosso governo actual tem feito uma larga campanha. Eu sou optimista e acho que vai acontecer e não será apenas campanha. Estamos agora em época eleitoral e é normal que assim seja, mas qualquer cor que lá estivesse teria feito a mesma coisa. Neste momento as pessoas estão a ter acesso a créditos para as energias alternativas, quer pela via privadas, quer pela pública; e já há um despertar mais atento sobretudo para a área ambiental. Nas outras duas áreas, eu continuo a dizer que o nosso estado é débil, muito deficitário.

**Dianova: A RSOpt surge como um palco de debate, reflexão e fomento do tema da Responsabilidade Social das Empresas, assim como a reunião de sinergias e boas práticas nesta área. Como surgiu a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações? Qual a sua urgência no panorama organizacional português?**

**Dra. Margarida Ségard:** A rede surgiu o ano passado ao abrigo de uma iniciativa EQUAL e surgiu porque existiam 16 parceiros, de entre os quais o ISQ, onde trabalho, mas a APPC, AIP, uma série de empresas, Estado e ONG que se juntaram e numa perspectiva sinérgica resolveram partilhar todos os recursos inovadores de que dispunham e que usavam para si próprios, para os seus clientes e para os seus fornecedores, resolveram disponibilizá-los gratuitamente e chamar outras entidades a fazer o mesmo por forma a que garantíssemos um acelerar destes sistemas de gestão da Responsabilidade Social das Organizações e um acelerar desta nova cultura da Responsabilidade Social.

Estes 16 parceiros que trabalhavam em conjunto em soluções inovadoras para a área da Responsabilidade Social e que trabalhavam há quatro anos cada um com o seu segmento de actividade: uns trabalham ONG, outros grandes empresas, outros PME, outros têm como clientes o Estado ou uma região, outros são associações ou empresas de consultoria que só trabalham a área da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável e Ética, é o caso da APEE, o caso da RSE, e juntámo-nos para garantir que tínhamos uma voz mais coesa, mais activa e que todos juntos conseguíamos acelerar esta mudança cultural, estas novas atitudes, estes novos modelos de gestão ao abrigo da Responsabilidade Social.

A crise veio acelerar ainda mais isto: sentiu-se a crise, estes despedimentos em massa e oportunistas, muitos deles e há uma necessidade enorme de fazer ver às PME – e estou a falar de microempresas também – às ONG, que a RS é de todos, que as soluções podem ser encontradas sem ser na cabeça de cada gestor, mas se houver um diálogo com os trabalhadores, com a concorrência, com o poder local, que as soluções podem ser encontradas sem custos acrescidos e com instrumentos de partilha.

O problema é que muitas pessoas não saem do seu quadrado, não conseguem ir para o quadrado alheio. E isto é importante, sobretudo em tempos de crise.

**“Responsabilidade Social e os temas de Responsabilidade Social permite-nos um olhar mais flexível e mais aberto sobre o nosso modelo de gestão, convidam-nos a reflectir sobre isto em conjunto e convidam-nos a encontrar soluções que não estão apenas dentro da empresa e que estão na nossa esfera circundante,”**

relativamente próximos e que se nós não tivermos nada, nenhum



instrumento que nos obrigue a reflectir sobre isso, nunca lá chegaremos.

E a Responsabilidade Social é muito útil neste sentido. A Responsabilidade Social trabalha três eixos: ambiental, económica e social, mas tem um grande princípio, aliás, dois: é o diálogo permanente com todos os stakeholders e o trabalho em parceria. Se a minha parceria é o gestor ou o trabalhador e o diálogo permanente é o gestor e o trabalhador, pode ser uma relação pequena e biunívoca, mas pode ser de múltiplos stakeholders. E se nós trabalharmos em parceria, numa lógica global e num permanente diálogo com os diferentes stakeholders nós temos soluções que nunca pensámos e muito mais inovadoras e em termos de custo-benefício muito mais enquadráveis em tempos de crise.

**Dianova: Como pode a Responsabilidade Social apoiar as organizações numa altura em que assistimos a uma profunda crise económico-social que pode abalar toda esta tentativa de incremento e consolidação? Quais acabam por ser os principais obstáculos com os quais a temática da Responsabilidade Social se depara?**

**Dra. Margarida Ségard:** A Responsabilidade Social enquanto instrumento de gestão é muito útil para repensar novos modelos, novos procedimentos e novas soluções, numa lógica de permanente diálogo entre os múltiplos stakeholders. E o que nós temos vindo a fazer neste Ciclo de 7 Seminários regionais é levar as próprias ONG, empresas que já experimentaram e trabalham a Responsabilidade Social, levar as vozes destas empresas a falarem com os seus pares, que são os participantes nestes seminários.

A Responsabilidade Social não é filantropia, não é só um show-off de comunicação ou de elaboração de um plano de sustentabilidade. São pares que dizem, "ganhei dinheiro e benefícios fiscais, implementando práticas de Responsabilidade Social".

**"Portanto, isto é a melhor forma de venda quando alguns já fazem e mostram aos outros o que ganharam: uns falam de dinheiro, outros falam de níveis de motivação dos trabalhadores, outros falam de outros recursos que ganharam; cada um mede o return on investment da melhor maneira.**

**Como obstáculo eu diria que o grande obstáculo da Responsabilidade Social neste momento é começar da forma errada, começar pelo show-off."**

Ver a Responsabilidade Social apenas como um valor a nível da marca; ou seja trabalhar a Responsabilidade Social a nível da comunicação com uma grande fragilidade dentro da empresa e trabalhar a Responsabilidade Social, ao nível do cheque na mão, da colaboração em actividades ou de voluntariado, ou financeira em filantropia ou mecenato. Isso é justamente o que não interessa a nível de Responsabilidade Social e pode ser o grande obstáculo.

Há quem diga que a Responsabilidade Social começou mal, eu também acho, mas prefiro que tenha começado! O Livro da Comissão Europeia não foi, de facto, a melhor forma de começar. Houve ali algumas baralhadas sobre a valorização da comunicação, da imagem, as práticas evidenciadas, algumas delas eram estas de mera filantropia. Hoje em dia, a Comissão Europeia já lançou outros documentos, já lançou outras orientações.

A própria Comissão Europeia já está muito mais centrada no que é o cerne do desenvolvimento sustentável e da Responsabilidade Social. E aí sim, é onde nós estamos. É no recheio do cesto e não no invólucro.

**Dianova: A RSO é um paradigma de gestão afecto a toda e qualquer tipo de organização. Na sua opinião, porque devem, como podem as ONG melhorar a sua performance organizacional, necessária à coesão social?**

**Dra. Margarida Ségard:** Da mesma maneira que as empresas. As ONG – e nós costumamos dizer que a nossa inovação nesta Rede é justamente e nível dos stakeholders, a nível de beneficiários e de agentes que podem promover a Responsabilidade Social – nós estamos a chamar para aqui dois novos agentes: o Estado e as ONG, e quem diz ONG, diz IPSS, a todo o Terceiro Sector, sem fins lucrativos e que tenham uma missão social.

**"O que nós costumamos dizer às ONG e que é muito importante é que RS não é missão social."**

RS é um mecanismo de gestão e se as ONG têm uma missão social, também o ISQ, que é um Instituto Tecnológico, com uma missão social enorme e não deixa por isso de criar valor, de fazer prestação de serviços, de avaliar os seus clientes, os seus fornecedores, ter um mecanismo de gestão com um controlo diário, de ter internacionalização.

E em simultâneo fazer sempre desenvolvimento *pro bono*, garantir que há coesão a nível regional, local, em todas as delegações onde intervêm, onde se posiciona, nos clientes mais próximos. E isto é importante também. As ONG são um tipo de Organização empregadora, que presta serviços e que tem clientes no terreno e que justamente porque são os mais vulneráveis são aqueles que têm de ser melhor servidos. E esse serviço tem que ser avaliado e tem que ser muito bom.

**"E para ser muito boa, a ONG tem de ser sustentável financeiramente, tem que ser sustentável em termos de riqueza dos recursos humanos que tem e tem que ser sustentável a nível da sua interacção com o meio."**

Não podemos ter uma ONG a não ter preocupações ambientais básicas, justamente com a missão social ainda têm mais essa obrigação. Dirá, não temos recursos financeiros. Pois têm que os arranjar e isso faz parte de um gestor e de um empregador.

As ONG neste momento, para além do Estado, são um dos maiores empregadores da população mais vulnerável, ou seja, das mulheres e de pessoas com poucas qualificações, mas que têm competências sociais importantíssimas para o zelo e o tomar conta dos outros.

As ONG, também como empregador, têm uma obrigação única, singular de, primeiro virarem a Responsabilidade Social para a sua casa e verem como tratam os seus empregados, os seus colaboradores; verem como gerem os seus recursos financeiros, como se posicionam no diálogo com outras ONG, com o poder político, com as empresas, verem como se posicionam nos processos de avaliação dos seus clientes, em termos de comunicação dos serviços que prestam justamente porque são uma organização que cria valor e que emprega gente e que contrata e presta serviços, tal como uma empresa, só que tem uma missão social e não tem fins lucrativos, mas pode ter lucro também e pode ter proveitos.

Agora reinveste e é isso que deve fazer. Por isso é importantíssimo que as ONG pratiquem a Responsabilidade Social.

**Dianova: Qual acaba por ser a chave do sucesso de uma prática de desenvolvimento sustentável?**

**Dra. Margarida Ségard:** Penso que a chave do sucesso é a total incorporação dessa prática por todas as pessoas que trabalham na



# Entrevista com...

organização e pelos seus clientes e pelos seus fornecedores. Eu diria que se o bom que se faz for feito de forma consciente e transparente e num leito de Ética empresarial.

A Ética tem que estar sempre presente em todos os eixos, embora não baste trabalhar apenas com Ética, tem que se trabalhar mecanismos de gestão a este nível. A Ética está nas pessoas.

**“ As pessoas podem ser Éticas e trabalhar a gestão de uma perspectiva Ética, mas se isto não for a nível organizacional e incorporado por todos, sabido por todos e promovido por todos, tem tendência a ficar nas gavetas e a falhar. ”** ■



**João José Fernandes**

Director-Geral Executivo da Oikos

**Dianova:** Hoje em dia assiste-se a uma crise de valores que sugere uma necessidade do desenvolvimento, antes de mais, de um projecto de sociedade. As temáticas da Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável são uma tendência que veio para ficar?

**Dr. João José Fernandes:** Embora possa ser uma crise de 100 em 100 anos, na verdade há outras que possuem uma duração indefinida. Uma delas diz respeito às alterações climáticas, a outra, ao acentuar da crise alimentar a nível mundial. Pela primeira vez na história recente, podemos dizer que há novos ingredientes naquele que é o potencial da crise alimentar. Até aqui a crise alimentar era fundamentalmente um problema de acesso à alimentação e de distribuição. Portanto, um problema de equidade e de justiça social.

Pela primeira vez existem pressões do ponto de vista dos ecossistemas, que colocam em risco a capacidade produtiva. No futuro, tal pode criar novos dados ligados à emergência de novos poderes a nível mundial, nomeadamente o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) que certamente vão passar o eixo das atenções do Atlântico para o Pacífico. Passar-se-á de uma relação da Europa para os EUA, para uma da Europa e países asiáticos e, portanto, tudo isto são temas estruturais que vieram para ficar e que colocam vários desafios do ponto de vista ético. A Europa concebeu um mundo eurocêntrico para o bem e para o mal. E do aspecto positivo tinha, de facto, uma preocupação em construir um modelo de bem-estar social, em que o Estado tinha uma intervenção muito activa.

Este modelo está hoje ameaçado, quer do ponto de vista interno, pela falta de recursos para mantê-lo saudável, e por uma pressão externa, por parte de outros países na medida em que, ao não respeitarem os mesmos padrões de existência do ponto de vista, por exemplo, laboral, estão a criar uma grande pressão adicional sobre a Europa. Paradoxalmente, novos países que até aqui não estavam habituados a respeitar os valores e padrões de direitos humanos e laborais começam eles próprios, internamente, a ter um questionamento sobre a necessidade de desenvolver o seu próprio modelo social.

Portanto, estas várias crises vieram demonstrar que não temos outra via a não ser reinventar um modelo da sociedade à escala global, que obviamente terá de ter matizes à escala regional e à escala mundial, mas sobretudo, um projecto que assente em termos de valores éticos. Nos últimos 100 anos assistimos a uma desconstrução paulatina de uma série de instituições que enquadravam o ponto de vista ético. O paradigma da nossa sociedade europeia iniciou-se provavelmente na revolução francesa, com a desconstrução de um Estado que estava intimamente ligado ao poder religioso.

Assistimos a uma laicização e uma secularização da sociedade, com o contraponto de que não foi substituída a moral judaico-cristã por um corpo de valor suficientemente abrangente e reconhecido na própria sociedade. Curiosamente tanto líderes islâmicos como líderes religiosos cristãos coincidem ao não se reconhecerem numa Europa sem valores. Mesmo aqueles que partilham os ideais laicos e da separação entre poder religioso e poder político estão neste momento a encaminhar-se para concordarem com o facto que a Europa precisa de valores éticos na qual assente todo o projecto de construção europeu e todo o diálogo a nível mundial e no qual assente um novo modelo social.

Ao contrário daquilo que acreditámos durante décadas, a Europa não é imune aos três grandes males que eram classificados pelos historiadores como os grandes males: fome, peste e a guerra. Penso que pela primeira vez estamos a tomar consciência da nossa própria fragilidade e de que afinal a técnica, a evolução e o progresso tecnológico não resolvem todos os problemas da humanidade e de que não é desconstruindo o modelo social que vamos ter mais progresso e possibilitar um maior bem-estar social.

A crise financeira vem colocar também a nu a necessidade de regulação dos mercados. Hoje acho que ninguém se atreve a dizer que quanto menos regulação melhor e que há uma mão invisível que actua. Em relação às alterações climáticas, que ninguém se atreverá a não reconhecê-las, independentemente de haver ainda discrepância na argumentação em relação à sua origem. Não é possível combater as alterações climáticas a não ser a uma escala global.

Uma governação a nível global não pode existir sem que existam também direitos consagrados pelo Direito Internacional e não pode haver um direito sem o mínimo ético. Hoje é necessário que os cidadãos e as instituições interiorizem os valores que estão por detrás da lei. Por isso, penso que tudo o que tem a ver com a Responsabilidade Social e com a Sustentabilidade veio para ficar. Uma coisa diferente é uma análise que podemos fazer sobre aquilo que são hoje as práticas ligadas ao desenvolvimento sustentável e à Responsabilidade Social.

Hoje existe um discurso que facilmente rejeita aquele que era o papel da filantropia tradicional, remetendo para a Responsabilidade Social. O discurso da Responsabilidade Social instalou-se em Portugal a partir do ano 2001 e remeteu para aquilo que era unicamente a Governação

Corporativa e para o que tem a ver com as práticas internas sobretudo no que concerne à relação dos empregadores e dos trabalhadores. Mas esqueceu do que está por detrás: não há qualquer projecto ético por detrás.

**“Portanto, não pode haver boa governação se efectivamente não houver valores éticos que são partilhados por toda a sociedade, pela empresa e pelos trabalhadores.”**

Por isso a maioria dos códigos éticos que existem nas empresas ou nas organizações são fúteis. Porque se formos entrevistar os trabalhadores dessas empresas, muito deles não partilham desses valores éticos. Não os conhecem e, portanto, não os reconhecem. Há aqui um problema básico.

Hoje temo que as práticas da Responsabilidade Social não assentam verdadeiramente em valores éticos, porque actualmente a sociedade portuguesa não consegue enumerar 5, 6 valores éticos que sejam reconhecidos pela maioria dos seus cidadãos. Não é possível a uma empresa ter um código de conduta Ética, um código de governação corporativa e sistematicamente fugir aos impostos. Portanto, há algo que está profundamente errado, uma vez que não se podem pedir as empresas ou as organizações ou ao Estado que tenham valores éticos se a própria sociedade não os reconheces ou até tem contra-valores. Esta é a primeira dificuldade que tenho para dizer ou reconhecer que o movimento da Responsabilidade Social.

O que falta é tornar visível e trabalhar uma dimensão Ética que vá para além das regras do que se pode ou não fazer como conduta dos trabalhadores de determinada empresa.

**“Diria que o movimento da Responsabilidade Social vai ter de começar a reflectir muito rapidamente. E trabalhar essa dimensão implica alterar a ordem pela qual o marketing e a comunicação da Responsabilidade Social têm primado.”**

Aquilo que tem existido é que as empresas mais dinâmicas, com maior capacidade, têm integrado melhor a Responsabilidade Social com a gestão, perceberam que obviamente a comunicação e o marketing são importantes e fazem parte dos critérios da Responsabilidade Social, na medida em que é necessário comunicar com transparência, quer para os accionistas, quer para a sociedade. E aquilo que eu tenho dito é, comunicar as práticas de Responsabilidade Social a consumidores e a cidadãos que não são responsáveis não traz nenhum valor à empresa.

**“É necessário conjugar esse movimento de comunicação das práticas com outro que é a indução de comportamentos responsáveis nos consumidores e cidadãos.”**

Portanto há vários factores que remetem para aquilo que é a Ética e a cidadania ao nível da unidade básica que é o cidadão e a própria família.

Há neste momento três grandes desafios do ponto de vista da Responsabilidade Social: **um** é que exista uma apropriação da Responsabilidade Social por cada tipo de Organização humana. Temos que ser capazes de distinguir o tecido organizativo, para que possamos ser coerentes com aquelas que são as práticas da Responsabilidade Social. O **segundo** desafio é, por um lado ter maior capacidade de medir as práticas de Responsabilidade das Empresas; por outro lado não esquecer que anterior a qualquer prática de Responsabilidade Social há um projecto ético que deve ser partilhado com a comunidade, sob pena que este não tenha sustentabilidade. E tal significa que todos temos de trabalhar este projecto ético e que as organizações não se podem demitir

dessa função. A crise actual tem exactamente a ver com esse divórcio das práticas de Responsabilidade Social com os valores éticos. E um **terceiro** factor tem a ver com o facto de não poder ser exigido o mesmo grau de Responsabilidade Social a uma empresa que gere 20 milhões/ano e a uma que gere 20 mil euros/ano.

**Dianova: Que papel tem o sector privado nos esforços da cooperação a favor dos Direitos Humanos? As empresas têm hoje uma nova consciência social ou a Responsabilidade Social impôs-se no seu modelo como factor de competitividade?**

**Dr. João José Fernandes:** Podemos e devemos, com regras transparentes, valorizar quem consegue maior criatividade, quem consegue ter maior inovação, fornecer melhores produtos e serviços para a sociedade. Hoje, é praticamente impossível qualquer instituição inovar sozinha. Penso que em Portugal se confundem várias coisas, entre elas o empreendedorismo e inovação. A inovação é o resultado de uma cadeia imensa de elos que alguém conseguiu ligar; o empreendedor é aquele que pega na inovação e faz qualquer coisa com ela, que vai desenvolver um novo produto ou serviço e fazê-lo chegar às pessoas.

**“Temos que ter uma sociedade que seja capaz de produzir a inovação através da cooperação.”**

Não é possível resolver os problemas fundamentais deste elemento tendo, ao mesmo tempo, regras de jogo que permitam a iniciativa de cada um e que permitam premiar quem tem melhor desempenho na produção de resultados, valorizando a acção face à inércia.

A própria profissionalização das organizações não governamentais tem como contraponto trazer para o mundo das ONG pessoas que têm muita competência, mas menos militância e consciência social do que tinham muitas das pessoas que fundaram essas mesmas organizações.

**Portanto, existe um trade-off que é difícil de equilibrar entre aquilo que é uma determinada consciência social do porquê da existência dessa organização com aquilo que são as competências necessárias para que possa impactar a causa social.”**

De facto, um dos grandes dilemas das ONG's é exactamente promover um certo equilíbrio entre competências profissionais e valores sociais. Mas há um outro problema ao nível das ONG que se prende com o facto da existência de uma missão social. As pessoas convenceram-se de que o facto da finalidade ser boa justifica todas as acções.

Também os dilemas éticos que são colocados ao nível das ONG são enormes. Muito difíceis de resolver e equacionar, uma vez que os recursos nunca são suficientes. Os desafios com os quais se deparam são maiores do que a capacidade que têm para os resolver. Por isso, os dilemas que se colocam são enormes e só uma grande capacidade de gerir por valores pode ajudar muitas vezes a tomar as decisões mais acertadas e mais correctas.

O facto de ter uma finalidade social constitui uma adicionalidade no sentido de desenvolver práticas de Responsabilidade Social. É nesse sentido que uma ONG tem de ter transparência para quem financia a acção da organização ou junto dos beneficiários ou utentes dos bens e serviços dessa organização.

**“Tão importante ou mais importante do que o reporting financeiro é dizer à sociedade se estamos ou não a atingir resultados que têm a ver com a nossa missão social.”**

# Entrevista com...

Não existem financiadores quer ao nível do Estado, ou ao nível da União Europeia, ou ao nível dos indivíduos, filantropos, nem do sector privado que estejam disponíveis para financiar um esforço maior ao nível da transparência, ao nível da profissionalização, ao nível do rigor, e ao nível da estruturação das organizações de forma a que possam ter uma maior Responsabilidade Social. Há organizações que assumem o risco de tentarem estruturar-se de uma forma que permita maior transparência, maior rigor, maior comportamento ético, maior Responsabilidade Social e isso tem implicações de custo. E obviamente que isso significa que vai haver menos receita disponível para a missão social final.

E há organizações que dizem que vão concentrar os seus custos exclusivamente naquilo que é a sua missão social. E depois aí colocam-se dilemas, que são muito práticos, entre a precariedade de trabalho dentro de uma organização, ou ter uma organização que respeita todos os direitos laborais. Não pode existir uma sociedade com o discurso de que o que é bom é o voluntário. Há uma contradição de valores na sociedade e isso tem de ser equacionado.

Todos os estudos feitos ao nível da Europa mostram que os cidadãos portugueses são os mais solidários mas são os que têm menos capacidade associativa. E enquanto isto acontecer continuaremos a ter associações que reagem pontualmente e de forma não sustentável às respostas sociais. Se olharmos para a visibilidade que as organizações têm na sociedade portuguesa, facilmente damos conta que as que têm uma maior visibilidade são aquelas que têm uma resposta mais emergencial e mais assistencialista.

É necessário educar os nossos financiadores, a começar pelo estado, os nossos doadores privados e isso só é possível unindo esforços e cooperando. Tem de se olhar para as organizações de uma outra forma. As causas sociais exigem outro tipo de empenho e compromisso que é, apesar de tudo, diferente daquele que existe numa empresa.

**Dianova: Quando, como e com que urgência surgiu a Oikos e quais as suas principais áreas de intervenção?**

**Dr. João José Fernandes:** A Oikos surgiu como conceito em 1986 num congresso realizado na Figueira da Foz e promovido por organizações europeias que pediram a conjunto de cidadãos portugueses ligados a ONG europeias, que organizassem em Portugal um congresso internacional onde pudessem vir um conjunto de representantes dessas organizações mostrar à sociedade portuguesa aquilo na UE era o fenómeno das ONGDs.

A Oikos nasce desse conjunto de cidadãos portugueses que tinha experiência em organizações francesas, alemãs, até instituições académicas em Portugal que, de alguma forma, se constituíssem como organização da sociedade civil portuguesa para uma cooperação que não tivesse necessariamente a mesma lógica de continuidade pós-colonial e que tivesse algumas características deste movimento a nível europeu. Uma, que fosse autónomo e plural, no sentido em que não tivesse nenhuma ligação a nenhuma igreja, a nenhum partido político e a nenhum poder económico.

A sua fundação assenta nestas características: ser uma organização que actua no terreno, que constitui pareceria, mas que tem uma presença efectiva nos países onde actua; agir ao nível da educação para o desenvolvimento, da educação para a cidadania e actuar ao nível da influência das políticas públicas.

A primeira decisão tomada foi de que a Oikos não trabalharia apenas em países lusófonos. Exactamente para se afastar um pouco daquele

paradigma que ainda hoje é vigente, de confundir aquilo que é o dever ético de ajudar os povos mais pobres ou com maior pobreza com o facto de falarem a língua portuguesa. A segunda foi, que o trabalho que a Oikos fizesse ao nível do terreno tinha que ser um trabalho integrado, que possibilitasse um desenvolvimento integral e sustentável e que significaria uma aposta nos processos de desenvolvimento a longo prazo e não em respostas especializadas em determinado sector de actuação ou demasiado pontuais no tempo.

O que a Oikos pretende é, olhando para uma determinada comunidade e para a problemática que afecta essa comunidade, procurar reunir parceiros, gerir a relação entre parceiros, por forma a criar respostas que sejam convergentes de forma a atingir determinados resultados e por isso a Oikos tem um grande leque de parcerias. O que a Oikos faz é reunir as suas competências e no terreno, ver quais as organizações que nos complementam.

**Dianova: A Oikos foi a pioneira em Portugal no que concerne à publicação de um Relatório de Sustentabilidade. Tendo sido a OIKOS a primeira ONG a elaborar um Relatório com base no método GRI, quais os principais constrangimentos ou dificuldades que possam ter assistido à sua elaboração? Qual a importância deste Relatório para a sociedade civil, empresarial e económica portuguesa?**

**Dr. João José Fernandes:** Quando começámos a tentar desenhar um relatório de sustentabilidade enfrentámos um dilema e alguns problemas muito práticos. O dilema era elaborar de raiz um relatório de sustentabilidade social ou de sustentabilidade sem um sistema de informação montado e que nos pudesse facilmente fornecer informação sobre uma série de indicadores, fazê-lo de forma pioneira exigiria empenho de vários recursos humanos durante um período alargado de tempo, e um investimento efectivo, que tem custos. Entre canalizar todos os recursos para uma actividade da nossa missão ou canalizar uma pequena parte dos recursos para a elaboração do relatório, decidimo-nos por esta última.

A primeira coisa que fizemos foi a organização interna. E decidimos elaborar todo o processo de forma transparente e aberta, e constituir-se enquanto forma de aprendizagem para todo o sector e não apenas para a Oikos. O que fizemos foi olhar para uma série de referenciais que existiam, sendo o GRI um desses referenciais, com a tónica nas empresas, não se adaptando linearmente à nossa actividade.

É uma frustração enorme ver a quantidade de projectos que são apoiados pelo EQUAL e pelo QREN neste momento que supostamente são para melhorar a Qualidade das organizações e que não possuem utilidade, com formações para sistemas de Qualidade que são dirigidos apenas para aquilo que é a Qualidade de um produto esquecendo que ao nível das ONG a Responsabilidade Social e a Qualidade começam dentro da própria vida organizacional e não na ponta final que é o beneficiário.

**Dianova: Vários relatórios das Nações Unidas denunciam a falta de transparência na apresentação de contas por parte das ONGD. Estarão a transparência na gestão, accountability e avaliação do impacto ainda longe de ser uma realidade, no mercado nacional e especificamente nas ONG?**

**Dr. João José Fernandes:** Sem dúvida. ■



**José Soares Ferreira**

Especialista em Empreendedorismo

**Dianova:** O Empreendedorismo Social pretende combinar a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, inovação e determinação. Para si, o que significa "empreendedorismo social"?

**José Ferreira:** O Empreendedorismo Social não é diferente do Empreendedorismo normal, ou académico, ou científico, porque tem fundamentalmente a ver com a atitude das pessoas face à vida e não com habilitações, nem com conhecimentos, nem com meios que elas detêm, portanto é com a atitude perante as coisas.

Naturalmente que no contexto social e de inclusão social, naturalmente que as competências que temos de desenvolver nuns, é diferente das competências que temos de desenvolver em jovens cientistas. A base é a questão da atitude face à realidade que envolve a pessoa.

**Dianova:** Para Schumpeter, os empreendedores são os agentes da mudança e da economia. Para Drucker, os empreendedores não têm de provocar mudanças, têm de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança. Como define o ser-se empreendedor?

**José Ferreira:**

**"Fundamentalmente o empreendedor é o que gere a mudança."**

Aproveita ou não oportunidades, mas que gera a mudança. Para si e para o seu núcleo e depois para outros públicos mais alargados. Mas implica mudança, implica uma alteração de um estado para um outro mais evoluído e mais benéfico que o anterior.

Portanto, pode ter a ver com o projecto pessoal de vida da pessoa ou pode passar pela criação de uma organização ou de uma empresa, ou trabalhar dentro das organizações, seja Estado, outra Empresa ou ONG, por forma a que tal estimule uma mudança interna também. Há muitos tipos de empreendedor. Eu não sei o que é o empreendedor social. Não sei se é uma ONG ou uma pessoa que tem a 2ª classe ou que quer empreender para criar o seu auto-emprego.

**Dianova:** Quais as principais diferenças entre empreendedores empresariais/de negócio e sociais? Um empreendedor de negócios não traz mudanças positivas para a sociedade também?

**José Ferreira:** Independentemente de estarmos a desenvolver um projecto na área económica, ou social, a obtenção de lucro é fundamental. Lucro implica que aquilo que eu produzo é superior àquilo que eu gasto, portanto implica utilizar os meios que temos de forma

muito eficiente, de forma a produzir um resultado que transcenda o custo que nós temos.

**"A única diferença é que, enquanto que para uma empresa privada o lucro é a remuneração paga aos accionistas, na área social o lucro não é contabilizado em dinheiro, mas sim em benefícios: se consegui reintegrar 5 pessoas, há um objectivo social atingido."**

O pensamento deve ser o de que estou aqui para fazer acções, para produzir resultados e criar riqueza. Se conseguir que uma pessoa se integre na sociedade de forma equilibrada já há um lucro, há um ganho social. Obviamente que se há um objectivo económico, será para ganhar dinheiro, se forem sociais é ajudar pessoas. E portanto isso é lucro, é ganho.

As ONG têm de ser orientadas para o lucro para gerir bem os meios e produzir resultados, e se calhar, mais de metade das ONG em Portugal, trabalham numa óptica não do resultado mas na óptica dos esforços. A grande diferença, e é isto que acho que o sector social tem que aprender com as empresas, é que nestas últimas estão todos empenhados em criar valor. Como a área social e as ONG tiveram muitos subsídios não há esta tensão, esta pressão para obterem resultados efectivos. E aí temos milhares e milhões de euros gastos que servem mais para manterem as associações do que propriamente para produzirem lucro social.

E há ainda uma ideia mais interessante, referida pelo novo livro do Yunus (Muhammad Yunus), em que ele diz que a questão da sustentabilidade pelas empresas, regra geral, é um fait-divers, não funciona, e que todas as empresas gerem negócio social e que pelo negócio social as empresas privadas produzem resultados sociais e que até podem remunerar.

Tal foi o que aconteceu com alguns accionistas. O accionista coloca 1 milhão de euros e ele compromete-se a remunerar em 10% o capital que as pessoas investiram, sendo que o restante é para investimento social. Muitas empresas gastam mais a fazer publicidade a dizer que são sustentáveis do que propriamente aquilo que investem nas organizações.

**Dianova:** Há já algum tempo que desenvolveu uma metodologia, a "tree", que se baseia no facto de ser-se empreendedor, implicar determinado tipo de competências comportamentais. Que competências são essas e em que consiste o método "tree"?

**José Ferreira:** O empreendedorismo está muito associado à criação de negócios. E a maioria dos programas de empreendedorismo focaliza-se na formação técnica em gestão. Ou seja, 95% dos cursos baseiam-se, dão formação de gestão, recursos humanos, finanças, economia, fiscalização.

**"Mas o conhecimento sobre como se gere uma empresa, não faz uma pessoa empreendedora. Dá-lhe conhecimento, que é ótimo. Mas não se reduz numa atitude empreendedora."**

Senão, todas as pessoas que fazem cursos de gestão seriam empreendedoras. Há uma analogia da qual eu gosto muito que é a analogia do carro: o negócio é um instrumento; o empreendedor é o condutor deste instrumento. Mas se o condutor não for empreendedor, pode-lhe dar o melhor negócio do mundo que ele não o vai conduzir bem.

Portanto a minha estratégia e o método tem a ver com a formação dos condutores do processo. Depois é-me indiferente se ele vai criar um negócio, auto-emprego, se vai ser mais activo dentro da sua própria organização em oportunidades de melhoria constante. Pode ser uma ONG, pode ser dentro do próprio estado, se ele vai para o bairro promover



# Entrevista com...

actividade. Desde que ele tenha este ADN de empreender, de realizar, de fazer coisas de forma continuada, esteja onde estiver, é sempre útil.

A minha preocupação é desenvolvimento pessoal. Como é que eu desenvolvo esta atitude empreendedora das pessoas. E fomos concluindo que isto tem mais a ver com o comportamento que elas têm do que com os recursos que possuem. O problema, se calhar a nível nacional também, não é termos ou não recursos, mas sim como gerimos os recursos. Tem a ver como conduzo a minha viatura: se sou um louco e ando a fazer corridas na auto-estrada ou se utilizo e exploro os meios que tenho.

Esta é ideia-base: a metodologia baseada no desenvolvimento da pessoa. O segundo passo foi, se queremos desenvolver pessoas, e, havendo perfis diferentes, fomos descobrindo qual é que era o perfil comportamental que as pessoas tinham que ter, de forma a tentar desenvolver esse tipo de estratégias comportamentais.

Também é usual na área do empreendedorismo termos cerca de 20/30 competências: a pessoa tem de saber falar bem, comunicar bem, uma atitude corporal, ter autoconfiança, ser líder. Há uma lista de como é e deve ser um empreendedor, que naturalmente é exigível que todas as pessoas cumpram as condições, mas não há validade científica que diga que um empreendedor tem de ter vinte características.

O que nós analisamos é que alguns empreendedores têm um conjunto de características. Resolvemos procurar quais são as competências concluindo que é mais ou menos universal e que tem a ver fundamentalmente com a questão da auto-confiança, da resiliência, da iniciativa e da organização. Esta última, não na capacidade de arrumar papéis, mas na capacidade de mobilizar recursos internos e externos e alinhá-los para um dado objectivo. Implica eu falar com pessoas, cativá-las, produzir meios, gerar resultados, arranjar dinheiro, reunir um conjunto de recursos à volta das pessoas, alinhando-os.

Existem depois mais duas competências, que vão variando em função dos públicos. Se eu estou a trabalhar com jovens cientistas, a competência e inovação são fundamentais. Mas para uma pessoa que tenha a 4ª classe e é serralheiro, a competência da inovação não fará sentido, porque ele não irá inovar, não tem conhecimento tecnológico. Portanto, estas duas já vão mudando consoante os pontos-alvo sobre os quais queremos trabalhar. Há uma muito importante que se chama relações interpessoais e que é muito importante para quem cria organizações colectivas, mas já não é importante para o sapateiro que conserta sapatos.

Definimos este quadro de competências. Eu tive contacto com mais de 100 empreendedores que queriam montar um negócio. Depois tivemos que desenvolver um método que é, como eu desenvolvo estas competências? Como é que isso se faz? Enquanto o processo pedagógico de transmissão de conhecimento é feito por um processo didáctico usual, transmits uma informação e você estuda essa informação, com métodos pedagógicos mais ou menos directivos, na área comportamental já não se funciona da mesma maneira. Ou seja, os métodos pedagógicos de ensino da área comportamental são diferentes, relativamente à área do conhecimento. Por exemplo, o facto de se saber o que significa ser autoconfiante e a autoconfiança, não quer dizer que se seja autoconfiante. Tem conhecimento, mas não tem a competência. Então tivemos que desenvolver e aprofundar alguns processos pedagógicos de como se desenvolvem competências comportamentais. "Aprender Fazendo" é um conceito criado em 1980, que tem como ideia base, do criar contextos em que as pessoas obrigatoriamente têm de exercitar as suas competências.

A metodologia tem a ver com o como o formador faz e realiza um projecto em que se mobilizam saberes e se desenvolvem competências comportamentais. Por fim, só para se ter uma ideia da árvore, tal tem que ser medido. A questão é, se não é medido, por meios técnicos e tecnológicos, eu não sei ao certo o que estou a fazer, porque eu não sei o ponto de partida e não sei o ponto de chegada.

Portanto, eu não sei ao certo se o jovem evoluiu muito, nada ou piorou, porque não medi. E a partir do momento em que não meço, não consigo validar nada. Tivemos que gerar processos de avaliação que passam fundamentalmente por fazermos diagnóstico ou autodiagnóstico, medimos, as competências comportamentais, qual é o seu nível.

O que o método ou o modelo propõe, é isso mesmo, um modelo tecnológico: se fizer isto, obtém-se aquilo. Isto aconteceu a uma larga escala. O modelo tem competências comportamentais, competências de performance, que tem mais a ver com os seus saberes e que variam em função do contexto.

Depois temos o aprender fazendo e nos ramos temos os vários tipos de saídas, que podem ser auto-emprego, negócio. O meu trabalho é identificar o fio, e juntar peças e organizar recursos para obter determinados resultados. Em relação ao ensino, é caricata a situação que se vive, mesmo nas faculdades – a maior parte das escolas superiores de educação não têm a disciplina de pedagogia. Transmite-se conhecimento, a forma como isso se faz, não.

**Dianova: De que forma essa metodologia tem vindo a ser implantada no *modus operandi* do mundo empresarial Português? Tem sido bem aceite?**

**José Ferreira:** Sim, esta experiência tem sido bem aceite, junto de entidades de referência, como o Ministério da Educação, ou Instituto de Emprego e Formação Profissional. As pessoas gostam desta ideia, porque isto faz sentido, esta dicotomia entre estarmos focalizados no veículo / criação de negócio ou no condutor, parece-me que é uma dicotomia simples de perceber.

**Dianova: Quais são os principais obstáculos que o empreendedorismo social enfrenta em Portugal?**

**José Ferreira:**

**"Eu acho que o empreendedorismo social, considerando as pessoas que empreendem com fins sociais, tem a ver com a gestão do profissionalismo."**

Nós temos que nos habituar a produzir resultados e a trabalhar por resultados e não por esforços. Temos que resolver as questões realmente ou tentar resolvê-las. Quando não as resolvo, vou aprender com isso e voltar a tentar. E devemos ser tão gananciosos em produzir resultados sociais, quanto os nossos colegas da economia querem resultados financeiros e especuladores.

Pode-se usar a questão do círculo virtuoso de avaliarmos resultados e não esforços. Temos de deixar de jogar bem, para começar a marcar golos. Com a vantagem que na área de inclusão o nosso benefício são as pessoas, a sua vida e penso que é um motivo de lucro. ■



**Prof. Dr. Fernando Gaspar**

Prof. Auxiliar na Universidade Lusíada

**Dianova:** De acordo com diversos autores, o empreendedorismo social combina a vontade de uma missão social com uma imagem de gestão e inovação. Difere do empreendedorismo tradicional pois tenta maximizar retornos sociais ao invés de maximizar o lucro. Para si, o que significa "empreendedorismo social"?

**Prof. Fernando Gaspar:** Não gosto de complicar esta questão. Empreendedorismo social, para mim e para a maioria da literatura que conheço, é a criação de novas actividades sociais sem fins lucrativos. São os fins que distinguem o empreendedorismo social do empreendedorismo "empresarial".

Se uma empresa cria uma creche para os filhos dos colaboradores, com preços que não visam o lucro, isso é empreendedorismo social. Se meia dúzia de "carolas" numa aldeia do Ribatejo resolvem criar um centro de dia para os idosos da terra e fundam uma associação com esse fim, isso é empreendedorismo social.

Se um grupo de amigos cria um clube desportivo para fomentar a prática do basket entre os jovens da cidade, isso é empreendedorismo social.

**Dianova:** Muitos autores realçam inúmeras diferenças entre os empreendedores empresariais e os sociais. Contudo, até que ponto um empreendedor social também não tem de ser um empreendedor de negócio e fazer uma ponte entre o objectivo económico e o social? De facto, um empreendedor de negócios não traz também mudanças positivas para a sociedade?

**Prof. Fernando Gaspar:** Um empreendedor de negócios tem que trazer mudanças positivas para a sociedade. Se isso não acontecer, se o que a start-up trás de novo não for valorizado de forma positiva pela sociedade, o mercado não vai comprar o produto/serviço da empresa e a mesma acaba por fechar.

Já o empreendedorismo social existe porque a sociedade tem necessidade de bens e serviços que as pessoas não podem pagar o seu custo. Por isso, o empreendedor social normalmente não cobre os custos com aquilo que cobra ao cliente/utente, tem que procurar outras receitas para atingir o seu objectivo económico.

Sim, porque o empreendedor social também tem objectivos económicos, que normalmente serão não ter prejuízos. Noutros casos, passarão por ter prejuízos "aceitáveis", que depois tentará cobrir com ajudas de terceiros (patrocinadores ou Estado). Mais do que objectivos económicos, o empreendedor social tem restrições económicas.

O empreendedor social tem que fazer essa "ponte" entre os objectivos sociais e os objectivos ou restrições económicas, para cobrir as necessidades de quem não tem recursos para pagar os bens ou serviços em causa.

"Fazer a ponte" significa aqui cobrir a diferença, o que é feito de diversas formas, desde o recurso ao subsídio de organismos estatais, passando pelo patrocínio de empresas que assim "contribuem" para a sua Responsabilidade Social, até à simples organização de festas cujas receitas servem para esse fim.

**Dianova:** De facto, qual o papel das organizações do 3º sector na sociedade actual? Não terão as ONG de estar igualmente focadas para um objectivo económico, de forma a assegurar a sua existência, numa lógica de economia Social?

**Prof. Fernando Gaspar:** Do que disse antes resulta que as ONG, para cumprirem os seus objectivos sociais, têm de ser geridas numa lógica económica, de forma a cumprirem as restrições económicas. Foi por isso que um dos meus colegas de curso (economista), que fez toda a sua carreira em empresas, foi recentemente contratado para uma ONG.

**"Se a gestão da ONG não adoptar práticas e rigores empresariais, se não adoptar uma gestão de marketing, não só na identificação das necessidades que há para suprir, mas também na procura da maximização das receitas e na diversificação das fontes de receitas, não vai conseguir cumprir os seus objectivos sociais."**

E estes são muitas vezes, como no caso dessa ONG, extraordinariamente importantes para o bem-estar da sociedade e, de novo neste caso, das crianças com dificuldades de aprendizagem.

**Dianova:** Quais os casos de maior sucesso a nível do empreendedorismo social que acompanhou ao longo da sua vida?

**Prof. Fernando Gaspar:** O Centro de Dia que o meu pai frequenta, criado a partir do nada numa pequena aldeia, um clube de basket em Santarém, um grupo de teatro também no distrito de Santarém, uma equipa de futsal criada por alunos do politécnico de Santarém, uma escola de karatê, também em Santarém... tantos casos... é difícil escolher, porque a medição do sucesso destas iniciativas faz-se de forma diferente do que acontece com as empresas. Nestas usamos o lucro, ou a simples sobrevivência da empresa para medir o seu sucesso.

No empreendedorismo social, como se mede o aumento do sucesso escolar duma criança? Ou o prazer que espectadores e actores retiram duma peça de teatro levada à cena? Ou a satisfação de alunos, professores e funcionário do politécnico cuja equipa de futsal acaba de se sagrar campeã distrital?

**Dianova:** Exerceu igualmente actividade na ANJE. Em que consiste e qual a necessidade/urgência de uma associação desta índole no panorama empresarial português?

**Prof. Fernando Gaspar:** A ANJE é pioneira em Portugal na promoção do empreendedorismo. A ANJE já se desdobrava em iniciativas para promover o espírito empreendedor antes de os políticos terem aprendido a palavra. Antes de a imprensa ter acordado para este fenómeno tão importante na sociedade.

Apesar de hoje se multiplicarem os organismos cuja actividade visa fomentar o empreendedorismo, a ANJE continua a ser fundamental



# Entrevista com...

para o país e espero que a nova Direcção, que acaba de tomar posse, consiga continuar a desenvolver a associação e a sua actividade, que tanto tem contribuído para a mudança de atitude da sociedade para com os empreendedores.

**Dianova: De que forma esta contribuiu para a emergência de uma nova cultura empresarial em Portugal?**

**Prof. Fernando Gaspar:** Eu costumo dizer que a principal actividade para promover o empreendedorismo é "falar nele". Falar em empreendedorismo, promover os bons exemplos empresariais existentes no país, fazer concursos de projectos, divulgar os apoios existentes para a criação de empresas, mostrar que criar uma nova empresa não é o bicho-de-sete-cabeças que muitos ainda julgam ser, fazer as pessoas acreditarem nas suas capacidades... estas são as principais formas conhecidas de promoção do empreendedorismo. Estas são também algumas das principais actividades da ANJE.

Gostaria ainda de chamar a atenção para outra actividade da ANJE que são os Road-shows que a Associação leva às universidades pelo país, divulgando o espirito empreendedor. Uma ideia antiga, mas que continua actual e bem sucedida.

**Dianova: Quais os principais obstáculos que o empreendedorismo social enfrenta em Portugal?**

**Prof. Fernando Gaspar:** Obstáculos? Em primeiro lugar, faltam empreendedores. Tanto no empreendedorismo social como no empresarial. Aliás as estatísticas até mostram que faltam sobretudo empreendedoras!

**"Em segundo lugar, falta que a sociedade valorize mais quem corre riscos e cria novas actividades, sejam ONG ou empresas."**

Parece que os únicos heróis do país são os Figos e os CR7s (atenção que estes também são óptimos exemplos).

**"Neste campo, existe uma clara responsabilidade da comunicação social que não valoriza os sucessos dos empreendedores tanto como acontece noutros países."**

Em terceiro lugar falta que a sociedade não penalize tanto o insucesso. Outros países vêm as experiências menos bem sucedidas como uma fonte de experiência, enquanto a nós só falta enforcar o empreendedor mal sucedido. Na realidade somos ainda um país com demasiadas barreiras à entrada (especialmente nalguns sectores) e com ainda mais barreiras à saída e são essas barreiras à saída que tornam estas experiências mais penalizantes. ■



**Rui Ferreira**

Director-Geral do AUDAX/ISCTE

**Dianova: O empreendedorismo Social é um tema embrionário nas ciências sociais e advém de uma associação entre o tradicional tema do empreendedorismo, desenvolvido no seio da economia e da gestão empresarial, e o recente tema das empresas sociais, emergentes no quadro das problemáticas do Terceiro Sector. Para si, o que significa empreendedorismo social e quais as competências que deve ter um empreendedor?**

**Rui Ferreira:** No AUDAX ajudamos empreendedores a desenvolver o seu plano de negócio. Para mim, empreendedorismo social tem a mesma filosofia, diferindo apenas o promotor. Portanto, em vez de estarmos a falar de uma empresa com fins lucrativos, podemos estar a falar de uma ONG, de uma associação sem fins lucrativos que pode desenvolver qualquer tipo de actividade. Na minha perspectiva, um projecto empresarial corrente e um de cariz de empreendedorismo social têm as mesmas condições: tem de haver clientes, marketing, estrutura, gestão.

A única questão que diferencia é a forma como se financiam as coisas. Nomeadamente há diferenças na forma de financiamento, uma vez que uma empresa tem determinado tipo de instrumentos à sua disposição, e os projectos de cariz social têm outros. No nosso curso "Empreendedorismo e Criação de Empresas" tivemos 2 casos de projectos que tinham um cariz de empreendedorismo social, tendo os alunos desenvolvido um plano de negócios igual aos outros, residindo a única diferença na aplicação de lucro: todo o lucro gerado, para além de pagar toda a estrutura fixa que tinham era para disponibilizar dentro da actividade que desenvolvem.

**Dianova: Requerendo o comportamento empreendedorístico capacidades e qualidades, e respectiva participação no processo competitivo, como enquadrar o empreendedor individual?**

**Rui Ferreira:** Da mesma forma que no caso de um empreendedor sem ser social. A única característica que diferencia, em termos de perfil, as pessoas que desenvolvem projectos de cariz social são, por regra, muito mais empreendedoras que os outros porque têm uma característica especial: fazem milagres com poucos recursos. Um projecto de empreendedorismo social muitas vezes arranca sem ter as condições asseguradas e com escassos recursos, e mesmo assim fazem-se bons projectos e com impacto. Um empreendedor com projectos deste género deveria ser discriminado positivamente por essa razão.

**Dianova: Na sua opinião, quem são os empreendedores (individuais ou organizacionais)?**

**Rui Ferreira:** Eu diria que é um misto dos dois porque as organizações não vivem sem pessoas. A organização é uma componente formal; mas sem pessoas não há organização.

**Dianova: Quais os factores basilares à actividade**



### empreendedorística?

**Rui Ferreira:** Eu diria que, primeiro, saber a quem é que se vai dirigir o projecto, que mercado tem, quem são os clientes. Um projecto de cariz social como o da Amadora Empreende, dirige-se aos municípios que queiram desenvolver projectos empresariais dentro do concelho. O último aspecto é o financiamento, é no fundo ter habilidade de encontrar pontes de funcionamento adequadas ao projecto. Nestes projectos de cariz empreendedor social, a ética é muito importante, sendo o factor distintivo.

**Dianova:** Num período marcado fortemente por uma crise económico-social com o fecho das empresas e o aumento do desemprego, qual acaba e qual deve ser o papel do empreendedorismo no desenvolvimento organizacional? Como empreendeder em tempos de crise?

**Rui Ferreira:** O período em si, é um período de oportunidades. E como há escassez de procura, a disponibilidade de instrumentos para apoiar é maior. Os critérios são mais selectivos em alguns aspectos, como no caso da Banca, mas na verdade as condições são iguais às anteriores. O problema está do lado da procura, as pessoas quebraram a expectativa e notámos uma quebra desde o início do ano nos projectos que apoiamos.

**Dianova:** Como tem evoluído a taxa de empreendedorismo em Portugal e quais os principais desafios que este encerra para o tecido empresarial português?

**Rui Ferreira:** Eu costumo dizer que Portugal é o país com mais ideias. E está provado em estatísticas feitas pelo Global Entrepreneur. A única diferença é que na capacidade de implementação somos os últimos. ■



**Eng. Luís Lynce de Faria**

Director do programa GOS, AESE

**Dianova:** Com estes novos paradigmas de gestão, baseados na responsabilidade social, ética e empreendedorismo social, como é que as Organizações Sem Fins Lucrativos podem fazer face à sustentabilidade?

**Eng. Lynce de Faria:** Penso que os novos paradigmas que refere vão obrigar-nos a todos a definir muito bem o trabalho profissional a desenvolver, integrado na missão e objectivos de todas as Organizações. As Organizações sem fins lucrativos têm grande parte destes paradigmas inseridos na sua missão, não as dispensando no entanto da obrigação de otimizar os seus recursos como qualquer outra organização. Explicitá-lo e torná-lo consciente nos seus colaboradores e demais interessados na actividade torna-as cada vez mais capazes para o desempenho da sua tarefa.

**Dianova:** Vários relatórios das Nações Unidas denunciam a falta de transparência na apresentação de contas por parte das ONG. Estarão a transparência na gestão, accountability e avaliação do impacto ainda longe de ser uma realidade no mercado nacional e especificamente nas ONG?

**Eng. Lynce de Faria:** Não vi o relatório que se refere, mas interpreto que ou se trata de uma falta de estrutura organizativa da parte das ONG de menor dimensão que com o tempo será colmatada ou que, e aqui será mais complicado, se tratarão de factos cujo juízo da opinião pública é quase impossível de ser consensual. As ONG actuam em áreas muito sensíveis, dos direitos humanos por exemplo, e recordo que nem sempre as Nações Unidas têm sido, um barómetro neste ponto. Reconheço que a delicadeza do ponto pode diminuir a confiança dos participantes ou criar mal entendidos difíceis de recuperar.

**Dianova:** A Ética e a Transparência são duas das áreas mais críticas para as ONG. Na sua opinião, quais as razões para este facto? Como podem as ONG criar ou incrementar boas práticas e mecanismos relativos a estas componentes?

**Eng. Lynce de Faria:** A Ética é inquestionável na sua pergunta. Não podemos nem devemos abrandar quando este conceito possa estar em causa. A transparência de que fala é muito mais complexa, como referi no ponto anterior. De certo modo as auditorias poderão ajudar a manter o equilíbrio que se pretende.

**Dianova:** Como avalia a experiência do Programa GOS – Gestão das Organizações Sociais realizado pela AESE? Que impacto tem tido na melhoria organizacional das ONG que dela desfrutaram?

**Eng. Lynce de Faria:** O GOS nasce para ajudar a profissionalização das ONG e I.P.S.S., muito em particular na área de Gestão. Embora reconheça que os participantes têm-se sentido agradados, a sua pergunta vai muito mais longe e pretende identificar se os participantes conseguem aplicar os conhecimentos no dia-a-dia das Organizações. Pensamos que sim pois o método do caso que praticamos na AESE está bem próximo das realidades de cada um. Porém teríamos que o verificar com alguma aproximação às organizações que já nos enviaram os seus colaboradores. Talvez no final do 3º GOS, que fecha este primeiro ciclo, seja oportuno.

**Dianova:** Nestes últimos anos, e de acordo com um estudo realizado pela Universidade Católica em 2005, o Terceiro Sector tem vindo a assumir cada vez mais o papel de empregador: 4% da população activa faz parte deste sector que representa 4,2% do PIB. Como podem estes números ser melhorados?

**Eng. Lynce de Faria:** Embora o Terceiro Sector tenha vindo a assumir o papel que diz, não nos podemos esquecer de que foi a iniciativa generosa das pessoas, ainda que com falta de alguma preparação profissional, que foi a grande responsável pelo seu início desta actividade. Teremos necessidade como Sociedade de olharmos para o Sector com mais cuidado. Todas as tentativas no entanto parecem deparar com o problema acelerado do envelhecimento geral da população e com a consequente "falência" do modelo sobre o qual assenta a Segurança Social.

**Dianova:** Apesar de uma já significativa taxa de empregabilidade, as Organizações Sem Fins Lucrativos continuam a ter um problema na diferenciação entre trabalho voluntário e trabalho profissional, o que pode funcionar como um obstáculo rumo à Responsabilidade Social e Ética. De que forma este pode e deve ser ultrapassado?

**Eng. Lynce de Faria:** Não estou muito de acordo. Teremos que cada vez mais formar os colaboradores voluntários e profissionais de modo a que, independentemente do estatuto de base, consigam trabalhar em equipa e sem grandes hierarquias. Algumas I.P.S.S.'s que conheço têm trabalhado admiravelmente este binómio dignificando o trabalho voluntário e responsabilizando-o em linha com o trabalho profissional. Tudo parece residir na formação e no exemplo naturalmente. ■

## Empreendedorismo em Meio Prisional: uma solução inovadora Equal



**Paula Vicente**

Chefe de Projecto, Gabinete de Gestão EQUAL

Foi premiado em 2008 no concurso "Boas Práticas no Sector Público" e marcou a diferença na cultura prisional. Durante cerca de um ano, 50 reclusos foram treinados para serem empreendedores. Na vida e no trabalho.

O empreendedorismo e a inovação social são temas de futuro apontados como fundamentais na construção de uma sociedade em que os valores da cooperação, do *empowerment* e da inclusão estão presentes. A inovação social diz respeito às novas estratégias, conceitos, ideias e organizações que respondem às várias necessidades sociais. Cria soluções para problemas sociais. "Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos/as" é uma solução inovadora financiada pela Iniciativa Comunitária Equal e desenvolvida por uma Parceria coordenada pelos Serviços Prisionais.

A prisão tem por missão colaborar na segurança da sociedade e prestar um bom serviço na ressocialização da população reclusa, devolvendo ao meio livre pessoas capazes de gerir responsabilmente as suas vidas, sem cometerem crimes. Fortemente alinhado com a missão dos serviços prisionais, o projecto "Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos/as" tem por base conteúdos elaborados pela CG *Internacional* em colaboração com a *Gesventure*, tendo sido adaptado para os Serviços Prisionais Portugueses. Tem por objectivo criar opções viáveis e sustentáveis de reinserção sócio-profissional de reclusos/as e evitar a sua reincidência na prática de crimes. Trabalhar por conta própria, criando o próprio negócio, trabalhar por conta de outrem, retomar a frequência escolar ou a formação profissional são saídas possíveis no final deste projecto. Com duração total de 10 meses, a implementação do projecto piloto foi realizada nos Estabelecimentos Prisionais de Castelo Branco, Leiria, Sintra e Beja.

O projecto é constituído por 4 fases:

- Fase de **Avaliação** (1-2 semanas): conjunto de actividades que visam a auto e hetero-avaliação dos/as reclusos/as e a apresentação de todas as fases do projecto aos participantes.
- Fase da **Descoberta** (12 semanas): os participantes aprofundam a noção de empreendedorismo e aprendem a definir objectivos pessoais e profissionais. Descobrem por si próprios as respectivas características

empreendedoras, os seus métodos de aprendizagem e as suas capacidades de adaptação. Treinam métodos de resolução de problemas e de tomada de decisão. As actividades realizadas estimulam a capacidade de comunicação, a criatividade, a autoconfiança e a auto-estima.

■ Fase das **Ideias e Oportunidades** (14 semanas): desenvolvimento das aptidões dos participantes no planeamento de um negócio e na definição de um projecto de vida. Os/as reclusos/as adquirem conhecimentos sobre temas como a geração de ideias, identificação de oportunidades, pesquisa de mercado, marketing e publicidade, planeamento financeiro e outros aspectos ligados à criação do próprio negócio.

■ Fase **Planear o Meu Negócio** (15 semanas): os participantes elaboram individualmente o seu plano de negócio, que inclui o trabalho de pesquisa, a redacção e o preenchimento da sua matriz financeira.

### Factores determinantes para a mudança

Alguns factores foram determinantes neste processo de mudança. O primeiro diz respeito à predisposição da Direcção Geral dos Serviços Prisionais (DGSP) para inovar numa área *core* da sua missão: a reinserção da população reclusa.

O segundo factor determinante foi o financiamento da Iniciativa Comunitária Equal, que incentivou a adopção de um modelo de intervenção centrado em princípios como o *empowerment* e a parceria e possibilitou a aquisição no exterior de metodologias de intervenção inovadoras, passando o projecto a contar com o valor acrescentado de experiências de empreendedorismo em Portugal e no estrangeiro, em especial no Canadá.

O terceiro factor diz respeito ao esforço das equipas no terreno para a concretização de um projecto que exigiu afectação permanente, ao longo de um ano, de profissionais da DGSP (um técnico e um guarda) e que levou ao redesenho de algumas metodologias por forma a responderem melhor ao perfil da população reclusa e à realidade portuguesa.

O quarto factor diz respeito à igualdade de género: duas das prisões piloto (uma feminina e outra masculina) avançaram em conjunto, constituindo o primeiro grupo misto num projecto de longa duração em meio prisional. Diariamente, reclusos da prisão masculina deslocavam-se à prisão feminina para aí participarem em todas as dinâmicas e workshops, o que representa uma inovação em Portugal e na Europa.

### Investir no capital humano e preparar a disseminação

Os funcionários envolvidos neste projecto tiveram todas condições para desempenhar um bom papel: foram alvo de um intenso programa de desenvolvimento de competências, puderam reunir-se periodicamente para a partilha de conhecimentos e experiências, usufruíram de uma plataforma que integra uma comunidade de prática para partilha de documentos e comunicação on-line e contaram com a tutoria de uma empresa especializada que os acompanhou no terreno.

Para as edições seguintes deste projecto, os funcionários podem contar com uma plataforma de gestão dos conteúdos que lhes permite aceder a todos os recursos, utilizando um login. Esta plataforma vai facilitar o processo de disseminação deste projecto, dada a opção pela versão *e-learning* com recurso ao som e vídeo, bem como à disponibilização, para *download*, de todos os recursos técnico-pedagógicos necessários para aplicar o projecto noutros estabelecimentos prisionais.

## Resultados

Os resultados dos inquéritos aplicados denotam a Qualidade desta iniciativa: 89% dos reclusos/as consideraram os conteúdos do projecto muito importantes, 86% consideraram-se muito motivados durante a sua frequência, 84% consideraram os temas tratados muito pertinentes para o seu desenvolvimento pessoal, 86% sentiram que a sua auto-estima evoluiu muito e 76% consideraram que estão bem preparados para gerir um negócio.

Ao nível da evolução das competências, os resultados nas categorias "evoluiu bastante/evoluiu muito" foram também elevados: a determinação recolheu 88% das escolhas, logo seguida da responsabilidade (81%), do espírito de equipa (73%), da pró-actividade (69%), da comunicação (67%), da criatividade (65%) e da autonomia (64%). Dos reclusos/as participantes, 77 % consideraram a avaliação global do projecto bastante positiva.

O interesse revelado pelos *media* neste projecto foi muito expressivo, dando origem a 9 reportagens/referências televisivas e a 20 artigos na imprensa escrita.

Quanto à inserção no mercado de trabalho dos participantes que já

deixaram o Sistema Prisional, não existem ainda dados disponíveis, decorrendo actualmente trabalhos de investigação nesta área.

Por último, cabe partilhar alguns dos testemunhos de reclusos/as participantes:

*"Ajudou-me a descobrir os valores da educação que foram esquecidos durante o tempo de reclusão. Fez-me sentir mais perto da comunidade e com mais esperança e confiança no futuro."* Recluso de Castelo Branco

*"É fascinante, proporciona uma série de alternativas que espero usar quando for necessário."* Recluso de Leiria

*"Este projecto está a dar-nos ferramentas que vão ajudar-nos na vida em liberdade. Eu quero trabalhar como electricista e ter, mais tarde, o meu próprio negócio."* Recluso de Leiria

*"Há muitas formas de fazer dinheiro sem estar envolvido em actividades ilícitas. Quando estamos na prisão não planeamos o nosso futuro, mas acho agora que tenho de escolher um bom futuro para mim se quero viver em paz e sem problemas."* Recluso de Beja ■



Actividade "empreendedor por um dia". Venda de produtos em meio livre pelos próprios reclusos/as, autores e produtores dos seus mini-negócios.



O acesso à internet, vedado em meio prisional, foi permitido aos reclusos/as participantes. Pesquisa de mercado e planeamento financeiro do negócio foram algumas das actividades desenvolvidas nesta fase.



O projecto disponibilizou formação continua a profissionais e reclusos. Nesta fase, uma empresa especializada dá formação na elaboração de um plano de negócios (fase 4 do projecto)

## Exemplos de actividades do projecto

### Empreendedor por um dia

Esta actividade parte da constatação que empreendedores e reclusos, designadamente os que praticaram crimes económicos, têm muitas características em comum, como o facto de serem pessoas capazes de tomar decisões, orientadas para o lucro, determinadas, criativas, capazes de correr riscos e competitivas.

Em três dias e partindo de uma pequena quantia de dinheiro, os/as reclusos/as participantes são convidados/as a pensar e a construir um negócio em situação real (por exemplo, venda de pulseiras, porta-chaves, copos pintados, fruta, lavagem de carros, dança africana, etc).

A venda de produtos/serviços é feita em meio livre. Com esta actividade, realizada nas fases iniciais do projecto, a população reclusa é convidada a reflectir sobre os ganhos alcançados, de forma lícita, comparando com a verba inicialmente investida. A partir daí, o programa decorre de forma a planearem o seu verdadeiro negócio.

### Almoço/café com empresários

Trata-se de uma actividade em que empresários são convidados a almoçar ou tomar um café com reclusos/as na prisão. Organizam-se mesas de quatro a oito reclusos com cada empresário. Durante estes encontros, os reclusos têm a oportunidade de conhecer pessoas que trabalham por conta própria e que partilham, de forma muito enriquecedora, as suas experiências. Estes empresários são depois convidados a vir ao Estabelecimento Prisional com alguma regularidade, de acordo com a disponibilidade de cada um para conversar com a população reclusa.

Através destas actividades, dos workshops e das várias experiências que o projecto disponibiliza, a aprendizagem torna-se exponencial relativamente aos métodos tradicionais, com reflexos na auto-estima, na auto-confiança, na capacidade para lidarem com a rejeição e o stress e na promoção de uma relação positiva com o risco.

## Relatório de Sustentabilidade Dianova Espanha: uma boa prática na rede Dianova

"Nenhuma organização pode prosperar se permanecer alheia às expectativas e aos reptos da sociedade do seu tempo"

Esta é uma exigência à qual a Dianova Espanha pode, sabe e quer dar resposta. Este é um objectivo sempre que melhoramos a eficiência dos nossos processos, quando reduzimos o seu impacto ambiental e nos situamos na vanguarda dos programas assistenciais no nosso país.

Este Relatório correspondente às actividades que realizámos durante o exercício de 2008. Mas não é apenas mais um relatório. Este relatório junta não só os nossos apelos nas diversas áreas de actuação, mas também um repto que, atrevemo-nos a dizer, será o repto de toda a sociedade nos anos vindouros.

Não queremos ser apenas eficazes no cumprimento da nossa missão. Pretendemos também responder às expectativas dos nossos grupos de interesse com políticas específicas destinadas a atrair, reter e recompensar o talento e o compromisso com as finalidades da organização, criando relações de confiança com as comunidades locais, preservando a biodiversidade no nosso campo de actuação e aplicando critérios de transparência nas relações com as administrações e provedores.

Para a Dianova Espanha, promover o desenvolvimento sustentável de comunidades humanas significa colocar em rota e acompanhar as iniciativas que desenvolvem a promoção da saúde no sentido mais lato do termo: melhoria do ambiente social, cultural e económico, melhoria da Qualidade de vida e da saúde individual. Tomámos a decisão de estender a avaliação das suas actividades não só ao impacto nos beneficiários dos programas, mas também junto das comunidades onde actua.

A responsabilidade da organização não se esgota no cumprimento da legislação vigente nem no assegurar da eficácia da sua acção educativa/terapêutica. Uma correcta gestão dos nossos recursos económico-financeiros, as relações com os nossos grupos de interesse e a preocupação pelo nosso impacto ambiental, obrigam-nos a incorporar tais elementos na estratégia da própria organização.

Queremos que os nossos esforços, no que concerne à transparência, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, sejam conhecidos e valorizados pela sociedade. O reconhecimento do nosso trabalho com adolescentes, não só enquanto exercício terapêutico, mas também na sua construção enquanto pessoa, para possibilitar que o menor possa enfrentar com êxito o seu processo vital. Por último a nossa actividade, com diversos stakeholders e instituições e a preocupação com o impacto das adições na nossa sociedade, exige que sejamos coerentes na melhoria dos nossos processos e na redução dos nossos possíveis impactos

negativos.

Obter este reconhecimento é sem dúvida um estímulo para todos os que trabalham na Dianova e fazem com que esta organização cumpra com o papel que lhe corresponde na sociedade e, deste modo, contribua para o objectivo partilhado de construir um mundo melhor para todos.

O nosso objectivo é fazer com que este Relatório seja um reflexo equilibrado do nosso desempenho social e ambiental. Na sua elaboração, seguiram-se as recomendações do GRI/Guia para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da "Global Reporting Initiative". O Formato é o estabelecido pelo Pacto Mundial. O Pacto Mundial é uma iniciativa voluntária, patrocinada pelas Nações Unidas, pela qual, tanto as empresas como as organizações civis se comprometem a alinhar as suas estratégias e operações com dez princípios aceites universalmente, em quatro áreas temáticas:

- Direitos humanos;
- Trabalho;
- Meio-ambiente;
- Anti-corrupção.

Da nossa parte, avançámos no sentido de alcançar e aprofundar a informação relatada e na transparência da mesma. Aquelas debilidades que, através desta metodologia possamos descobrir, serão as áreas prioritárias de melhoria para consolidar a longo prazo o carácter estratégico da sustentabilidade das actividades da Dianova.

Santiago Nebot Rodrigo, Presidente Dianova Espanha.  
+ info: [www.dianova.es](http://www.dianova.es) ■



## 100% Responsáveis



**Mário Moniz Barreto**  
Secretário-Geral da ANEBE

Consciente do seu papel na sociedade e na auto-regulação do sector, a indústria europeia das bebidas espirituosas tem vindo a revelar-se desde há vários anos um dos mais activos stakeholders neste sector.

A CEPS – The European Spirits Organization – entidade que reúne 36 associações representativas da indústria de bebidas espirituosas de 27 países europeus, incluindo a portuguesa ANEBE – Associação Nacional das Empresas de Bebidas Espirituosas – foi a primeira a elaborar o primeiro Código de Consumo Responsável de Álcool da Indústria Europeia do sector.

Neste compromisso, pretende-se que até 2010 seja definida a idade mínima para aquisição de álcool por parte dos jovens nos 18 anos, um reforço da auto-regulação do sector, nomeadamente em termos de publicidade – incluindo a inclusão do teor alcoólico das bebidas, o apelo ao não consumo por parte dos jovens menores e o alerta para os perigos do álcool na condução automóvel e tornar ainda mais visível o apelo para um consumo moderado de bebidas alcoólicas.

Constituída em 2000, a ANEBE tem por objectivo o combate aos problemas de carácter social relacionados com o consumo excessivo ou inadequado de bebidas alcoólicas, a assessoria à criação das leis e regulamentos aplicáveis ao sector e o apoio às autoridades competentes no sentido de travar a ilegalidade, a fraude e evasão fiscais, e a concorrência desleal.

Em Portugal, a ANEBE é responsável por dois projectos com conceitos inovadores que foram, rapidamente, apoiados por entidades públicas e privadas – Ministério da Administração Interna, Presidência da República, só para citar alguns exemplos – e que são hoje um exemplo de eficácia e de notoriedade junto do público.

Talvez o mais conhecido seja a Campanha "Condutor Designado 100%Cool" que em Julho terá a sua implementação pelo 7º ano consecutivo. As "Brigadas 100% Cool" são brigadas nocturnas, que nos centros urbanos contactam à noite directamente jovens sensibilizando-os para as vantagens do consumo responsável de bebidas alcoólicas e alertando para a não associação do consumo de álcool à condução. Os condutores que registem 0% de álcool são no final premiados com prémios simbólicos. Com este conceito segue-se uma estratégia baseada, por um lado, na redução de riscos e, por outro, numa postura irreverente

e não proibicionista. Esta estratégia, acreditamos, tem conduzido ao sucesso da iniciativa.

Todos os anos são introduzidos novos elementos e o deste ano é a inédita associação da Guarda Nacional Republicana ao 100%Cool, o que, em muito, terá contribuído o sucesso das anteriores edições e os prémios recebidos quer em Portugal quer no estrangeiro. Só nas últimas 3 edições foram contactados mais de 80.000 jovens, realizados mais de 14.000 testes de alcoolemia, dos quais 17,9% eram condutores com 0% de álcool. Em 2006, a campanha 100%Cool recebeu o prémio eficácia ouro, atribuído pela Associação Portuguesa de Anunciantes na categoria de Marketing Social e em 2007 ganhou o prémio de melhor campanha de responsabilidade atribuído na Gala Euroeffies que premeia, anualmente, em Bruxelas as campanhas mais eficazes na Europa.

A par do consumo moderado de álcool, outros dos objectivos que a ANEBE tem perseguido em Portugal é tentativa de desmistificar a ideia – incorrecta – de que as bebidas alcoólicas serão mais ou menos "perigosas" em função do seu grau alcoólico. O que, tal como todos sabemos, não é verdade. Não existe bom ou mau álcool, mas sim bons e maus comportamentos em relação ao álcool. Mas para isso é necessário que os consumidores estejam esclarecidos e possam tomar decisões conscientes.

Neste sentido, o ano passado, a ANEBE começou a preparar um novo projecto paralelo inovador em Portugal que teria, desta vez, novos públicos-alvo e novos objectivos. O novo projecto baptizado de Beba com Cabeça [www.bebacomcabeça.pt](http://www.bebacomcabeça.pt) viu a luz do dia em Dezembro de 2008 e rapidamente conquistou os portugueses. Em pouco mais de 5 meses, o site registou mais de 500.000 acessos ao site.

O [bebacomcabeça.pt](http://bebacomcabeça.pt) veio permitir aos portugueses conhecerem se o seu consumo de álcool é ou não moderado e responsável, obter dicas sobre atitudes correctas face ao álcool e desmistificarem alguns dos mitos urbanos do álcool associados ao consumo.

A principal novidade do site é um simulador que ajuda a verificar o tipo de consumo realizado, ou a realizar através do conceito de unidade de bebida padrão em que cada unidade corresponde a 10 gramas de álcool ingerido. Através do simulador e em função do sexo do utilizador e das bebidas e quantidade consumidas, é indicado o número de unidades a que correspondeu esse consumo, permitindo conhecer se o mesmo se trata de um consumo responsável e moderado.

Pelo carácter inovador, este novo projecto conta com o envolvimento de empresas como Bacardi-Martini, Diageo, Herdade do Esporão, PrimeDrinks, e com o apoio da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), do European Forum for Responsible Drinking (EFRD), Associação Nacional de Discotecas e Câmara Municipal de Lisboa.

Este novo projecto, à semelhança do já de si conhecido 100%Cool, ao nível da prevenção do consumo fecham um círculo da acção que a ANEBE em Portugal e a CEPS na Europa têm vindo a desenvolver nos últimos anos e serão sempre um complemento ou reforço dos programas públicos de prevenção do consumo excessivo de álcool.

O sucesso e o reconhecimento destas iniciativas vêm dar à ANEBE ânimo e força para continuar a desenvolver novas iniciativas de prevenção do consumo e a reforçar as iniciativas de auto-regulação, nas quais a indústria das espirituosas tem sido pioneira. ■

## Empreendedorismo Social: O papel das empresas



Nathalie Ballan  
Sair da Casca

### O DNA do Empreendedorismo Social

Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, pai do microcrédito e prêmio Nobel da Paz, é o exemplo típico do empreendedor social. A sua convicção de que o poder de um indivíduo é capaz de mudar o mundo é um denominador comum aos *social entrepreneurs*. O seu trabalho permite ilustrar as três componentes que caracterizam um projecto de empreendedorismo social, tal como definido em 2007 por Roger L. Martin e Sally Osberg, da Fundação Skoll:

- a identificação de um desequilíbrio contínuo (não provocado, como por exemplo, uma catástrofe natural) que provoca exclusão ou o sofrimento de uma parte da humanidade que não tem meios financeiros ou influência política para ultrapassar esta situação;
- a identificação de uma oportunidade para o desenvolvimento de um projecto que cria valor social e que vai permitir (com coragem, criatividade e força moral) desafiar a ordem estabelecida;
- forjar um novo equilíbrio aliviando o sofrimento da população alvo e criando um círculo virtuoso – criação de impactes indirectos e replicação em larga escala.

Yunus identificou que os pobres no Bangladesh não tinham opção para sair de uma situação de pobreza porque não podiam apresentar garantias que assegurassem o acesso ao crédito necessário (e decisivo) para passar do estado de sobrevivência. Com a recusa da banca tradicional em mudar o sistema de garantias, Yunus decidiu avançar sem ela e criou o microcrédito. Hoje o Grameen Bank empresta dinheiro a mais de 12 milhões de pessoas e financia projectos educativos, de saúde, etc. A nível mundial o efeito de contaminação positiva também funcionou e são mais de 7,71 milhões de pessoas que saíram da miséria graças ao microcrédito.

Esta é uma história de sucesso excepcional, mas cujo mérito se prende com o facto de ilustrar o conceito de criação de valor social, clarificando a noção de empreendedorismo social. Não se tratam de acções sociais desenvolvidas na perspectiva da solidariedade, nem apenas de activismo social. Esta diferenciação é importante, sobretudo hoje, em que o movimento do empreendedorismo social necessita de financiamento e de uma legitimidade reforçada para obter este tipo de apoios. Para o empreendedor social, a causa é a fonte de inspiração,

mas o lado "empresarial" implica o compromisso da sustentabilidade, incluindo a sua componente financeira.

### A maior problemática: Sustentabilidade Financeira

O exemplo do Grameen Bank permite também "medir" a dimensão da questão do *business model* – um dos maiores desafios do empreendedorismo social. Nascido em 1976, o projecto ganhou o estatuto de Banco independente em 1983, e começou a ser auto-suficiente em 1995. No estudo *Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems* – realizado em 2007 pela SustainAbility para a Skoll Foundation, o financiamento aparece como o maior desafio para a generalidade dos empreendedores, sendo as Fundações a sua principal (quase exclusiva e muito limitada) fonte de financiamento. A dependência a este nível é considerada como possível, num prazo de 5 anos, por 28% dos líderes... o que explica o seu enorme interesse em multiplicar as parcerias com o sector privado.

Estas parcerias são vitais para estender o movimento e permitir à Sociedade aproveitar a criatividade dos empreendedores sociais, mesmo que o seu campo de actuação se encontre em crescimento. Na realidade, as empresas vocacionadas para a área social recebem anualmente menos de 200 milhões de dólares através das Fundações, enquanto que as empresas de tecnologias limpas conseguem obter 2 mil milhões só nos Estados Unidos e União Europeia, e os projectos filantrópicos angariam 200 mil milhões apenas nos EUA (dados do estudo da SustainAbility). Isto significa que não foi feita ainda uma aposta relevante no empreendedorismo social e que há espaço para empresas tradicionais suportarem o movimento.

### Social intrapreneur – change the world from where you are

O exemplo do Grameen é mais uma vez ilustrativo: em 2006, Grameen e Danone criaram uma *joint-venture*, juntando as competências das duas organizações: a Grameen Danone Foods Ltd. tem como objectivo melhorar a saúde através da alimentação e reduzir a pobreza, contribuindo para a economia local. Nas palavras do Presidente da Danone, Frank Riboud, "*não se trata de caridade, mas sim de uma lógica de experimentação (de novos modelos de negócio) e de aprendizagem*". Ou seja, o empreendedorismo social pode estar integrado também num quadro empresarial clássico, sendo coerente com a estratégia de desenvolvimento da empresa. Esta ideia de que as empresas podem "atacar" os desafios actuais sem sair da sua missão é um factor de motivação para que, cada vez mais, os responsáveis de grandes empresas incentivem os "*social intrapreneurs*".

Estes agentes de mudança são colaboradores que estimulam as empresas a sair da sua zona de conforto, a assumir riscos estratégicos e a identificar oportunidades que existem para além da sua esfera de actuação tradicional. Os *intrapreneurs* defendem uma visão inovadora, criativa, buscam soluções de serviços e produtos que permitam, por um lado, acrescentar valor social a uma escala global e, por outro, que resultem em factores impulsionadores do posicionamento e da competitividade das empresas onde trabalham.

Este é o modelo mais inovador dentro do empreendedorismo social que vem abrir novas janelas de oportunidade às empresas e representa uma das tendências emergentes em termos de sustentabilidade.



**Dez dicas para os futuros intrapreneurs:**

1. Focar em solucionar um problema em vez de vender uma solução.
2. Dar exemplos de casos reais para vender a ideia, mas desenvolver um modelo de negócio robusto.
3. Alinhar o trabalho com o melhor que a empresa oferece em termos de cultura e valores.
4. Ir directamente à gestão de topo – o apoio da Administração da empresa é fundamental.
5. Conhecer os modelos de negócio existentes e o tipo de linguagem.
6. Assegurar que o projecto é financiado.
7. Criar uma aliança interna e envolver *stakeholders* externos.
8. Gerir e executar!
9. Manter a integridade e ser paciente.
10. Partilhar a ideia com outros e, acima de tudo, divertir-se!

(Fonte: AccountAbility | The Social Intrapreneur:  
A Field Guide for Corporate Changemakers)

Artigo da autoria de Nathalie Ballan da SDC para a newsletter  
"Sustentabilidade" do BCSD Portugal



## Drogas

<http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>

Focalizada no Empreendedorismo Social, a Schwab Foundation tem por objectivos identificar os empreendedores sociais líderes no mundo, desenvolvimento comunitário, envolvimento dos empreendedores sociais em rede, criação de soluções para parcerias, identificar a nova geração de empreendedores sociais com menos de 40 anos em conjunto com o Fórum of Young Global Leaders <http://www.weforum.org/en/Communities/Young%20Global%20Leaders/index.htm> e desenvolvimento de estudos de caso que são leccionados em Harvard, Stanford e INSEAD.

<http://www.wbcds.org>

O World Business Council for Sustainable Development é uma associação de mais 200 organizações globais que lidam exclusivamente com as questões do desenvolvimento sustentável. O Conselho disponibiliza uma plataforma para partilhar conhecimento, boas práticas e experiências sobre a sustentabilidade, bem como aconselhamento/posicionamento de uma variedade de assuntos junto de organizações governamentais, não-governamentais e inter-governamentais.

## Transparência. Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade

Num mundo de competição global e numa época em que a reputação de uma organização ou de um líder pode ser arruinada com um simples clique, a transparência torna-se muitas vezes uma questão de sobrevivência. Como refere William George, Professor da Harvard Business School, "até que ponto as organizações têm coragem para serem abertas, francas e, acima de tudo, transparentes. Os autores apontam as razões pelas quais a transparência é essencial para o sucesso de uma empresa a longo prazo."

**Autores:** Daniel Goleman, Warren Bennis, James O'Toole | **Edição:** 2009  
Gradiva



## Corporate Governance

A governabilidade empresarial engloba todas as tarefas e actividades que pretendem supervisionar e orientar o comportamento dos gestores de topo. As organizações necessitam de vozes não comprometidas nos seus conselhos de administração e de uma imprensa especializada crítica e conhecedora dos assuntos que trata e que opina. As organizações são demasiado importantes para as economias dos países para que o seu governo fique sem escrutínio.

**Autor:** Jorge Rodrigues | **Edição:** 2008  
Edições Pedagogo



## Sustainable Investing. The art of long-term performance

O Investimento Sustentável está a tornar-se rapidamente numa forma inteligente de gerar retornos a longo prazo. Encontrando-se os investidores convencionais em busca do factor wow! Em temas como a mudança climática, este livro ilustra o ponto de viragem na evolução das finanças globais: desde o enquadramento da agenda, ao seu impacto na actualidade e as tendências que irão emergir no futuro. Trata-se sobretudo de uma abordagem ao investimento orientada pelos riscos e oportunidades económicas, ambientais e sociais de longo prazo que a economia global está a enfrentar, num exercício de direitos e deveres.

**Autores:** Cary Krosinsky e Nick Robins | **Edição:** 2008  
Earthscan



Siga a Dianova nas Redes Sociais

Twitter <http://twitter.com/dianovapt>  
Slideshare <http://www.slideshare.com/Dianova>

You Tube <http://www.youtube.com/user/dianovaportugal>  
Flickr <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal>

**dianova** |   
aprender | crescer | concretizar

Associação Dianova Portugal

Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD  
Tel.: 261 324 900 | Fax: 261 312 322  
Email: [secretariado@dianova.pt](mailto:secretariado@dianova.pt) |  
[www.dianova.pt](http://www.dianova.pt)

Ficha Técnica

Propriedade, Administração e Redacção:  
**Associação Dianova Portugal**  
Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD Tel.: 261 324 900 | Fax: 261 312 322  
Email: [rui.martins@dianova.pt](mailto:rui.martins@dianova.pt) | [www.dianova.pt](http://www.dianova.pt)  
Direcção e Coordenação Editorial: **Rui Martins**

Redactora Principal: **Andreia Vicente**  
Design: **Orange** - original communication  
Impressão: **Onda Grafe, Lda.**  
ISSN: **1646-0383**  
Depósito Legal: **214288/04**

Distribuição: **Gratuita**  
Periodicidade: **Trimestral**  
Tiragem: **3.350 exemplares**