

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A SUSTENTABILIDADE COMO FATOR IMPULSIONADOR DA  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL:  
OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

---

O CASO BNP PARIBAS

Inês Simões do Cabo

Lisboa, fevereiro de 2019



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A SUSTENTABILIDADE COMO FATOR IMPULSIONADOR DA

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL:

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

O CASO BNP PARIBAS

Inês Simões do Cabo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Miguel Seabra.

Constituição do Júri:

Presidente: Professora Doutora Marina Antunes

Arguente: Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Vogal: Professor Doutor Fernando Miguel Seabra

Lisboa, fevereiro de 2019

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência do autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*“Progress is impossible without change,  
and those who cannot change their minds  
cannot change anything”.*

George Bernard Shaw

*“The Earth is what we all have in common”.*

Wendell Berry

## Agradecimentos

Foi com muito esforço, trabalho, e dedicação que chegou ao fim mais uma grande etapa do meu percurso académico. Esta foi, sem dúvida, uma das etapas mais determinantes da minha vida, na qual presenciei momentos que me desafiaram e que me marcaram. No entanto, nunca desviei o foco da meta final: ser mestre.

A presente dissertação é fruto de um ano de muita determinação e pesquisa intensa e é com muito prazer que agradeço às pessoas que, de certa forma, fizeram parte dela e que nunca me fizeram desistir do meu objetivo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Miguel Seabra, pelo acompanhamento constante, incentivo, transmissão de conhecimento e sabedoria e, sobretudo, pela disponibilidade demonstrada desde o início da minha investigação até à entrega da mesma.

À minha avó, por ser a minha eterna inspiração e a minha fonte de força e determinação.

À minha irmã, minha companheira, por sempre me apoiar, compreender e motivar. Sem ela, este caminho teria sido muito mais complicado.

Aos meus pais, por estarem sempre lá para me ouvirem, e por toda a coragem e carinho que me transmitiram.

À minha prima Diana, pela energia contagiante, pelo entusiasmo com que encara cada desafio e pela maravilhosa visão de líder.

À minha querida amiga Marica, pela presença constante desde o primeiro dia, companheirismo, predisposição para ajudar e pela partilha de ideias inovadoras.

A toda a equipa BNP Paribas que fez parte desta investigação, nomeadamente à Dra. Luciana Peres e à Dra. Sandra José, que possibilitaram o seu imenso enriquecimento.

Por último, à Associação Portuguesa de Bancos, em particular, ao Dr. Pedro Henriques e ao Dr. João Tomaz, pela disponibilidade e pela ajuda que manifestaram perante a concretização desta investigação.

Um enorme agradecimento a todos e que venha o próximo desafio.

## Resumo

A presente dissertação tem como aspetos chave o estudo da integração do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial, mais propriamente, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Desta forma, pretende-se compreender como é que num mundo em constante evolução, onde as tecnologias, práticas organizacionais e expectativas dos clientes estão em persistente mudança, a sustentabilidade pode ser um fator impulsionador de competitividade e fazer a diferença.

Mais ainda, pretende-se obter uma visão geral de como é que os ODS, imbuídos na estratégia empresarial, criam valor ao nível do desenvolvimento do talento e carreira das pessoas, da contribuição ativa para com as comunidades, de que forma é que mitigam o impacto ambiental da atividade onde estão presentes, e quais as parcerias que promovem a geração de conhecimento e valor partilhado.

A escolha deste tema vai ao encontro do desafio que o desenvolvimento sustentável tem vindo a colocar à sociedade, ao proporcionar oportunidades para a implementação de novas ideias, novos negócios ou até mesmo para a melhoria e reestruturação de modelos de gestão e da *performance* organizacional por via da otimização de recursos.

Será ainda abordada a metodologia utilizada, a qual se baseia no estudo de caso de uma entidade bancária, o BNP Paribas, que comporta um portefólio de negócios diverso e internacional com um perfil heterogéneo e diversificado.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que os ODS constituem fatores impulsionadores da competitividade empresarial do BNP Paribas, ao possibilitarem a obtenção de ideias inovadoras e diferenciadoras.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Empresarial, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Vantagem Competitiva, e Banco de Investimentos.

## **Abstract**

*The key aspect of this dissertation is to study the integration of the sustainable development in the business strategy, with a specific focus on the Sustainable Development Goals, established by the United Nations (UN).*

*Therefore the aim is to understand how sustainability can be a factor driving competitiveness to make a difference, taking into account an evolving world where technologies, organizational practices and customer's expectations are in a constant change.*

*Moreover, it is intended to show how the Sustainable Development Goals, embedded in the business strategy, create value in the development of different aspects such as people's talent and career, the contribution offered to the communities, the mitigation of the environmental impact of the activity and all potential partnerships that the generation of knowledge and shared value can promote.*

*The subject of the present investigation deals with the role that the sustainable development has been witnessing to the society through the implementation of new ideas, new business or even for the improvement and restructuring of management models and organizational performance through the optimization of resources.*

*In addition to the theoretical part, the following area of the research presents the methodology used, specifically based on the case study of a banking entity, BNP Paribas, which comprises a diverse and international business portfolio with a heterogeneous and diversified profile.*

*Finally, considering the obtained results, it is concluded that the Sustainable Development Goals are factors that drive BNP Paribas' business competitiveness by enabling the acquisition of innovative and differentiating ideas.*

**Keywords:** *Corporate Sustainability, Sustainable Development Goals, Competitive Advantage, and Investment Bank.*

## Índice

1.	Introdução .....	1
1.1	Relevância do tema .....	2
1.2	Objetivos.....	3
1.3	Metodologia .....	4
1.4	Estrutura da Dissertação .....	4
2.	Enquadramento Teórico .....	6
2.1	Sustentabilidade Empresarial.....	6
2.1.1	Definição do Conceito .....	6
2.1.2	Evolução do Conceito .....	8
2.1.3	Responsabilidade Social .....	10
2.1.4	Ecoeficiência.....	19
2.1.5	Dimensões da Sustentabilidade .....	21
2.2	Organismos de Promoção e Outras Iniciativas .....	25
2.2.1	<i>Global Reporting Initiative</i> .....	25
2.2.2	Iniciativas da ONU.....	27
2.3	Motivações para a Adoção de uma Estratégia de Sustentabilidade .....	34
2.4	Sustentabilidade Empresarial no Setor Bancário.....	35
3.	Metodologia de Investigação .....	39
3.1	Definição da <i>Research Question</i> .....	39
3.2	Análise Contextual .....	40
3.2.1	Conferência Anual do BCSD Portugal 2017: “Como Crescer e Criar Empregos numa Economia de Baixo Carbono? Pensar Portugal em 2030” .....	40
3.2.2	Conferência do 2º Aniversário da Aliança ODS Portugal.....	41
3.3	Metodologia .....	42

3.4	Tipo de Pesquisa e Métodos de Recolha de Dados.....	43
3.4.1	Análise Documental .....	44
3.4.2	Entrevistas .....	44
4.	Estudo de Caso: BNP Paribas.....	46
4.1	Análise Documental .....	46
4.1.1	Caracterização da Empresa .....	46
4.1.2	A Cultura BNP Paribas .....	48
4.1.3	<i>Corporate Social Responsibility</i> .....	50
4.1.4	Outras iniciativas com impacto direto na sociedade .....	62
4.2	Entrevista Exploratória .....	69
4.3	Entrevistas .....	70
4.3.1	Departamento de <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	71
4.3.2	Departamento de <i>Learning &amp; Development</i> .....	74
4.3.3	Associação Portuguesa de Bancos .....	78
5.	Apresentação e Discussão dos Resultados .....	83
5.1	Sustentabilidade Empresarial.....	83
5.2	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	86
5.3	Competitividade e Inovação Empresarial.....	87
5.4	Respostas às questões que derivam da <i>Research Question</i> .....	88
6.	Conclusão.....	99
6.1	Conclusões Gerais.....	99
6.2	Limitações ao Estudo.....	102
6.3	Recomendações para Investigações Futuras.....	102
	Referências Bibliográficas .....	104
	APÊNDICES .....	111

APÊNDICE A: Listagem dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio apresentados pela ONU .....	111
APÊNDICE B: Listagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável apresentados pela ONU .....	118
APÊNDICE C: Correspondência eletrónica para realização de entrevista exploratória à equipa de <i>Corporate Social Responsibility</i> do BNP Paribas Portugal.....	137
APÊNDICE D: Guião de entrevista exploratória efetuada à equipa de <i>Corporate Social Responsibility</i> do BNP Paribas Portugal.....	140
APÊNDICE E: Correspondência eletrónica para realização de entrevista à <i>Head of Communications and Corporate Social Responsibility</i> do BNP Paribas Portugal .....	141
APÊNDICE F: Entrevista realizada à <i>Head of Communications and Corporate Social Responsibility</i> do BNP Paribas Portugal.....	143
APÊNDICE G: Correspondência eletrónica para realização de entrevista à representante da equipa de <i>Learning &amp; Development</i> do BNP Paribas Portugal .....	148
APÊNDICE H: Entrevista realizada à representante da equipa de <i>Learning &amp; Development</i> do BNP Paribas Portugal.....	149
APÊNDICE I: Correspondência eletrónica para realização de entrevista à Associação Portuguesa de Bancos .....	154
APÊNDICE J: Entrevista realizada à Associação Portuguesa de Bancos .....	157

## Índice de Figuras

Figura 2.1: TBL.....	7
Figura 2.2: Tipos de RSE.....	12
Figura 2.3: Temáticas da Norma ISO 26000 .....	16
Figura 2.4: Organização temática da participação dos vários autores .....	30
Figura 4.1: As forças do BNP Paribas .....	49
Figura 4.2: As <i>driving forces</i> do BNP Paribas .....	50
Figura 4.3: Estrutura do Negócio de CSR.....	53
Figura 4.4: Projeção de Indicadores Económico-Financeiros para 2020 .....	68

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Dimensão Social - Variáveis e Indicadores.....	22
Tabela 2.2: Dimensão Ambiental - Variáveis e Indicadores .....	24
Tabela 2.3: Dimensão Económica - Variáveis e Indicadores .....	25
Tabela 4.1: Pilares e Compromissos do BNP Paribas .....	52
Tabela 6.1: Analogia dos Compromissos do BNP Paribas com os ODS .....	101

## Lista de Abreviaturas

- AOD – Assistência Oficial ao Desenvolvimento
- APB – Associação Portuguesa de Bancos
- BCSD – *The Business Council for Sustainable Development*
- CDI – *Center of Digital Inclusion*
- CDP – *Carbon Disclosure Project*
- CEO – *Chief Executive Officer*
- CIB – *Corporate and Institutional Banking*
- COO – *Chief Operating Officer*
- CO<sub>2</sub> – Dióxido de Carbono
- CSR – *Corporate Social Responsibility*
- GEE – Gases com Efeito de Estufa
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- IFS – *International Financial Services*
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- ISO – *International Organization for Standardization*
- KPI – *Key Performance Indicators*
- LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgénero
- L&D – *Learning & Development*
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONG – Organizações Não Governamentais
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PE – Princípios do Equador
- PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PRI – *The Principles for Responsible Investment*

RH – Recursos Humanos

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

TBL – *Triple Bottom Line*

UE – União Europeia

UN – *United Nations*

UNEP FI – *United Nations Environment Programme Finance Initiative*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

## 1. Introdução

No âmbito da obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), apresenta-se a seguinte dissertação que tem como título: “A Sustentabilidade como fator impulsionador da Competitividade Empresarial: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

As transformações socioeconómicas dos últimos anos têm espelhado o quão rapidamente a sociedade está a evoluir e as proporções que essa mudança tem estado a tomar, afetando várias áreas organizacionais, as quais têm revelado alterações no comportamento das organizações, que até então estavam acostumadas à exclusiva maximização do lucro financeiro enquanto objetivo empresarial.

Esta enorme evolução que o mundo empresarial está a presenciar, permite um futuro com impetuosas oportunidades, mas também com alguns riscos, principalmente, devido às crescentes desigualdades e mudanças climáticas, o qual só será firmemente concretizável se houver um crescimento sustentável e equitativo (PWC, 2012).

É aqui que entra o desenvolvimento sustentável. A temática do desenvolvimento sustentável exige à organização que assuma, em função dos recursos financeiros e humanos já existentes, uma postura mais vasta perante a sociedade, para além da maximização de lucros e criação de riqueza (Rogers, Jalal, & Boyd, 2008).

Para além disso, é importante que se conjugue a esta postura sustentável, a responsabilidade social, e que esta seja encarada como uma estratégia significativa de modo a manter ou até mesmo a aumentar a rentabilidade organizacional e potenciar o seu desenvolvimento (Bertoncello & Júnior, 2007).

É entre a conciliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Sustentabilidade Empresarial que se harmoniza o crescimento económico e o respeito pelo meio envolvente (Bertoncello & Júnior, 2007).

A sustentabilidade nasce como resposta às turbulências das economias globalizadas, nas quais as empresas se pautavam em orientar as suas prioridades para o curto prazo, através da obtenção de rendimentos imediatos como forma de satisfazer os *stakeholders*.

Por outro lado, a introdução do conceito de desenvolvimento sustentável no meio empresarial tem-se pautado como um modo das organizações assumirem formas de gestão mais eficientes, através de práticas identificadas com a ecoeficiência e a produção mais limpa, por exemplo (Cunha, Gonçalves, Pinheiro & Rego, 2011).

A sustentabilidade manifesta-se como um elemento que pretende desafiar e desenvolver uma estratégia não só a nível organizacional, como também a nível global, tendo em vista a criação de novas oportunidades para a continuidade do negócio, ao acrescentar valor às suas atividades *core*.

Apesar da ligação do desenvolvimento sustentável com o meio empresarial ser relativamente recente, tem-se verificado uma preocupação acentuada do consumidor na procura de produtos e serviços que conciliem a relação harmoniosa entre ambiente, comunidade e economia.

Esta abordagem permite não só geração de valor para quem está mais próximo, como também um melhor alcance de resultados organizacionais. Com o surgimento de novas exigências e maior pressão por transparência nos negócios, as empresas veem-se forçadas a adotar uma postura mais responsável nas suas ações.

Desta forma, é pertinente afirmar que a sustentabilidade está a deixar de ser uma mera opção para as empresas, passando a ser uma questão de visão e de estratégia, já que a sociedade está cada vez mais atenta a esta questão.

Por forma a fortalecer o compromisso com a sociedade, e em consonância com a progressiva consciencialização das pessoas e mundo empresarial, a ONU criou um modelo de governo, com 17 objetivos – os designados ODS – que todos os países devem implementar até 2030 (UNRIC, 2016).

Neste contexto, as empresas têm o dever de elaborar estratégias, adotar práticas empresariais sustentáveis, e de refazer os seus planos de negócio, para não perderem a competitividade a médio e longo prazo, o que, possivelmente, irá provocar mudanças de valores e de orientação nos seus sistemas operacionais.

## **1.1 Relevância do tema**

O modelo de governo dos ODS visa sensibilizar os governos, empresas e demais cidadãos, a comprometerem-se no desenvolvimento das comunidades, para um mundo mais seguro e sustentável.

Assim surge a escolha do tema desta dissertação. Além de ser uma abordagem relativamente recente, o desenvolvimento sustentável empresarial tem sido alvo de inúmeros debates e tem demonstrado resultados que levam a um ambiente favorável de diferenciação, proporcionando o alcance de vantagens competitivas e de liderança.

A sustentabilidade permite criar um impacto positivo na sociedade, através do alinhamento dos produtos e dos serviços, com parcerias, ação comunitária, filantropia, iniciativas de voluntariado e iniciativas empreendedoras.

Desta forma, é hipotético afirmar que a sustentabilidade tem um peso consideravelmente relevante enquanto pilar fundamental na estratégia e impulsionador na cadeia de valor, dentro e fora da organização.

Posto isto, esta dissertação coloca a seguinte *research question*: “De que forma as práticas de sustentabilidade em vigor na atividade bancária são aplicadas, tendo como principal enfoque a temática dos ODS?”.

## 1.2 Objetivos

Através da elaboração desta dissertação pretende-se dar resposta à *research question* e perceber em que medida as práticas de sustentabilidade empresarial impulsionam a competitividade no tecido organizacional, centralizando a pesquisa nos ODS, e tendo como base uma empresa que pertence ao setor bancário com presença significativa a nível global – o BNP Paribas.

De seguida, enumeram-se os objetivos específicos a alcançar na concretização desta investigação:

- Dar a conhecer as considerações gerais dos conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social, bem como a sua aplicabilidade no seio organizacional;
- Compreender de que forma as iniciativas e compromissos nacionais e internacionais influenciam o quotidiano e desempenho de uma organização que segue um caminho de sustentabilidade;
- Caracterizar as estratégias do desenvolvimento sustentável no meio empresarial;
- Identificar e detalhar o nível de integração dos aspetos ambientais, económicos e sociais na gestão da entidade bancária, na sua estratégia, *core business*, na comunicação e reporte da sua *performance*;
- Avaliar o impacto da sustentabilidade enquanto fator impulsionador na competitividade para a organização, e relacioná-la com o ganho de oportunidades de negócio e com eventuais riscos, no âmbito dos ODS.

### 1.3 Metodologia

A presente dissertação apoia-se no método de Estudo de Caso, cuja natureza é classificada de qualitativa, uma vez que se recorre à análise documental e à realização de entrevistas.

A Metodologia é analisada de forma mais pormenorizada no capítulo 3.3.

### 1.4 Estrutura da Dissertação

A presente investigação encontra-se dividida em 6 capítulos.

No primeiro capítulo, pretende-se dar a conhecer a relevância da investigação, assim como os seus objetivos e a metodologia adotada.

Passando-se para o segundo capítulo, que se caracteriza por ser eminentemente de carácter teórico, é descrito, primeiramente, o conceito de sustentabilidade empresarial seguindo-se do de responsabilidade social, e são abordadas matérias como a ecoeficiência, e as dimensões da sustentabilidade. Neste capítulo são também referidas as principais normas, certificações e formas de relato, nas quais as organizações que seguem uma ótica de sustentabilidade se devem reger.

Posteriormente, são expostos temas como os organismos de promoção da sustentabilidade e outras iniciativas, tal como UN *Global Compact*, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), e os ODS. Este capítulo termina com a descrição das motivações que podem contribuir para a adoção de uma estratégia de sustentabilidade e com a apresentação da sustentabilidade empresarial no setor bancário.

No terceiro capítulo é apresentada detalhadamente a metodologia desta investigação, onde é introduzida a *research question* que orienta e sustenta a pesquisa, bem como o tipo de pesquisa e os métodos de recolha de dados.

No quarto capítulo, para além da apresentação da entidade em estudo, o BNP Paribas, são ainda apresentados os valores da entidade, a sua cultura, *Corporate Social Responsibility* (CSR), a Filantropia, entre outros, por forma a compreender a dinâmica de sustentabilidade e inovação que rege a organização alvo da investigação. O resumo das entrevistas efetuadas às equipas do BNP Paribas também se encontra neste capítulo.

A apresentação e a discussão dos resultados obtidos para a presente investigação são efetuadas no quinto capítulo.

Por último, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões da investigação, onde se faz referência aos resultados obtidos, sublinhando as respetivas limitações e apontando eventuais contribuições para investigações futuras.

## 2. Enquadramento Teórico

Com o intuito de situar o leitor na temática investigada, e de fazer exposição ao levantamento exaustivo e respetiva síntese da produção científica da área de estudo, apresenta-se de seguida o capítulo dedicado ao estado de arte.

### 2.1 Sustentabilidade Empresarial

#### 2.1.1 Definição do Conceito

O conceito de desenvolvimento sustentável pode ser definido como aquele que responde às necessidades das gerações do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987 citado por BCSD Portugal, 2006).<sup>1</sup>

O desenvolvimento sustentável está igualmente relacionado com a preocupação que a sociedade, em geral, possui relativamente ao impacto positivo ou negativo das suas ações, impactos esses que incluem não só consequências a nível ambiental, como também a nível social e económico (Rogers et al, 2008).

Neste sentido, o desenvolvimento sustentável pretende abranger: perspetivas de longo prazo, ao se preocupar não só com o cenário atual da sociedade, mas também com o do futuro; dimensões desde o âmbito ambiental, económico até ao social; e estratégias de ação inclusiva que reconhecem a necessidade de todas as pessoas se envolverem nas decisões que afetam o seu quotidiano (BCSD Portugal, 2006).

Relativamente à definição de organizações sustentáveis, estas podem ser designadas como aquelas que encaram a sua atividade por forma a atingir sucessivos desempenhos económicos favoráveis à sua continuidade, evitando comportamentos que poderão afetar social ou ambientalmente o seu meio envolvente (Rodrigues & Duarte, 2012).

Deste modo, torna-se cada vez mais essencial que as organizações, sejam elas de cariz público ou não (Heinelt & Smith, 2003), estejam consciencializadas da responsabilidade dos seus atos e

---

<sup>1</sup> Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987). *Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Oxford University Press.

ações e dos desafios ambientais, económicos e sociais que acarretam (Steurer, Langer, Konrad, & Artinuzzi, 2005 cit in Silvestre & Amaro, 2014).<sup>2</sup>

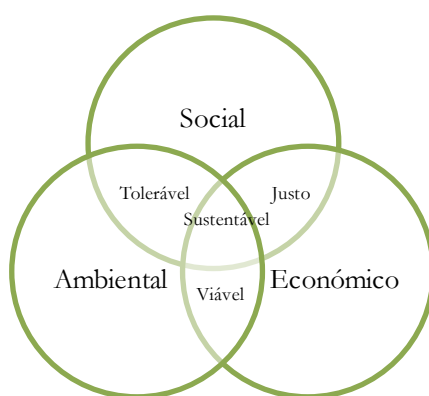
As componentes ambientais, económicas e sociais formam o chamado “*Triple Bottom Line*” (TBL), constituído pelas variáveis “*People, Profit and Planet*”, que auxiliam a avaliação de sucesso das empresas.

A ideia subjacente ao TBL foi proposta por John Elkington, na década de 1990, e reside no facto de que o sucesso por detrás de uma organização depende não só da tradicional *performance* financeira, mas também da *performance* social e ambiental (Norman & MacDonald, 2014).

Num sentido mais amplo, este conceito é utilizado para compreender todo o conjunto de valores, problemas e processos que uma entidade necessita para gerar valor ambiental, económico e social, através da medição: do impacto da responsabilidade social da organização, da *performance* económica e financeira – a partir da análise dos *Profits and Losses* –, e da responsabilidade ambiental (Rojek-Nowosielska, 2015).

O TBL está relacionado com a gestão sustentável de uma organização que tem como objetivo reduzir os impactos ambientais, gerar riqueza, valor e atender aos anseios sociais que o compõem (Santos & Baptista, 2016).

Para Convibra (2009 citado por Santos & Baptista, 2016)<sup>3</sup>, uma organização sustentável duradoura deve ser socialmente justa, financeiramente viável, e ambientalmente responsável, conforme se evidencia na Figura 2.1:



**Figura 2.1:** TBL

**Fonte:** Convibra (2009) citado por Santos e Baptista (2016)

---

<sup>2</sup> Steurer, R., Langer, M., Konrad, A. & Artinuzzi, A. (2005). *Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations*. In *Journal of Business Ethics* (Edição nº61, pp. 263-281). N.d.: Springer Netherlands.

<sup>3</sup> Convibra (2009). *Gestão Sustentável de Cidades de Médio Porte no Estado de São Paulo*. São Paulo: Convibra.

Desta forma, integrar o desenvolvimento sustentável significa criar uma visão e condicionar os fins de uma organização, ao definir estratégias que têm como principal enfoque o equilíbrio das dimensões presentes na figura anterior (Rodrigues & Duarte, 2012).

Segundo Capricho e Lopes (2007), o âmbito económico-ambiental abrange problemas relacionados com «[...] a qualidade e eficiência de produtos e processos “ecológicos” ou “verdes”, a reforma fiscal ecológica e a responsabilidade ambiental»; o âmbito socioambiental envolve problemas de «[...] equidade entre gerações e de justiça ambiental»; e o âmbito socioeconómico compreende problemas de «[...] ética empresarial e direitos».

A sustentabilidade empresarial torna-se então um requisito obrigatório que as organizações devem adotar para a sua continuidade e sobrevivência. No entanto, é de referir que existem outras variáveis que a organização sustentável deve considerar, tais como, o mercado, a tecnologia e as operações (Rodrigues & Duarte, 2012).

Em suma, a sustentabilidade empresarial surge como um elemento inspirador e desafiador, que pretende criar novas oportunidades e controlar riscos para a continuidade do negócio, e que assenta na harmonização de 3 dimensões, sejam elas, a prosperidade económica, a preservação ambiental e a justiça social, «[...] bem como as suas interfaces (socioambiental, socioeconómica e eco económica)» (Cristófaló, Akaki, Abe, Morano, & Miraglia, 2016).

Através desta perspetiva, para Cristófaló et al (2016)

a sustentabilidade passa a incluir todas as partes interessadas, como comunidades locais e governos, além dos acionistas e empregados, numa visão mais ampla do que apenas relacionada aos aspetos económicos e produtivos da companhia.

### **2.1.2 Evolução do Conceito**

Numa primeira instância, o conceito de sustentabilidade empresarial é abordado segundo a perspetiva de responsabilidade social, associando-se à publicação do livro «*social responsibilities of the businessman*» de Howard R. Bowen, em 1953, onde este é definido como o conjunto de políticas que os líderes seguem em prol do alcance dos objetivos e valores da sociedade (Rodrigues & Duarte, 2012).

O conceito de desenvolvimento sustentável organizacional começou por ser meramente económico e tinha como objetivo «[...] gerar e manter um aumento anual do seu produto interno bruto (PIB). No entanto, este conceito começou a ser posto em causa quando se verificou que ao crescimento económico não correspondia uma melhoria generalizada das

condições de vida, significando que algo estava errado» (Todaro & Smith, 2003 citado por Afonso, 2012).<sup>4</sup>

Em 1987, é publicado o Relatório Brundtland como resposta à Assembleia Geral das Nações Unidas, o qual definiu novas bases para o desenvolvimento sustentável, com novas políticas e comportamentos, dando igual importância às práticas ambientais, económicas e sociais. O relatório veio criticar o modelo de desenvolvimento característico dos países desenvolvidos e em desenvolvimento daquela época, uma vez que os recursos naturais eram consumidos sem nenhuma consciencialização da capacidade dos ecossistemas nem da degradação do planeta. O desenvolvimento sustentável passa então a ser definido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Procurou-se, assim, a construção de um modelo de desenvolvimento alternativo que promovesse o equilíbrio da interligação entre os pilares referidos anteriormente (Cristóvão et al, 2016).

Os anos seguintes ficam marcados pela implementação e desenvolvimento deste conceito em eventos como a Cimeira de Estocolmo, a Cimeira do Rio ou Cimeira da Terra – que teve como resultado a “Agenda 21”, subscrita por 178 governos, onde as nações aceitaram o compromisso de agirem em cooperação e harmonia na procura do desenvolvimento sustentável, cujas áreas prioritárias eram o desenvolvimento e o meio ambiente –, a 19ª Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas e a Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, que constituem marcos de referência na história da sustentabilidade ambiental (Deloitte, 2003).

A RSE é incitada fortemente na União Europeia (UE), garantido a modernização económica e «[...] o respeito por elevados padrões de políticas sociais e na preservação da qualidade ambiental» (Rodrigues & Duarte, 2012).

Na década de 1990, John Elkington introduziu as componentes ambientais e sociais na avaliação de sucesso das empresas, tendo criado o TBL, constituído pelas variáveis “*People, Profit and Planet*”, como mencionado anteriormente (Norman & MacDonald, 2004).

No início do século XXI, o desenvolvimento sustentável começou a ser visto como uma ferramenta de estratégia empresarial, no qual as empresas competitivas a longo prazo deviam, não só, tirar partido de uma gestão mais eficiente e mais limpa, como também fazer dessa necessidade uma oportunidade inerente à criação de valor. Deste modo, essas organizações

---

<sup>4</sup> Todaro, M., & Smith, S. (2003). *Economic Development* (8ª ed.). Reino Unido: Pearson Education Limited.

seriam economicamente viáveis e proactivamente responsáveis no plano ambiental e social (Deloitte, 2003).

Em 2001, surge a publicação do Livro Verde “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” pela Comissão Europeia, seguindo-se a criação do “Fórum Europeu das Partes Interessadas na Responsabilidade Social das Empresas”, em 2002, para a promoção do diálogo entre diversas entidades, tais como, Associação de Sociedade Civil, Direções Gerais da Comissão Europeia, entre outras (Rodrigues & Duarte, 2012).

No Livro Verde, é afirmado que a nível «[...] mundial, a relevância do papel das empresas na consecução do desenvolvimento sustentável é cada vez mais acentuada» e é reconhecido que as empresas desempenham um papel importante no desenvolvimento da sustentabilidade, ao terem a possibilidade de «[...] gerir as suas operações de forma a fomentarem o crescimento económico e a aumentarem a competitividade, garantindo concomitantemente a proteção ambiental e a promoção da responsabilidade social» (Comissão Europeia, 2011).

Em 2015, é publicada a “Agenda para a Ação Global” onde: se atualiza o conceito de desenvolvimento sustentável, através da junção da “Agenda Internacional de Desenvolvimento” com a temática ambiental; e se adota os ODS como um elo de ligação universal entre todos os países, e não apenas entre os países desenvolvidos, como era mencionado em protocolos anteriores.

### **2.1.3 Responsabilidade Social**

#### **2.1.3.1 Definição do Conceito**

O conceito de responsabilidade social é definido como aquele que permite com que as organizações contribuam voluntariamente para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais equilibrado (Comissão Europeia, 2011). Este conceito tem vindo a assumir um papel cada vez mais amplo perante a sociedade que não apenas o de maximização de lucro e criação de riqueza.

A responsabilidade social é um processo que se dirige a todos os trabalhadores afetos à organização bem como a todas as partes interessadas que poderão, eventualmente, influenciar a performance da mesma (Comissão Europeia, 2011).

As organizações são confrontadas com desafios diários que promovem a orientação para uma prática de responsabilidade social, tais como, a sensibilização e consciencialização crescente dos consumidores e restantes partes interessadas perante a globalização, preocupação para com o

meio ambiente, a transparência na divulgação de informação, entre outros (Comissão Europeia, 2011).

De acordo com Drucker (1984 citado por Ávila & Morcelli, 2016)<sup>5</sup>, a responsabilidade social é o resultado de uma organização bem-sucedida, cujo meio em que se insere tem uma necessidade crescente de ser socialmente responsável. A postura ética na administração, a responsabilidade do trabalhador e a participação em causas filantrópicas, culturais e morais era algo deveras valorizado (Drucker, 1997 citado por Rodrigues & Duarte, 2012)<sup>6</sup>.

Para Ashley (2002 citado por Bertonecello & Junior, 2007)<sup>7</sup>, «a responsabilidade social define-se como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proactivamente e coerentemente [...]».

Na perspetiva de Oliveira, Pinto e Lima (2008 citado por Ávila & Morcelli, 2016)<sup>8</sup>, a responsabilidade social pode entender-se como «o objetivo social da empresa somando a sua atuação económica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente económico, [...] é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade».

Segundo Neves (2003 citado por Capricho & Lopes, 2007)<sup>9</sup>, as organizações que tenham como objetivo a prática de uma estratégia cuja base assente na responsabilidade social, terão de seguir valores e princípios éticos que respeitem as pessoas e a natureza e de utilizar instrumentos como códigos de conduta, relatórios de avaliação, entre outros, para que haja valor acrescentado.

Deste modo, é de referir que a interpretação do conceito de responsabilidade social varia de autor para autor, sendo que, para uns tem um enfoque mais ético, e para outros, tem um enfoque mais social e na prática de certas atividades.

Quanto à atividade das organizações, esta deve estar orientada para as temáticas ambientais, económicas e sociais, tendo em consideração «[...] os direitos humanos dos colaboradores e dos demais *stakeholders*, proteção ambiental, envolvimento comunitário, relação com

---

<sup>5</sup> Drucker, P. (1984). *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira.

<sup>6</sup> Drucker, P. (1997). *Inovação e Gestão* (4ª Ed). Lisboa: Editorial Presença.

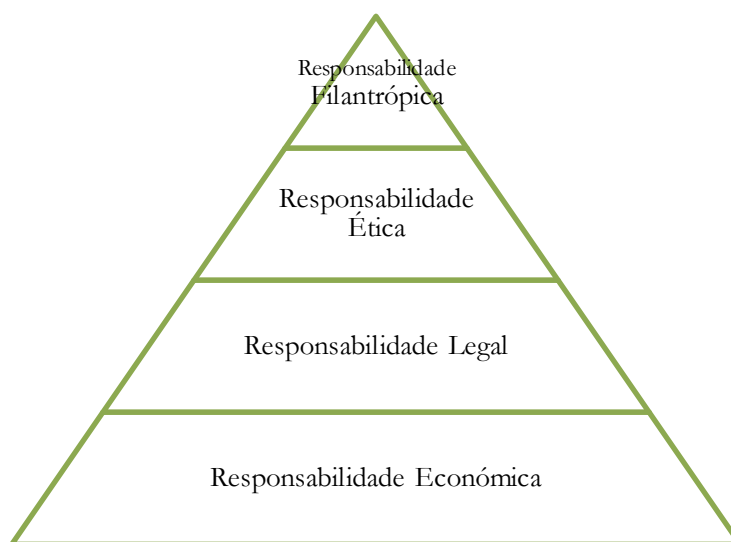
<sup>7</sup> Ashley, P. (2002). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.

<sup>8</sup> Oliveira, L., Pinto, F., & Lima, D. (2008). Sistemas de Gestão: Um Estudo Comparativo das Normas Socioambientais. In: Simpósio De Administração da Produção, Logística e Operações. (11ª edição). São Paulo: FGV-EAESP.

<sup>9</sup> Neves, J. (2003). *Responsabilidade Social da Organização – Conceito e Aplicabilidade* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH

fornecedores e clientes e o monitoramento de desempenho», que formam os 4 eixos da responsabilidade social (Almeida, 1999 citado por Ávila & Morcelli, 2016)<sup>10</sup>.

A RSE, segundo o modelo conceitual de Carroll, compreende quatro categorias: económica, legal, ética e filantrópica, organizadas em formato piramidal, cuja base é constituída pela responsabilidade económica, como é ilustrado na Figura 2.2 e como se descreve adiante (Carroll, 1991):



**Figura 2.2:** Tipos de RSE

**Fonte:** Carroll (1991)

- **Responsabilidade Económica:** A organização deve apostar na produção e venda de bens, bem como na prestação de serviços que vá ao encontro das necessidades dos clientes, garantindo crescimento e obtenção de lucro. A responsabilidade económica é a principal da empresa, encontrando-se na base da pirâmide. A organização tem a responsabilidade de ser lucrativa;
- **Responsabilidade Legal:** A organização, para fazer parte da sociedade, deve seguir as normas do sistema estabelecidas pela mesma. A organização tem a responsabilidade de obedecer à lei;
- **Responsabilidade Ética:** A organização deve ajustar o seu comportamento não só de acordo com o que é socialmente ético, como também de acordo com os códigos morais, por forma responder às expectativas da sociedade. A organização tem a responsabilidade de ser ética;

---

<sup>10</sup> Almeida, J. (1999). Problemática do Desenvolvimento Sustentável. In: Becker, D. *Desenvolvimento Sustentável: Necessidade e/ou Possibilidade?* Santa Cruz do Sul: Edunisc.

- **Responsabilidade Filantrópica:** A organização deve atender a programas que promovam o bem-estar humano, e que aumentem a qualidade de vida da sociedade em geral. A organização tem a responsabilidade de ser boa cidadã.

Todas as práticas sociais devem ser bem conduzidas, uma vez que estas promovem e influenciam positiva ou negativamente a imagem da organização perante os *stakeholders* (Ávila & Morcelli, 2016).

Atualmente, o conceito de responsabilidade social evoluiu para um conceito inclusivo e global, fruto da crescente consciencialização do consumidor, o qual procura produtos e serviços que concebam melhorias para o meio ambiente e para a comunidade. Deste modo, tem vindo a ser consolidada a ideia de que a responsabilidade social mantém, cada vez mais, uma relação direta com o desenvolvimento sustentável, ao precaver o futuro, através da internalização dos impactes ambientais, económicos e sociais (Rodrigues & Duarte, 2012).

De acordo com Friend (2009), os líderes do hoje e do amanhã preocupam-se em atingir o sucesso empresarial e em “fazer sentido” ao gerar benefícios sociais.

### **2.1.3.2 Evolução do Conceito**

O conceito de responsabilidade social teve a sua origem, enquanto obrigação social, na década de 1950, onde era entendido como uma forma de cumprir a lei e as normas éticas perante a sociedade. Nesta época, a responsabilidade social não fazia parte dos objetivos das organizações, sendo a sua maior preocupação a obtenção de benefícios económicos (Rodrigues & Duarte, 2012).

Anos mais tarde, numa perspetiva da reação social, o conceito passou a não se restringir apenas ao cumprimento da lei e das normas, e começou a abranger a preocupação por exigências sociais (Rodrigues & Duarte, 2012). Um dos seus grandes defensores foi Bowen que afirmava que as empresas deviam compreender melhor o seu desempenho social e ético, e que o seu impacto social deveria ser avaliado por meio de auditorias (Bertoncello & Junior, 2007).

Segundo uma ótica de sensibilidade social, a responsabilidade social cumpre não só as leis e normativos, como também antecipa as necessidades sociais de interesse organizacional e público. Segundo Rodrigues e Duarte (2012), a temática da pressão social deveria ser incluída «[...] na tomada de decisão de uma organização». Desta forma, iria «[...] assumir uma postura pró-ativa, valorizando as repercussões sociais favoráveis e desfavoráveis, sob forma de um balanço social, incentivando comportamentos responsáveis».

Posteriormente, a responsabilidade social começou a ser associada ao conceito de ética e é introduzida nas diferentes áreas de negócio das organizações, onde os princípios éticos inerentes, tais como os processos e instrumentos de avaliação teriam de ser aplicados (Parra, 2006 citado por Rodrigues & Duarte, 2012)<sup>11</sup>. Esta perspetiva de responsabilidade social prima em aplicar critérios de racionalidade ética e deste modo incorpora a ética nas organizações, não se baseando exclusivamente no cumprimento de normas e leis.

Até aos anos 1970, havia muita resistência por parte dos gestores em relação à adoção da responsabilidade social, a qual era vista como um custo e não como um investimento (Comissão Europeia, 2011).

No entanto, a partir da década de 1990, o papel da ética nas empresas levou a várias discussões e só nos finais do século XX é que o termo de responsabilidade social se tornou universalmente estabelecido e promovido pelo tecido empresarial, onde a prioridade primária era a relação laboral, como forma de garantir a elevada produtividade dos colaboradores, bem como pelos governos e instituições (Rodrigues & Duarte, 2012).

Em 2011, a Comissão Europeia apresentou um novo conceito de responsabilidade social, que definiu como sendo a responsabilidade que as organizações acarretam pelos seus impactos na sociedade (Comissão Europeia, 2011).

Atualmente, vive-se uma nova visão do mundo empresarial onde a responsabilidade social é tida como um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas e surge, grande parte das vezes, associada a outros domínios, tal como, por exemplo, o ambiente. Através do alinhamento da responsabilidade social com o ambiente, as empresas reduzem custos, melhoram a imagem para com os clientes e cumprem as regulamentações (Bertoncello & Junior, 2007).

Neste sentido, as organizações irão operar de maneira socialmente responsável, isto é, atuar de maneira ética e transparente, contribuindo para a saúde e bem-estar da sociedade, orientadas através de regulamentações, como é o caso da ISO 26000, por exemplo (APEE, 2018).

De acordo com Rodrigues e Duarte (2012), hoje em dia, a responsabilidade social:

- Deve ser incorporada na gestão das organizações;
- É uma prática voluntária que se caracteriza por ser mais do que o cumprimento de normativos e leis;

---

<sup>11</sup> Parra, M. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Madrid: Pearson Educación.

- É uma prática de gestão que valoriza a relação ética e transparente da empresa com todas as pessoas com as quais se relaciona;
- É um compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, ao preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

### **2.1.3.3 Normas, Certificações e Relato de Informação**

#### **2.1.3.3.1 Norma SA 8000**

A Norma SA 8000 - Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social foi estabelecida em 1997 e desenvolvida pela *Social Accountability International* (SAI).

Esta foi uma iniciativa para promover e certificar as organizações que praticam valores éticos no seu quotidiano e, deste modo, permitir que a forma justa como tratam os *stakeholders* e a dedicação que lhes atribuem seja divulgada (SAI, 2018).

A SA 8000 foi «[...] a primeira norma destinada a manter condições de trabalho «decentes» ao longo de toda a cadeia de fornecimento à escala global» (Cunha et al, 2011).

Esta norma tem como bases legislativas a Declaração Universal da ONU sobre os Direitos Humanos e a Convenção sobre os Direitos da Criança e Discriminação das Mulheres, a Convenção da Organização Internacional do Trabalho, Normas Industriais, Códigos de Conduta, entre outros (Capricho & Lopes, 2007).

A adoção desta norma é voluntária e aplica-se a qualquer organização. Tem como objetivo a divulgação de um modelo de conduta no que diz respeito às condições de trabalho e à defesa dos direitos humanos, com monitorização contínua por entidades externas que auditam em nome da SAI (Capricho & Lopes, 2007).

A organização certificada pela Norma SA 8000 tem necessidade de demonstrar publicamente que pratica os direitos humanos básicos e que está comprometida em cumprir, promover e rever as políticas sociais que aplicam, de montante a jusante, na cadeia de valor (Capricho & Lopes, 2007).

A versão mais atualizada desta norma é a SA 8000: 2014 e tem como temas centrais:

- Trabalho Infantil;
- Trabalho Forçado;
- Saúde e Segurança;
- Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva;

- Discriminação;
- Práticas Disciplinares;
- Horário de Trabalho;
- Remuneração;
- Sistema de Gestão.

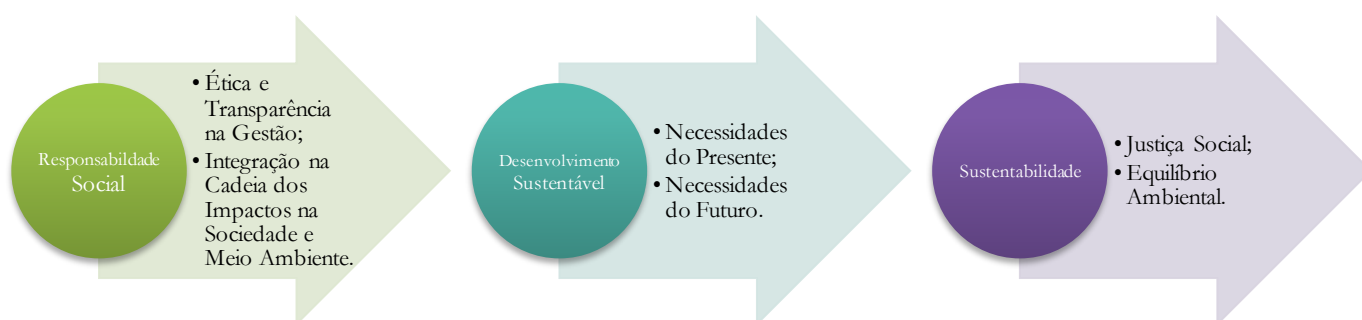
### 2.1.3.3.2 Norma ISO 26000

A norma ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social foi publicada em 2010 pela *International Organization for Standardization (ISO)*.

Esta norma constitui um guia para que os negócios e as organizações sigam um caminho de responsabilidade social e ambiental, onde as suas decisões deverão ser tomadas considerando os impactos perante a sociedade em geral e o meio ambiente.

Desta forma, as organizações devem considerar manter um comportamento transparente e em conformidade com as 3 dimensões do desenvolvimento sustentável – ambiente, economia e sociedade –, tendo em conta questões que envolvam temáticas como os direitos humanos, o comércio justo, o relacionamento com as comunidades, entre outras (Instituto Observatório Nacional, 2011).

Veja-se de seguida, na Figura 2.3, as principais temáticas da norma, bem como as ideias que lhes são subjacentes:



**Figura 2.3:** Temáticas da Norma ISO 26000

**Fonte:** [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) citado por Instituto Observatório Nacional (2011)

A norma ISO 26000 tem uma versão portuguesa: a NP ISO 26000, cuja transposição para o sistema de normalização nacional se realizou em 2011 (APEE, 2018).

A versão internacional foi publicada em 2010 – ISO 26000: 2010, e tem como temas centrais (RSO PT, 2011):

- Governança Organizacional;
- Direitos Humanos;
- Práticas Laborais;
- Meio Ambiente;
- Práticas Operacionais Justas;
- Consumo;
- Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

#### 2.1.3.3.3 Norma AA 1000

A norma AA 1000 – *AccountAbility* 1000 foi publicada em 1999 e desenvolvida pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*.

A AA 1000 fornece linhas orientadoras relativamente à estrutura da prestação de contas de uma organização comprometida com a sustentabilidade.

A prestação de contas consiste em (AccountAbility, 2008):

reconhecer e assumir com responsabilidade e transparência os impactos das políticas, decisões, ações, produtos e desempenho a eles associados. Obriga uma organização a envolver as partes interessadas [...] nos assuntos e preocupações em matéria de sustentabilidade, e a relatar, explicar e estar disponível para responder às partes interessadas [...]. Inclui ainda a forma como uma organização define o seu modelo de governo, as respetivas estratégias e efetua a gestão do desempenho.

Esta norma destina-se a organizações que «[...] adotaram uma abordagem responsável e estratégica à temática da sustentabilidade [...]» e pode ser utilizada individualmente ou em combinação com outras certificações de referência (AccountAbility, 2008).

Os princípios implícitos nesta norma, que constituem a base da prestação de contas, são os seguintes (AccountAbility, 2008):

- **Princípio Base da Inclusão:** Devem ser incluídas no desenvolvimento da estratégia sustentável e responsável todas as partes interessadas indexadas à organização;
- **Princípio da Relevância:** Devem ser apurados os assuntos materialmente revelantes, i.e., «[...] aqueles que influenciam as decisões, ações e o desempenho [...]» para a organização e partes interessadas;

- **Princípio da Responsabilidade:** Forma como a organização demonstra que dá resposta às partes interessadas. Principais atividades: Apurar objetivos, delinear metas, definir modelo de *governance*, bem como processos e sistemas de gestão, entre outras.

A versão mais atualizada desta norma é a AA 1000 AP: 2018 (AccountAbility, 2018).

#### 2.1.3.3.4 Norma ISO 14001

A norma ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental teve a sua origem em 1986 com a publicação pela *Dutch Confederation of Industries and Employers* do artigo “Gestão Ambiental nas Empresas” (Cruz, 2009).

Posteriormente à publicação deste artigo, surgiram outros documentos, como a brochura “Sistemas de Gestão Ambiental das Empresas” em 1989, a norma BS 7750 em 1992, o regulamento comunitário “*Eco-Management and Audit Scheme*” em 1993, entre outros (Cruz, 2009).

A ISO 14001 trata-se de uma norma genérica, uma vez que pode ser adotada por qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão ou setor. A adesão a esta norma é de cariz voluntário, sendo que se tem registado um forte crescimento quanto à sua adoção, fruto da consciencialização cada vez maior por parte das organizações.

A norma comporta ferramentas práticas para organizações que estejam à procura de gerir as suas responsabilidades ambientais.

Através da sua implementação, as organizações são conduzidas a um sistema de gestão ambiental onde o caminho que será tomado levará a um melhor desempenho ambiental, com aumento de produtividade e de vantagens competitivas que protegem o ambiente (Rodrigues & Duarte, 2012).

A certificação dos sistemas de gestão ambiental pela ISO 14001 «[...] constitui uma ferramenta essencial para as organizações que pretendem alcançar uma confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental» (Apcer, 2018).

A norma ISO 14001 tem uma versão portuguesa: a NP ISO 14001, cuja transposição para o sistema de normalização nacional se realizou em 2015 (Apcer, 2018).

A versão internacional mais atualizada desta norma é a ISO 14001: 2015.

#### 2.1.4 Ecoeficiência

O conceito de ecoeficiência teve a sua origem em 1992 e foi introduzido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (WBCSD, 2000).

Segundo o WBCSD (2000), o lema da ecoeficiência é “criar mais valor com menos impacto” e é atingido

através da oferta de bens e serviços a preços competitivos que, por um lado, satisfaçam as necessidades humanas e contribuam para a qualidade de vida e, por outro, reduzam progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de utilização de recursos ao longo do ciclo de vida, até atingirem um nível que, pelo menos, respeite a capacidade de sustentação estimada para o planeta Terra.

A ecoeficiência é uma filosofia de gestão que combina o desempenho ambiental e económico e que auxilia as empresas, e os próprios indivíduos a tornarem-se mais sustentáveis, uma vez que «[...] encoraja o mundo empresarial a procurar melhorias ambientais que potenciem, paralelamente, benefícios económicos» (WBCSD, 2000).

A ecoeficiência é vista como uma oportunidade de negócio uma vez que detém importantes características, tais como o progresso económico e ecológico, as quais são requeridas para a organização se tornar mais lucrativa e responsável do ponto de vista ambiental, ao utilizar de forma mais eficiente os recursos naturais ao seu dispor e ao contribuir para a diminuição de emissões de gases que prejudiquem o planeta (Rodrigues & Duarte, 2012).

No entanto, por forma a estimular a ecoeficiência e a consequente criação de valor, é necessário que as organizações tenham presentes na sua cultura os conceitos de inovação e criatividade. Desta forma, irá ser estimulada a redução de materiais, energia e emissões, o que conduzirá à redução dos efeitos adversos para o meio ambiente (Rodrigues & Duarte, 2012).

De acordo com o BCSO Portugal (2013), a ecoeficiência, isolada, é incapaz de evitar a utilização não consciente dos recursos naturais e o impacto ambiental em toda a economia. Deste modo, para que a ecoeficiência seja alcançada no seio empresarial, é determinante que haja uma cooperação com as partes interessadas.

As empresas ecoeficientes são aquelas que usufruem dos *outputs* que as tecnologias de informação oferecem para produzir produtos e serviços ecológicos e biodegradáveis, com mais qualidade e menos recursos, melhorando o desempenho da organização e a qualidade de vida das pessoas envolvidas (Capricho & Lopes, 2007).

O conceito de ecoeficiência aplica-se a todas os setores de atividade da empresa e centra-se em 3 objetivos, segundo o BCSD Portugal (2013):

- **Redução do consumo de recursos:** Através do favorecimento da reciclagem e da produção de bens com maior qualidade e tempo de vida;
- **Redução do impacto sobre a natureza:** Através da utilização de recursos renováveis e da diminuição de substâncias tóxicas, bem como das emissões de gases com efeito de estufa (GEE) e de desperdícios;
- **Fornecer mais benefícios aos clientes:** Através da disponibilização de produtos e serviços com maior qualidade, onde o principal enfoque é a oferta de funções de que os clientes realmente necessitam, tais como, funcionalidade, flexibilidade e aumento do tempo de vida do produto, «[...] o que levanta a possibilidade de o cliente receber a mesma necessidade funcional, com menos materiais e menor utilização de recursos».

Não obstante a estes três objetivos, algumas organizações adotam ainda um quarto, que se relaciona com os Sistemas de Gestão Ambiental. Através da aplicação deste tipo de sistema, é possível gerir eficientemente os riscos e aproveitar as oportunidades que advêm da implementação da ecoeficiência nos processos de gestão (BCSD Portugal, 2013).

Por forma a identificar a concretização destes objetivos, bem como a progressão da empresa relativamente ao seu nível de sustentabilidade, são utilizados indicadores.

Os indicadores deverão ser baseados em princípios, por forma a garantir que os programas de medição «[...] sejam cientificamente fundamentados, relevantes, precisos e úteis» (Rodrigues & Duarte, 2012).

A representação mais básica de um indicador da ecoeficiência, sugerida por Rodrigues e Duarte (2012), é a seguinte: **Valor do bem ou serviço/Influência ambiental**.

Ao conciliar a criação de valor económico com a diminuição do impacto ambiental, a ecoeficiência pode afetar positivamente alguns indicadores, tais como o volume de negócios e a *performance* ambiental empresarial, e pode contribuir para a boa imagem e reputação da empresa, bem como para o conseqüente crescimento e liderança (BCSD Portugal, 2013).

A ecoeficiência não é limitada a uma certa área de negócio, muito pelo contrário, é dirigida a áreas como a produção e a gestão, bem como a toda a cadeia de valor do produto (BCSD Portugal, 2013).

A ecoeficiência, segundo o WBCSD, pode ser melhorada através dos seguintes fatores (BCSD Portugal, 2013):

- Redução da intensidade material;
- Redução da intensidade energética;
- Redução da dispersão de substâncias tóxicas;
- Aumento da reciclabilidade;
- Otimização do uso de materiais renováveis;
- Prolongamento do ciclo de vida do produto;
- Aumento do valor do serviço.

Sendo que os fatores acima mencionados podem ser agrupados em: redução do consumo de recursos, redução do impacto na natureza, e aumento do valor do produto ou serviço.

Em suma, a implementação da ecoeficiência numa organização permite que a estratégia seja redesenhada tendo em conta o conceito de sustentabilidade e transforma a forma como o produto ou serviço é concebido, uma vez que pondera o equilíbrio do impacto ambiental e do consumo sustentável dos recursos utilizados. Desta forma, a organização poderá diferenciar-se mais facilmente dos seus concorrentes, conquistando a liderança no seu setor de atividade (BCSD Portugal, 2013).

O futuro da ecoeficiência, passa pela «[...] inovação tecnológica, inovação social, responsabilização, transparência e cooperação» (BCSD Portugal, 2013).

### **2.1.5 Dimensões da Sustentabilidade**

Para que a sustentabilidade empresarial possa ser avaliada, como já mencionado anteriormente, deverá promover de forma integrada três dimensões: ambiental, económica e social, as quais são igualmente conhecidas como os “três tipos de capital” que a empresa gere (Rojek-Nowosielska, 2015).

Estas três dimensões formam o TBL que é utilizado para medir e reportar a *performance* da empresa, de acordo com os resultados atingidos nestas diferentes variáveis, que devem estar em equilíbrio constante.

Segundo Norman e MacDonald (2004), o desempenho das organizações relativamente a estas dimensões deve ser medido, calculado, auditado e reportado – «*if you can't measure it, you can't manage it*» – contrariamente ao que é usual, onde a *performance* financeira é a única ou maioritariamente a que tem mais destaque.

Relativamente à dimensão social, esta diferencia-se em dois níveis: o dos colaboradores e o da comunidade, ambos regulados por práticas justas e favoráveis. Quanto ao primeiro nível, a

sustentabilidade preocupa-se em envolver os colaboradores na criação e alinhamento da estratégia empresarial, ao valorizar as suas capacidades individuais, e em lhes atribuir maior autonomia nas tomadas de decisão, bem como nas suas responsabilidades. Esta vertente da sustentabilidade realça ainda a distribuição equitativa da riqueza. Já em relação ao segundo nível, destaca-se o papel que a organização desempenha na sociedade, facilitando a integração na mesma, e favorecendo opiniões positivas (Santos & Silva, 2015).

Por forma a medir o desempenho da empresa relativamente às três dimensões, é necessário desenvolver-se um conjunto de indicadores. Santos e Silva (2015) propõem os seguintes para a dimensão social, dividindo os *stakeholders* em internos e externos, como presente na Tabela 2.1:

**Tabela 2.1:** Dimensão Social - Variáveis e Indicadores

<b>Variável</b>	<b>Indicador</b>
<i>Stakeholders</i> internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação entre o menor e o maior salário;</li> <li>• Tipologia de benefícios para os trabalhadores;</li> <li>• Oferta de formação e desenvolvimento pessoal;</li> <li>• Grau de compromisso com as políticas na empresa;</li> </ul>
<i>Stakeholders</i> externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologia de ações com a comunidade;</li> <li>• Tipologia de ações com os clientes;</li> <li>• Tipologia de parcerias no seio social e ambiental;</li> <li>• Frequência de relação comercial com os fornecedores locais.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Santos e Silva (2015)

A dimensão ambiental é pautada por práticas sustentáveis de proteção ambiental que se caracterizam não só pela preocupação com a gestão dos recursos a longo prazo, como também pela prevenção da poluição da água, do solo e do ar, através da redução da emissão de poluentes e da produção de resíduos (Rojek-Nowosielska, 2015).

A escassez dos recursos e a diminuição gradual da qualidade do meio ambiente levou a que as organizações adotassem uma mudança radical relativamente às suas práticas de produtividade (Capricho & Lopes, 2007).

Abordar o desenvolvimento da gestão ambiental num contexto empresarial significa utilizar um instrumento preponderante para se melhorar a qualidade da relação com o meio ambiente.

Segundo Improvecenter (n.d.), as empresas quando se comprometem com a prática de uma gestão ambiental aplicam, intrínseca e extrinsecamente, os seguintes fatores que visam o controlo e minimização dos impactos ambientais:

- Cumprimento de regulamentações ambientais;
- Desenvolvimento e utilização de tecnologias adequadas à minimização e redução de resíduos industriais, bem como de gastos de energia e materiais;
- Monitorização e avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- Antecipação de questões ambientais que possam colocar em causa a saúde humana e o equilíbrio do meio ambiente, entre outros.

Desta forma, a estratégia para a sustentabilidade empresarial deve otimizar o consumo de recursos, reduzindo a utilização de energia e aumentando a eficiência na produção; redesenhar os produtos e serviços oferecidos, por forma a estarem enquadrados com o respeito pelo meio ambiente; e elaborar políticas de consumo que respeitem a ecologia e que renovem as fontes de energia já utilizadas (Shrivastava, 1995; Dangelico & Julari, 2010; como citado em Santos & Silva, 2015)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Shrivastava, P. (1995). *The role of corporations in achieving ecological sustainability*. Estados Unidos da América: Academy of Management Review. Dangelico, E. & Pujari, D. (2010). *Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability*. Estados Unidos da América: Journal of Business Ethics.

No domínio ambiental, os indicadores descritos por Santos e Silva (2015) são os seguintes que constam na Tabela 2.2:

**Tabela 2.2:** Dimensão Ambiental - Variáveis e Indicadores

Variável	Indicador
Fluxo de matéria e energia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentagem de redução de consumo de matéria-prima;</li><li>• Percentagem de aumento do consumo de fontes sustentáveis;</li></ul>
Gestão do impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frequência de atividades para diminuir o impacto ambiental.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Santos e Silva (2015)

Por último, a dimensão económica é percebida como o benefício económico que a organização obtém e deve ser consistente com as outras duas dimensões, ou seja, deve demonstrar que a empresa não opera tendo como objetivo único a obtenção de fins lucrativos, mas também tendo em consideração as pessoas e o meio ambiente.

Neste sentido, segundo Santos e Silva (2015), esta dimensão é considerada fundamental, uma vez que

o modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura e estratégia de ação.

Para além das questões acima referidas, a dimensão económica implica ainda a manipulação de tecnologias e a inovação de processos que criem mais-valias para a sustentabilidade, bem como a adoção de políticas que criem valor não só para a própria empresa, como também para todo o meio envolvente e os respetivos interesses envolvidos (Santos & Silva, 2015). Os indicadores propostos por Santos e Silva (2015) relativamente à dimensão económica encontram-se na Tabela 2.3, na página seguinte:

**Tabela 2.3:** Dimensão Económica - Variáveis e Indicadores

Variável	Indicador
Aumento da competitividade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentagem de expansão da empresa;</li><li>• Capacidade para competir no mercado;</li><li>• Nível de exportações;</li></ul>
Transparência nas ações comerciais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grau de transparência nas atividades comerciais da empresa;</li><li>• Cumprimento das questões legais;</li><li>• Cumprimento do código de ética;</li></ul>
Orientação diferenciada da produção e investimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frequência de processos sustentáveis utilizados na produção;</li><li>• Grau de influência da sustentabilidade para a aquisição de bens intermédios;</li></ul>
Redução de custos decorrente da entrada na rede de cooperação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentagem dos custos em função da presença na rede de cooperação.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Santos e Silva (2015)

Para que os objetivos delineados pelas empresas sejam alcançados, é imperativo que sejam tidas em consideração as relações de interdependência dos sistemas ambiental, económico e social (Capricho & Lopes, 2007). Só assim a empresa irá gerar valor e criar benefícios para a comunidade.

## 2.2 Organismos de Promoção e Outras Iniciativas

### 2.2.1 *Global Reporting Initiative*

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos que foi fundada em 1997.

Esta organização tem como objetivo a promoção de linhas de orientação para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, como forma de as empresas transmitirem as suas práticas associadas às variáveis ambiental, económica e social da sustentabilidade. A iniciativa GRI tem ainda como propósitos o de «[...] realçar a qualidade, o rigor e a utilidade dos relatórios de sustentabilidade [...]» (Rodrigues & Duarte, 2012) e o de «[...] elevar as práticas de reporte da sustentabilidade a um nível equivalente ao vigente nos relatórios financeiros» (Cunha et al, 2011).

Segundo a GRI, o relatório de sustentabilidade deve abordar o desempenho da organização, no que toca ao desenvolvimento sustentável, e informar as partes interessadas acerca dos resultados e das respetivas consequências tomadas pela gestão no período em consideração.

Aquando da realização de um relatório de sustentabilidade devem ser seguidos 11 princípios delineados pela GRI, sejam eles (Rodrigues & Duarte, 2012):

- **Princípio da Transparência:** Os leitores do relatório devem ser informados acerca de todos os processos, informações, procedimentos e pressupostos contidos na informação do relatório;
- **Princípio da Inclusão:** Deverá ser identificado no relatório quais os *stakeholders* da organização bem como incluída a visão das partes interessadas nos conteúdos e ao longo da elaboração do mesmo;
- **Princípio da Auditabilidade:** Os dados, tal como toda a informação contida no relatório, devem ser de fácil análise, registados, e revelados de tal forma que permitam a auditoria e a confirmação da autenticidade dos mesmos;
- **Princípio da Perfeição:** Qualquer informação que seja materialmente relevante deve ser partilhada no relatório a fim de se poder analisar o desempenho ambiental, económico e social da organização;
- **Princípio da Relevância:** O significado da informação contida no relatório deve ser suficientemente significativo para ser reportado e deve incorporar questões e indicadores com os impactos ambientais, económicos e sociais;
- **Princípio do Contexto de Sustentabilidade:** O relatório deverá abordar políticas e inserir o contexto do desempenho numa visão mais ampla de sustentabilidade, e não exclusivamente limitar-se a uma visão introspetiva;
- **Princípio da Precisão:** Este princípio reflete-se no «[...] grau de exatidão e de baixa margem de erro na informação relatada, necessária para os utilizadores tomarem decisões com um alto nível de confiança»;
- **Princípio da Neutralidade:** Implica apresentar conteúdos que incluam tanto os resultados favoráveis como desfavoráveis; Apresentação justa do desempenho organizacional;
- **Princípio da Comparabilidade:** A organização deve demonstrar consistência nos seus dados e assegurar que os relatórios são comparáveis com desempenhos anteriores e com desempenhos de outras organizações;

- **Princípio da Clareza:** A informação disponibilizada no relatório deve ser de tal forma clara e detalhada que deve responder e esclarecer as necessidades do maior número de leitores;
- **Princípio da Temporalidade:** Os relatórios «[...] devem facultar informação numa base regular, que vá ao encontro das necessidades dos utilizadores e de acordo com a natureza da própria informação».

A versão mais atualizada do conjunto de normas GRI é a *GRI Standard de 2018* (Global Reporting, 2018).

## 2.2.2 Iniciativas da ONU

### 2.2.2.1 *The United Nations Global Compact*

A *The United Nations Global Compact* (UNGC) é um projeto que nasceu em 2000 através da iniciativa do antigo secretário-geral da ONU, Kofi Anna, e é hoje o maior projeto de sustentabilidade corporativa do mundo (Global Compact, 2018).

A missão da UNGC é ser «um apelo às empresas para que alinhem estratégias e operações com princípios universais sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, e adotem ações que avancem os objetivos sociais» (Global Compact, 2018).

Este projeto assenta num pacto global para as empresas, e baseia-se em 10 princípios fundamentais que devem integrar a estratégia organizacional, os quais abrangem áreas como a dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental, e anticorrupção (Global Compact, 2018).

Os 10 princípios firmam-se em declarações universalmente aceites, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração da Organização Internacional do Trabalho, e a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento (Global Compact, 2018).

A UNGC atua meramente sobre forma voluntária, baseando-se no diálogo, na aprendizagem e na partilha dos seus princípios a todas as organizações, para que os implementem na sua estratégia.

As organizações que queiram juntar-se a este programa têm de publicar anualmente um relatório chamado de “*Communication on Progress*”, onde devem ser divulgadas as práticas e políticas realizadas em torno destes princípios (Global Compact, 2018).

Atualmente, a UNGC encontra-se a trabalhar na Agenda 2030 e nos objetivos inerentes, que serão detalhados mais à frente.

Em Portugal, a UNGC é representada pela *Global Compact Network Portugal* e conta já com vastos subscritores de áreas operacionais distintas, tais como, Águas de Portugal, Brisa – Autoestradas de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, EDP – Energias de Portugal, S.A., Fundação Oriente, Hotel Ritz Four Seasons Lisboa, Sonae SGPS, entre outros.

### **2.2.2.2 *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio***

A 8 de setembro de 2000, por ocasião da Cimeira do Milénio, foram definidas, nas Nações Unidas pelos respetivos estados membro, formas para melhorar materialmente a condição humana dos mais vulneráveis, que acabaram por ser traduzidas em oito ODM (Nações Unidas, 2015) (ver Apêndice A).

A Declaração dos ODM visava sumarizar os diversos acordos internacionais que foram sendo assinados na década de 1990, como é o caso da Agenda 21, definida na Cimeira do Rio em 1992 (Cetic, 2017).

Os ODM para além de integrarem objetivos, integram também metas e indicadores, por forma a monitorizar o processo sobre as oito temáticas e gerir o grau de concretização dos mesmos (Vieira, 2015).

Os valores e princípios implícitos nos ODM eram, segundo o The International Press Institute (2013), a liberdade, a igualdade, a solidariedade, a tolerância, o respeito pela natureza e a responsabilidade partilhada.

Ao se comprometerem com a concretização dos ODM, bem como das respetivas metas calendarizadas, os estados membro aceitaram a responsabilidade de defender a nível global os princípios da dignidade humana, igualdade e equidade (The International Press Institute, 2013).

Segundo as Nações Unidas (2015), os ODM vieram trazer novas realidades acerca das temáticas da pobreza, da fome extrema, da equidade de género e da proteção do ambiente, onde o “progresso” e o “desenvolvimento” foram as principais palavras chave.

Os ODM constituem o maior compromisso na história para melhorar a condição humana, e revolucionaram políticas, bem como tomadas de decisão a nível global (Nações Unidas, 2015).

No entanto, apesar de terem sido atingidas muitas das metas e dos objetivos previamente traçados, e de terem sido revelados resultados civilizacionais bastante positivos, o período após ODM deixou ainda lacunas consideráveis (Nações Unidas, 2015).

Estas lacunas dizem respeito, maioritariamente, a pessoas mais vulneráveis, as quais, segundo as Nações Unidas (2015) necessitam de mais esforços acrescidos.

No relatório da ONU de 2015, pode-se ler que por pessoas mais vulneráveis consideram-se «[...] as mais pobres e desfavorecidas, devido ao seu sexo, idade, deficiência, etnia ou localização geográfica».

Este relatório reconhece ainda que problemas como a desigualdade de género, as disparidades entre os mais pobres e ricos, as alterações climáticas e degradação ambiental, os conflitos entre povos, a fome e o fraco acesso a serviços básicos persistem.

No Apêndice A, encontra-se a listagem dos ODM.

### **2.2.2.3 *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável***

A 25 de setembro de 2015, por ocasião da Cimeira da ONU para o Desenvolvimento Sustentável em Nova Iorque, foi aprovada a Agenda 2030.

A definição da Agenda 2030 resultou de um longo trabalho de negociação, de participação e de pesquisa divididos entre estados membro e atores públicos e privados, a qual teve como base a Conferência da ONU sobre o Desenvolvimento Sustentável que se realizou no Rio de Janeiro, em 2012 (Cetic, 2017).

Esta agenda constitui a resolução da ONU, para os próximos 15 anos, intitulada de “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável” e comporta um conjunto de 17 objetivos – os denominados ODS –, e 169 metas correspondentes (UNRIC, 2016) (ver Apêndice B).

A agenda é resultado do trabalho consequente dos ODM e pretende constituir o novo movimento para a Humanidade, tratando-se de um pacto social amplo para erradicar a pobreza, promover o bem-estar e a prosperidade de todos, proteger o meio ambiente e combater as alterações climáticas (UNRIC, 2016).

Estes objetivos fazem parte de um planeamento extenso que comporta várias temáticas, passando pela vertente ambiental, económica e social do desenvolvimento sustentável.

A ONU realça que estes objetivos são direcionados tanto para os países em desenvolvimento, como para os países desenvolvidos, e que estes «[...] visam resolver as necessidades das pessoas, [...] enfatizando que ninguém deve ser deixado para trás» (UNRIC, 2016).

A Agenda 2030 prevê a integração dos ODS nas políticas, processos e ações a cargo dos planos nacional, regional e global de cada país e apela à integração e harmonização das dimensões do desenvolvimento sustentável – ambiente, economia e sociedade – à escala global através dos

objetivos e das metas definidos, os quais assentam nas seguintes áreas prioritárias fundamentais para a Humanidade e para o planeta (Vieira, 2015):

- **Pessoas:** Erradicar a pobreza e a fome, bem como combater a desigualdade e valorizar a dignidade social;
- **Planeta:** Priorizar a proteção do planeta, através de práticas como a gestão sustentável dos recursos, consumo consciente, e garantir que as necessidades das gerações presentes e futuras são e serão suportadas;
- **Prosperidade:** Garantir uma vida próspera e de realização pessoal numa economia forte, inclusiva e transformadora em equilíbrio com a natureza;
- **Paz:** Promover sociedades seguras, justas e pacíficas, cujo cerne é a paz;
- **Parcerias:** Englobar todas as pessoas, instituições e governos no cumprimento da Agenda; transformar o espírito da sociedade em solidariedade, sensibilizado para a questão de ajudar os mais pobres e vulneráveis; e promover o desenvolvimento sustentável.

De seguida, mais precisamente na Figura 2.4 que se encontra abaixo, é possível analisar a organização dos ODS considerando os cinco autores enumerados anteriormente:



**Figura 2.4:** Organização temática da participação dos vários autores

**Fonte:** Ministério dos Negócios Estrangeiros (2017)

Tal como já referido, para além dos 17 ODS que se desdobram em 169 metas, foram também desenvolvidos 231 indicadores para acompanhar o desenvolvimento da aplicação destes objetivos e para analisar se de facto as metas estão a ser cumpridas.

Segundo Cetic (2017), a vantagem da utilização dos indicadores é que, ao contrário das metas “universalmente aplicáveis”, estes divulgam dados qualitativos e/ou quantitativos que rapidamente permitem concluir sobre a concretização das metas da agenda.

Esta concretização será da inteira responsabilidade de cada país, que deverá estabelecer os próprios programas e processos, tendo em consideração os ODS como linha orientadora, para que seja assumido o compromisso do desenvolvimento sustentável (Cetic, 2017).

As instituições nacionais desempenharão um papel fundamental na implementação, monitorização e alcance dos ODS, juntamente com uma parceria global (Cetic, 2017).

A monitorização do progresso e a avaliação do desempenho na Agenda 2030 terão de ser efetuadas periodicamente através da apresentação de um relatório anual – o “*The Sustainable Development Goals Report*” –, que deverá conter indicadores globais com os respetivos resultados. Este será um processo que envolverá entidades como os governos, a sociedade civil, o setor empresarial privado, as organizações não governamentais (ONG), entre outros (UNRIC, 2016).

Em Portugal, as entidades responsáveis pela implementação e coordenação dos ODS são o Ministério dos Negócios Estrangeiros e o Ministério do Planeamento e Infraestruturas, em articulação com os Ministérios com funções em matéria de ODS.

A Comissão Interministerial de Política Externa é a entidade coordenadora encarregue da implementação dos ODS e da preparação dos relatórios que são monitorizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

De acordo com o Relatório Voluntário Nacional de 2017, a postura que Portugal teve aquando da elaboração da Agenda 2030 culminou, essencialmente, na negociação dos seguintes pontos: «[...] na necessidade de ser dada maior atenção às questões relativas à paz, segurança e boa governação, com destaque para os Estados frágeis; na promoção e defesa da conservação e utilização sustentável dos Oceanos [...]; e na integração de uma forte dimensão de Direitos Humanos e de combate às desigualdades, com particular atenção para as questões da igualdade de género» (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

Posto isto, segundo o Ministério dos Negócios Estrangeiros (2017), relativamente aos ODS nos quais Portugal mantém o foco principal, destacam-se os ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14.

No que concerne ao ODS 4: Educação de Qualidade, Portugal reconhece como uma necessidade maior dar importância à educação, formação e qualificação ao longo da vida de um indivíduo, tendo como prioridade eliminar barreiras que impeçam o seu bem-estar e desempenho económico, o combate à pobreza, a promoção da igualdade e coesão social, da cidadania e do ambiente (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

A igualdade de género (ODS 5) comporta particular relevância no dossier dos ODS para o Estado português, que ambiciona a igualdade entre mulheres e homens para que seja alcançada uma vivência plena em sociedade (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

Já o ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestruturas, comporta um enfoque igualmente significativo no cumprimento da Agenda 2030, já que se revela imperativo para que haja crescimento económico, desenvolvimento social e progresso tecnológico tendo em consideração o manuseamento adequado do investimento em infraestruturas e numa indústria moderna, empreendedora e sustentável. Para a concretização deste objetivo, Portugal apresenta programas, estratégias e recursos que ambicionam ajudar e desenvolver setores como o das infraestruturas, o da indústria e o da inovação (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

No que toca ao ODS 10: Reduzir as Desigualdades, as prioridades que orientam o contexto onde não existe desigualdade social para o Governo português são: «[...]combater a pobreza e a exclusão social, ativando medidas com foco particular nos grupos mais vulneráveis; reduzir as desigualdades prosseguindo a elevação do rendimento disponível das famílias e promover o acesso de todos os cidadãos a bens e serviços públicos de primeira necessidade, reforçando esta vertente no combate ao empobrecimento e na defesa da dignidade humana» (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017). O novo paradigma de desenvolvimento do território, que é composto pelo princípio da coesão económica, social e territorial, tem como objetivo o combate às desigualdades socioeconómicas e às disparidades regionais, focalizando-se em estratégias de promoção de justiça social, e no desenvolvimento de normas que apelem à equidade de oportunidades (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

A preponderância no ODS 13: Ação Climática vem no sentido de responder às metas do combate das alterações climáticas e de assegurar que compromissos como, a redução das emissões de GEE, o aumento das energias renováveis, a melhoria da eficiência energética e o reforço da capacidade das interligações energéticas são alcançados. Desta forma, espera-se uma transformação da economia e que esta passe a resiliente, competitiva e de baixo carbono (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

A última prioridade estratégica é o ODS 14: Proteger a Vida Marinha que demonstra a importância que a vida marítima comporta para o Portugal, vincando o papel do mesmo na sua sustentabilidade e governança (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

#### **2.2.2.4 *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio vs Objetivos de Desenvolvimento Sustentável***

Apesar dos ODS terem sido desenvolvidos a partir dos ODM, e de possuírem um carácter universal, são notórias as diferenças que caracterizam as Agendas para o Desenvolvimento Sustentável de ambos (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016).

De uma forma geral, os 17 ODS comparativamente aos oito ODM, refletem assuntos mais pormenorizados, com maior enfoque e com uma abordagem mais compreensiva (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016).

Ao contrário dos ODM, que têm como base os direitos humanos, onde o grande enfoque é reduzir as desigualdades apenas nos países em desenvolvimento (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016), os ODS possuem uma dimensão global com metas e objetivos a implementar por todos e em todos os países (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017).

Os ODM têm como principal propósito reduzir a pobreza extrema e a fome, sendo que matérias como melhorar a educação e a saúde nos países em desenvolvimento e criar uma parceria global, numa abordagem ao desenvolvimento sustentável, constituem igualmente importantes metas a concretizar (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016).

Relativamente ao ODM da pobreza e ao facto de a meta respetiva ter sido atingida 5 anos antes do prazo estipulado, este tópico foi espelhado de forma mais abrangente e transversal nos ODS, no qual se acordou acabar com as desigualdades em todas as partes do mundo para todas as pessoas, tendo como referência a promoção dos Direitos Humanos (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016).

De acordo com Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (2016), os ODS vão mais além dos ODM, pelo facto de o desenvolvimento da nova Agenda ter contado com diversas partes interessadas o que culminou numa variada gama de objetivos que aborda temas ambientais, económicos e sociais (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016), ao passo que a negociação dos ODM foi realizada por um grupo de especialistas a “portas fechadas” (Cetic, 2017).

Segundo o Ministério dos Negócios Estrangeiros (2017), a dinâmica de esforços para que o desafio da Agenda 2030 seja concretizado é outra diferença que marca os ODM e os ODS, uma vez que terá de ser realizada por uma variedade de atores que inclui «[...] ONG, o setor empresarial privado, a academia, parceiros sociais, e restantes membros da sociedade civil, não esquecendo também a cooperação entre o Parlamento, o Governo, autoridades regionais e autarquias locais».

Desta forma, é de afirmar que os ODS se destinam à população mundial como um todo, onde o principal propósito é promover o desenvolvimento sustentável e, deste modo, criar mudanças permanentes, a partir da colaboração de todas nações.

Apesar dos dois conjuntos de objetivos apresentarem diferenças quanto ao alvo, atores, processos e meios de implementação, ambos têm o intuito de «[...] transformar o mundo num lugar melhor» (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, 2016).

### **2.3 Motivações para a Adoção de uma Estratégia de Sustentabilidade**

Uma organização ao apostar em negócios e em atividades onde a sustentabilidade é o compromisso base, está a comprometer-se para com a comunidade, tanto do ponto de vista da preservação ambiental, como do ponto de vista do sucesso económico e do bem-estar social.

Desta forma, a estratégia empresarial assente em práticas responsáveis trará à empresa inúmeras vantagens, das quais se evidenciam: o reconhecimento da marca perante o mercado o que faz com que as vendas aumentem progressivamente, o aumento do respeito dos colaboradores pela empresa, o isolamento perante a concorrência, entre outras, permitindo, neste sentido, que a empresa alcance a criação de valor (Friend, 2009).

Para Friend (2009), um negócio “verde”, ou simplesmente um negócio sustentável, é aquele que se regula de acordo com as normas ambientais, que reduz os impactos ambientais negativos, cuja campanha de marketing “verde” é eficiente, que comunica o desempenho da sustentabilidade da empresa através de um relatório, que apresenta bons sistemas de gestão ambiental, que é certificada pelas normas ISO 14000, que tem capacidade para gerir de forma sustentável a sua atividade a longo prazo, e que transforma o meio onde se insere.

Hoje em dia, as organizações estão progressivamente a alterar os seus hábitos e ações em prol de um caminho sustentável. Esta tendência tem feito com que o mercado “verde” esteja em crescente expansão, sendo que as motivações que têm originado esta circunstância passam pelo desafio das alterações climáticas e por temáticas que lhe estão subjacentes como a aplicação dos ODS e de outras regulamentações, a opinião pública cada vez mais sensibilizada para com as

questões ambientais, a necessidade de apoiar populações em crescimento e desenvolvimento e a exigência de maior rigor e transparência (Friend, 2009).

Para que a empresa reinvente a sua estratégia e a coloque num patamar sustentável de criação de valor, é necessário ter-se em consideração alguns aspetos.

Numa primeira fase, há que se formular claramente a estratégia da empresa, nunca esquecendo o seu conceito que, segundo Friend (2009), se traduz como

[...] o desafio de delinear o seu curso num panorama incerto, identificando os riscos e as oportunidades, o visível e o invisível, o corrente e o emergente. Depois, tem de avaliar corretamente as capacidades que a sua organização tem para explorar cada um destes fatores.

De seguida, entender muito bem o negócio e identificar de que forma é que esta problemática poderá afetá-lo, reconhecer todos os recursos e outros elementos importantes para a organização, quais as necessidades e como dar resposta ao cliente, e, sobretudo, definir as atividades que têm de ser devolvidas para impulsionar a criação e valor, são matérias pertinentes que devem, obrigatoriamente, ser colocadas e respondidas (Friend, 2009).

Um outro aspeto é o compromisso que deve ser encarado perante os objetivos necessários por forma a conseguir responder ao meio exterior, nomeadamente, aos desafios e oportunidades que de lá advêm (Friend, 2009).

Para além disso, a organização deve ter constantemente em mente aumentar as suas expetativas, e analisar que processos de inovação podem ser desenvolvidos para que se posicione o mais isolada possível da concorrência e alcançar vantagens competitivas (Friend, 2009).

Por fim, este processo envolve ainda a avaliação e o controlo de todos os custos e benefícios associados à atividade da empresa, pois só desta forma é que se consegue captar corretamente o valor (Friend, 2009).

## **2.4 Sustentabilidade Empresarial no Setor Bancário**

A sustentabilidade é uma matéria que começa, hoje em dia, a entrar na atividade empresarial, enquanto fator estratégico, e a suscitar consciencialização e preocupação perante a gestão.

No caso do setor bancário esta é uma temática que não fica para trás.

De acordo com Santos (2012), estima-se que, atualmente, cerca de 85% das empresas que pertencem à área de *project finance* planeiam o seu negócio de acordo com as regras presentes nos Princípios do Equador (PE).

Os PE foram emitidos em 2003, por 10 dos maiores bancos mundiais – ABN AMRO Bank N.V., Barclays plc, Citigroup Inc., Credit Lyonnais, Credit Suisse First Boston, Hypo Vereinsbank, Rabobank, Royal Bank of Scotland plc, WestLB AG e Westpac Banking Corporation – e « [...] constituem um código internacional voluntário que visa promover a responsabilidade social e ambiental em investimentos de *project finance* [...], através da implementação de um conjunto de medidas tendentes a minimizar as externalidades negativas desses projetos» (Santos, 2012).

Os PE espelham a preocupação existente nas entidades bancárias e a sensibilização que as mesmas apresentam quanto às questões dos riscos sociais e ambientais, tendo elaborado um conjunto de práticas e procedimentos com o objetivo de aumentar a transparência e o rigor dos seus negócios, no qual o financiador também assume o risco do negócio (Cruvinel, 2009).

As entidades bancárias ao se responsabilizarem com os PE demonstram o seu elevado compromisso e preocupação com a ética dos seus negócios e veem o nível de risco dos seus projetos de financiamento ser diminuído (Santos, 2012).

Neste âmbito, existem ainda outros princípios da área financeira que se destinam a entidades bancárias tais como, o *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP FI) e os *The Principles for Responsible Investment* (PRI).

Através do UNEP FI, foi publicado o primeiro código voluntário global que tenciona orientar os bancos para o investimento sustentável, incluindo os riscos ambientais no processo normal de avaliação e de gestão bancária. Este código tem que ser assinado por cada banco que pretender torna-se membro do UNEP FI (Santos, 2012).

Os PRI consistem numa iniciativa desenvolvida entre inventores em parceria com o UNEP FI e com o pacto global da ONU. O objetivo destes princípios voluntários passa por articular as questões ambientais, económicas e sociais com «[...] os retornos dos investimentos a longo prazo, e nos quais a inclusão desses aspetos nas decisões de investimento deveria ser considerada como um dever fiduciário» (Santos, 2012). Neste sentido, os PRI pretendem compreender as implicações que estas três questões podem trazer ao investimento, além de fornecerem ações para os signatários integrarem estes temas na tomada de decisão de investimentos e propriedade de ativos (Santos, 2012).

Sendo o setor bancário reconhecido por todos os agentes económicos como a “peça de *puzle*” essencial na economia mundial, é, então, indiscutível o papel mobilizador que tem na sociedade global.

Desta forma, torna-se coerente dizer que o setor bancário representa um ator deveras importante no combate às atuais crises ecológicas, económicas e sociais, com um impacto relevante.

As entidades bancárias devem apresentar uma mentalidade virada para estas questões, com um diálogo aberto e constante que permita o envolvimento de todos os seus *stakeholders*.

Para além das atividades principais que caracterizam a banca, e, considerando os desafios e oportunidades que a sustentabilidade comporta, é necessário harmonizar as políticas ambientais e sociais numa estratégia que seja transversal a todo o negócio e coerente com os valores e práticas bancárias (Inforbanca, 2014).

Esta temática traz novas responsabilidades que, imbuídas nos modelos de negócio, contribuirão para a criação de novos produtos e serviços, modelos de gestão de risco, e códigos de ética e conduta, onde será estimulada a capacidade de inovação, tanto a nível da conceção, como do controlo de gestão (Inforbanca, 2014).

De acordo com Inforbanca (2014), nesta nova conjuntura económica, deverá ser dada atenção especial aos *stakeholders* internos, colocando-lhes questões como: «[...] Quais são as suas reais necessidades? Como poderá ser melhorado o seu ambiente de trabalho? Como facilitar a sua atividade? [...]». Por conseguinte, irá criar-se uma nova abordagem junto dos colaboradores, que «[...] integrada numa verdadeira estratégia de sustentabilidade, facilitará ao banco a melhoria da *performance* financeira, ganhos de reputação e criação de valor» (Inforbanca, 2014).

No domínio da sustentabilidade, para Sustentare (2007), as instituições bancárias possuem um papel estruturante pela alocação de recursos na dinamização da atividade económica e do desenvolvimento social preconizados.

Neste sentido, o setor bancário é assumido como a personagem principal para acelerar o ecossistema rumo a uma economia verde e circular, e apoiar projetos deste cariz, através da disponibilização do financiamento em falta ou do desenvolvimento de produtos e serviços adequados (BCSD, n.d.). Consequentemente, o setor bancário conseguirá desenvolver práticas que minimizam o seu risco de crédito e atrair novos investidores, «[...] sendo capaz de induzir os vários agentes económicos em comportamentos mais amigos do ambiente e da sociedade» (Sustentare, 2007).

O *The Business Council for Sustainable Development* (BCSD) Portugal identifica um conjunto de recomendações dirigidas à banca para se conseguir acelerar o setor empresarial rumo a um futuro sustentável (BCSD, n.d.):

- Integrar produtos e serviços sustentáveis no portefólio comercial;
- Incluir nos planos de formação as temáticas da economia verde e circular;
- Em parceria com os organismos governamentais, sensibilizar investidores para as oportunidades que advêm duma aposta na economia sustentável;
- Participar em iniciativas, conferências e fóruns dedicados à partilha de experiências nesta área.

Em Portugal, a banca está a assumir uma postura ativa ao acompanhar a tendência mundial quanto ao paradigma da sustentabilidade, sendo que já disponibiliza, por exemplo, fundos de investimento sustentável, cuja carteira é composta maioritariamente por obrigações e ações, cartões de crédito “ambientais”, e empréstimos verdes para aquisição de automóveis com menores emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) (Santos, 2012).

### 3. Metodologia de Investigação

Neste capítulo, são enumeradas as questões centrais de investigação, seguindo-se a definição da metodologia utilizada, tipo de pesquisa, método de recolha de dados, e, por fim, descrição da amostra.

Segundo Baptista e Sousa (2011), a investigação consiste num processo de estruturação do conhecimento e enriquecimento do mesmo, como forma de obter conhecimento ou validar aquele que já existe para testar a veracidade de uma teoria.

A aplicação desta metodologia tem por objetivo compreender o impacto do tema sustentabilidade sobre uma esfera do setor bancário, em contexto dos ODS.

#### 3.1 Definição da *Research Question*

Por forma a conduzir a investigação a respostas diretas e concretas, as *research questions* ou questões centrais de investigação devem ser anunciadas.

O processo de definição das *research questions* normalmente inicia-se com a esquematização básica do tipo de questões que se pretende colocar: “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê”, entre outras (Yin, 2009).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), as *research questions* constituem um primeiro meio para quebrar com o senso comum e estas devem ser claras, exequíveis e pertinentes, por forma a permitir ao investigador saber o que se procura pesquisar e possibilitar uma melhor compreensão do tema.

As *research questions* representam o assunto principal a ser investigado e permitirão apoiar os resultados obtidos com a investigação em curso.

Com a realização da presente dissertação, pretende-se dar resposta à seguinte questão: “De que forma as práticas de sustentabilidade em vigor na atividade bancária são aplicadas, tendo como principal enfoque a temática dos ODS?”.

A *research question* referida anteriormente subdivide-se nas seguintes:

**Q1:** Será que a sustentabilidade oferece oportunidades de negócio no âmbito da atividade bancária e garante uma posição sustentável a médio e longo prazo?

**Q2:** Como é que o desenvolvimento sustentável e os ODS permitem a consolidação de um futuro melhor, tanto para o BNP Paribas, como para as suas pessoas e resto do mundo?

**Q3:** Qual a contribuição que o investimento no desenvolvimento sustentável comporta para os *stakeholders* do BNP Paribas?

**Q4:** Como estão os ODS a afetar a instituição bancária, bem como todas as atividades orgânicas e modelos de negócio?

**Q5:** Porque é que os ODS podem ser considerados um impulsionador para o crescimento sustentável do BNP Paribas?

**Q6:** Como é que um banco de investimentos pode contribuir para o cumprimento dos ODS?

## 3.2 Análise Contextual

Com o objetivo de melhor preparar a metodologia desta dissertação e por forma a confirmar a *research question* e as questões que derivam desta, assim como proporcionar uma maior validação quanto ao entendimento contextual dos ODS, decidiu-se participar em duas conferências, exploradas nos seguintes pontos (3.2.1 e 3.2.2).

O objetivo da participação nas conferências foi o de se fazer uma contextualização da problemática em estudo e perceber-se, por exemplo, de que forma é que o meio organizacional se está a adaptar e a preparar para o ano de 2030, quais as principais oportunidades que advêm de uma aposta na sustentabilidade e numa economia de baixo carbono que outrora não existiam, quais as políticas de financiamento que existem atualmente e que apoiam projetos de sustentabilidade, e o que está a ser feito relativamente à comunicação dos ODS no seio organizacional português.

### 3.2.1 Conferência Anual do BCSD Portugal 2017: “Como Crescer e Criar Empregos numa Economia de Baixo Carbono? Pensar Portugal em 2030”

No dia 23 de novembro de 2017 teve lugar a Conferência Anual do BCSD Portugal 2017: “Como Crescer e Criar Empregos numa Economia de Baixo Carbono? Pensar Portugal em 2030”<sup>13</sup>.

Esta conferência faz parte do *Meet 2030*, que de acordo com BCSD Portugal (2016) «[...] é o mais recente projeto do BCSD que, assente num contexto de implementação do Acordo de Paris, pretende identificar como o setor empresarial português se pode vir a posicionar em 2030,

---

<sup>13</sup> Realizada nas instalações da EDP – Energias de Portugal, 12A Avenida 24 de julho, 1200-109, em Lisboa.

utilizando por base metodológica o papel central da energia no crescimento económico, na competitividade dos setores e no desenvolvimento de novos modelos de negócio».

Nesta conferência estiveram presentes António Mexia, presidente da EDP – Energias de Portugal, Peter Drucker, diretor do WBCSD, João Pedro Matos Fernandes, Ministro do Ambiente, e diretores de empresas nacionais.

António Guterres, secretário-geral da ONU, fez uma comunicação por vídeo, onde deixou a ideia de que a aposta nos ODS traz imensas oportunidades para o setor privado.

Desta conferência resultaram as seguintes linhas fundamentais:

- O setor empresarial português está consciente da importância não só do ambiente como do Acordo de Paris, dada a realização deste evento;
- A temática “Economia Neutra” exige esforços e compromissos políticos, que já estão na mira do Governo – o mesmo diminuiu os incentivos da utilização/comércio de combustíveis fósseis e criou um concurso público para maior eficiência energética em várias cidades portuguesas;
- A economia circular será o motivo pela transição dos modelos de negócio, o apoio da descarbonização da sociedade/economia, a linha orientadora para o após 2020 e o caminho de inovação para o setor empresarial e científico. No entanto, é necessário garantir-se formação para que o mundo empresarial se aproxime do mundo científico;
- A necessidade de descarbonização da sociedade/economia e a digitalização, que formam os chamados “2Ds”, irão criar novos postos de trabalho;
- A descarbonização proporcionará uma completa transformação para: a economia e energia, as cidades e a mobilidade, as pessoas, a comida, a terra e a água.

### **3.2.2 Conferência do 2º Aniversário da Aliança ODS Portugal**

No dia 30 de janeiro de 2018 teve lugar a Conferência do 2º Aniversário da Aliança ODS Portugal<sup>14</sup>.

Esta conferência teve como convidados Carlos Albuquerque, Administrador Executivo da Caixa Geral de Depósitos, Mário Parra da Silva, Presidente da Aliança ODS Portugal, Teresa Ribeiro, Secretária de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação, Conceição Veiga, Diretora do Serviço de Relações Externas e Cooperação do INE, entre outros.

---

<sup>14</sup> Realizada nas instalações da Culturgest, Rua Arco do Cego 77, 1000-020, em Lisboa.

Desta conferência resultaram as seguintes linhas fundamentais:

- Apesar de haver uma boa comunicação por parte da aliança relativamente aos ODS, a verdade é que as PME ainda não aplicam os ODS na sua atividade;
- A aliança pretende negociar com o Ministério da Educação formas de incluir os ODS nos planos de estudo das escolas, faculdades, entre outros.
- Os ODS são um grande desafio para as gerações mais jovens, enquanto consumidoras e cidadãs;
- Para que a temática dos ODS tenha sucesso é necessário arranjar-se mais parceiros, como fundações, entidades privadas, entre outros;
- Portugal partilha de uma cooperação especial com Espanha, Itália, Alemanha e França, por forma a criar-se uma operação triangular – 2 países têm ideias inovadoras para aplicar no terceiro país;
- Ao contrário dos ODM, os indicadores que apresentam a *performance* de cada país relativamente ao progresso dos ODS são definidos de forma livre tendo em consideração a estratégia do próprio país e os ODS prioritários;
- Existem várias políticas de financiamento para projetos de sustentabilidade, que incluem, por exemplo, o programa ERASMUS+ 2014-2020, Horizonte 2020, que consiste num programa quadro de investigação e de inovação de 2014 a 2020, Programa Saúde 2014-2020, Programa da UE para o Emprego e Inovação Social, Cosme 2014-2020, que consiste num programa para a competitividade das empresas e das PME, e LIFE 2014-2020, que consiste num programa para o ambiente e a ação climática;
- É através da aposta na economia circular que se contribui para uma economia verde e para os ODS. O “produzir sem resíduos” proporciona oportunidades como a produção sustentável, o *design* sustentável/*eco design*, a reutilização, reparação e a criação de subprodutos, e o desenvolvimento de novos modelos de negócio;
- No entanto, o consumidor tem que mudar o seu comportamento relativamente à economia de baixo carbono, à proteção da biodiversidade, à bio economia e à eficiência na utilização dos recursos.

### 3.3 Metodologia

Os métodos de investigação são uma peça característica na construção de uma dissertação, uma vez que, para cada investigação, existe uma metodologia diferente, em prol da satisfação do objetivo de estudo.

Deste modo, a metodologia de investigação proposta nesta dissertação é o Estudo de Caso, uma vez que este permite a análise de um acontecimento contemporâneo para compreender o fenómeno, no qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo, e responde às questões de «como» e «porquê» (Yin, 2005).

De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso é uma forma de investigar um tema empírico, tendo em consideração um conjunto de procedimentos. Este tipo de metodologia permite que ocorra a observação direta e a realização de entrevistas sistemáticas.

O estudo realizado baseia-se na análise de uma instituição bancária que opera no mercado português, o BNP Paribas.

A metodologia é de natureza qualitativa, uma vez que recorre a entrevistas (uma entrevista exploratória e duas entrevistas de desenvolvimento), realizadas a várias equipas do BNP Paribas.

Quanto à pesquisa, esta classifica-se do tipo exploratório único, dado permitir a exploração mais concreta do tema em causa e focar-se unicamente numa amostra de análise – o BNP Paribas –, o que permite uma investigação com maior detalhe.

A pesquisa passa ainda pela caracterização do desenvolvimento sustentável enquanto ferramenta impulsionadora de competitividade assente nos diversos ODS, e posterior criação de valor.

Para além do método de recolha de dados referido anteriormente, também se considerou como fonte de informação a entrevista realizada a dois colaboradores da Associação Portuguesa de Bancos (APB), bibliotecas universitárias, repositórios eletrónicos institucionais, e revistas científicas.

### **3.4 Tipo de Pesquisa e Métodos de Recolha de Dados**

Tendo em consideração que a presente investigação é de natureza qualitativa, o método de recolha de dados e o tratamento da informação apresentam como característica principal a flexibilidade, o que permite o apuramento e aprofundamento de novos fenómenos.

Em investigações desta natureza, a recolha de dados pode ser feita a partir de diversas fontes, sendo que as mais habituais são as entrevistas, os textos e documentos publicados, e as observações.

O investigador deve selecionar a técnica que melhor se adequa aos objetivos da sua investigação e às respetivas *research questions*. Os dados que resultam das técnicas selecionadas devem ser

interpretados por forma a constituírem resultados e possibilitarem o levantamento de conclusões (Fortin, 2009 citado por Miranda, 2015)<sup>15</sup>.

Como mencionado previamente, para a presente investigação, os instrumentos de recolha de dados utilizados foram a análise documental e as entrevistas.

A escolha destes dois métodos baseou-se, precisamente, no facto de estes permitirem obter dados provenientes de fontes diferentes, o que evidencia e proporciona uma maior validação na informação recolhida.

De seguida, são descritos os métodos de recolha de dados decorrentes da implementação da metodologia definida no ponto anterior (3.3).

### **3.4.1 Análise Documental**

A análise documental é uma técnica que, para além de permitir uma maior exatidão na aquisição de conhecimento, poderá fornecer dados específicos para comprovar informações de outras fontes (Yin, 2009).

No entanto, esta fonte de evidência poderá, eventualmente, apresentar algumas desvantagens, na medida em que é possível, por exemplo, a informação não estar de acordo com a realidade (Kripta, Scheller, & Bonotto, 2015).

A análise documental desta investigação baseia-se em documentos públicos e publicados, tais como, fontes de informação do BNP Paribas presentes *online* – relatórios, planos de desenvolvimento, planos de negócio, código de conduta, entre outros.

A extensa análise documental possibilitou a caracterização do banco e o estudo do ambiente em que está inserido, nomeadamente, entender a sua cultura – visão, missão e valores – e enquadrar a atividade do banco na atmosfera da sustentabilidade e da responsabilidade social, no âmbito dos ODS.

### **3.4.2 Entrevistas**

As entrevistas constituem uma das técnicas escolhidas desta pesquisa, uma vez que possibilitam um foco direcionado no Estudo de Caso e o contacto direto com pessoas que trabalham diariamente na realidade do âmbito desta investigação (Kripta et al, 2015).

---

<sup>15</sup> Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Porém, caso se trate de entrevistas com perguntas abertas, o entrevistado poderá não cooperar completamente nas respostas (Yin, 2009), ou poderá apresentar respostas parciais ou influenciadas (Kripta et al, 2015).

As entrevistas presentes neste Estudo de Caso são constituídas por perguntas abertas e são do tipo semiestruturadas, uma vez que, para a realização das mesmas, se procedeu à elaboração de um guião.

Os guiões foram cuidadosamente elaborados e estruturados tendo em consideração a revisão da literatura, a análise documental, a *research question* e as questões que derivam desta, e as funções de cada entrevistado.

Para concretizar esta fase da pesquisa, foram selecionados dois departamentos do BNP Paribas e dois colaboradores da APB.

Relativamente ao BNP Paribas, foram realizadas três entrevistas: uma entrevista exploratória e duas entrevistas de desenvolvimento; e à APB, foi realizada uma entrevista de desenvolvimento.

Foi enviado, por *e-mail*, uma solicitação às pessoas a entrevistar para participarem numa reunião, por forma a debaterem-se questões acerca da temática em estudo, trocar-se conhecimento e partilharem-se experiências (ver Apêndices C, E, G e I).

Após a comunicação mencionada, foram agendadas as entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas em suporte áudio, com a autorização dos entrevistados, para posterior transcrição e análise de conteúdo, à exceção de uma, que foi realizada por escrito via *e-mail*.

Seguidamente, procedeu-se à transcrição das entrevistas (ver Apêndices D, F, H e J), as quais foram enviadas aos entrevistados, para que estes procedessem à respetiva validação e sugerissem eventuais melhorias.

Por último, e no sentido de analisar o seu conteúdo, realizaram-se os resumos das entrevistas, que se encontram compilados nos pontos 4.2 e 4.3.

As entrevistas permitiram o enriquecimento da presente investigação e revelaram ser elementos essenciais, na medida em que forneceram dados que possibilitaram o aprofundamento de determinados tópicos que somente com as restantes fontes de evidência não seria possível obter.

## 4. Estudo de Caso: BNP Paribas

Finalizado o enquadramento teórico e introduzida a metodologia de investigação, é oportuno iniciar-se, então, o Estudo de Caso. O Estudo de Caso da presente dissertação tem como propósito analisar em que medida as práticas de sustentabilidade da entidade bancária em estudo, o BNP Paribas, mais propriamente os ODS, contribuem para a competitividade do mesmo.

### 4.1 Análise Documental

#### 4.1.1 Caracterização da Empresa

O BNP Paribas é um fornecedor líder na Europa de inovadores serviços bancários e financeiros, que vão desde os tradicionais pagamentos e depósitos, até ao financiamento especializado e vários tipos de seguros, com presença em todo o mundo. Opera em 73 países, sendo que, atualmente, emprega mais de 196 mil pessoas, das quais 149 mil na Europa (BNP Paribas, 2017a).

O BNP Paribas foi criado a 23 de maio de 2000, através da fusão do Banco Nacional de Paris, fundado em 1848, com banco francês Paribas, fundado em 1872.

Nos últimos anos, mais precisamente em 2006, o BNP Paribas adquiriu o sexto maior banco italiano, o BNL, que transformou a atividade do banco, ao permitir a entrada no segundo maior mercado doméstico europeu e participou na fusão com o Banco Fortis e com o Banque Générale du Luxembourg, em 2009 (BNP Paribas, 2017a).

O BNP Paribas serve mais de 32 milhões de clientes individuais e quase 1 milhão de profissionais, os quais auxilia aquando da realização de projetos, através de soluções que abrangem o financiamento, o investimento, a poupança e os seguros (independentemente do seu tipo e dimensão – associações, empreendedores, PME, clientes corporativos e institucionais).

A atividade do banco divide-se como apresentado de seguida (BNP Paribas, 2017a):

- *Retail Banking and Services* – Operacional em mais de 60 países e conta com mais de 147 mil empregados. Representa cerca de 73% das receitas obtidas geradas pelas divisões operacionais. Esta atividade é composta por:
  - *Domestic Markets* que inclui:
    - *French Retail Banking*;
    - *Italian Retail Banking* – BNL Banca Commerciale;

- *Belgian Retail Banking*;
- BNP Paribas Fortis;
- Outras atividades de Mercados Domésticos, incluindo o Luxembourg Retail Banking, BNP Paribas Personal Investors e Compte-Nickel, bem como soluções de leasing automóvel como a Arval e o BNP Paribas Leasing Solutions;
- *International Financial Services* (IFS) – Servem uma ampla gama de clientes, desde os individuais, às PME, às empresas privadas, e aos clientes institucionais, passando também pelas empresas privadas. As redes de retalho e serviços financeiros são geridas pelo *Retail Banking & Services* que inclui:
  - Europa-Mediterrânica – Emprega cerca de 28 mil pessoas, com uma rede de mais de 2 mil marcas, em 14 países;
  - BancWest – Banca de Retalho nos Estados Unidos;
  - *Personal Finance* – Oferece soluções de crédito pessoal em 30 países através das marcas Cetelem, Cofinoga e Findomestic;
  - *Insurance*;
  - *Wealth Management* – Atende a uma carteira de indivíduos ricos, famílias de acionistas e empreendedores que procuram uma ampla gama de serviços para satisfazer toda a sua riqueza em necessidades financeiras e de gestão;
  - *Asset Management* – Tem o propósito de gerir os ativos e tem como principal foco adicionar valor acrescentado nos serviços de investimento;
- *Corporate and Institutional Banking* (CIB) – Oferece soluções e acesso a áreas como a dos mercados de capitais, *securities services*, financiamento, *cash management* e assessoria. Serve 2 tipos de clientes: clientes corporativos e investidores institucionais – composto por:
  - *Corporate Banking* – Combina soluções de financiamento, produtos bancários de transação, serviços de assessoria financeira, e atividade primárias;
  - *Global Markets* – Emprega mais de 3,5 mil funcionários em 38 países. Oferece soluções de investimento, cobertura e financiamento;
  - *Securities Services* – Oferece soluções para todos os participantes no ciclo de investimento.

Atualmente, o BNP Paribas, enquanto banco de retalho, está a apostar no mercado do Mediterrâneo, na Turquia, na Europa Oriental e na zona ocidental dos Estados Unidos da América (BNP Paribas, 2017a).

O BNP Paribas considera-se um banco integrador, graças ao seu modelo de negócio que é baseado na cooperação de perto entre os negócios do Grupo e na diversificação de riscos. Desta forma, é garantida ao Grupo a estabilidade necessária aquando da mudança e a oferta de soluções inovadoras aos clientes. O BNP Paribas detém posições de mercado chave nas suas duas grandes atividades, CIB e IFS, mais propriamente no continente Europeu e Americano, e possui um negócio sólido e de rápido crescimento na Ásia-Pacífico (BNP Paribas, 2016a).

Em Portugal, o BNP Paribas está presente desde 1985 e é a única entidade operacional do ramo que pertence a um banco francês, constituindo uma das maiores instituições estrangeiras do país (BNP Paribas, 2018a).

No território português, o banco conta com uma vasta gama de marcas e subsidiárias: BNP Paribas CIB, BNP Paribas Securities Services, BNP Paribas Cardif Portugal, BNP Paribas Investment Partners, BNP Paribas Personal Finance, BNP Paribas Leasing Solutions, BNP Paribas Factor, Arval e BNP Paribas International Trade Partners (BNP Paribas, 2018a).

O serviço local prestado aos clientes comporta áreas como a dos mercados de capitais, finanças, banca comercial, gestão de ativos, *securities services*, *leasing*, *factoring*, gestão de veículos, entre outros (BNP Paribas, 2018a).

#### **4.1.2 A Cultura BNP Paribas**

Seguidamente, são apresentados os principais elementos da cultura BNP Paribas, sejam eles, a visão, a missão e os valores.

##### **4.1.2.1 Visão**

O BNP Paribas tem como visão «Ser a referência entre os bancos europeus com um alcance global e o parceiro de longo prazo preferido dos clientes, bem como contribuir para o desenvolvimento global responsável e sustentável» (BNP Paribas, 2018b).

##### **4.1.2.2 Missão**

A missão do BNP Paribas é a seguinte «Queremos ter um impacto positivo junto dos nossos *stakeholders* – clientes, empregados, acionistas – e na sociedade. Queremos contribuir para um futuro melhor. As nossas equipas altamente especializadas irão oferecer um serviço de primeira classe com soluções para os clientes baseadas no nosso modelo integrado. Iremos oferecer aos

nossos funcionários um estimulante e inspirador ambiente para trabalhar. Queremos estar posicionados entre as instituições mais confiáveis do nosso ramo, ancorados nos nossos valores e na ética» (BNP Paribas, 2018b).

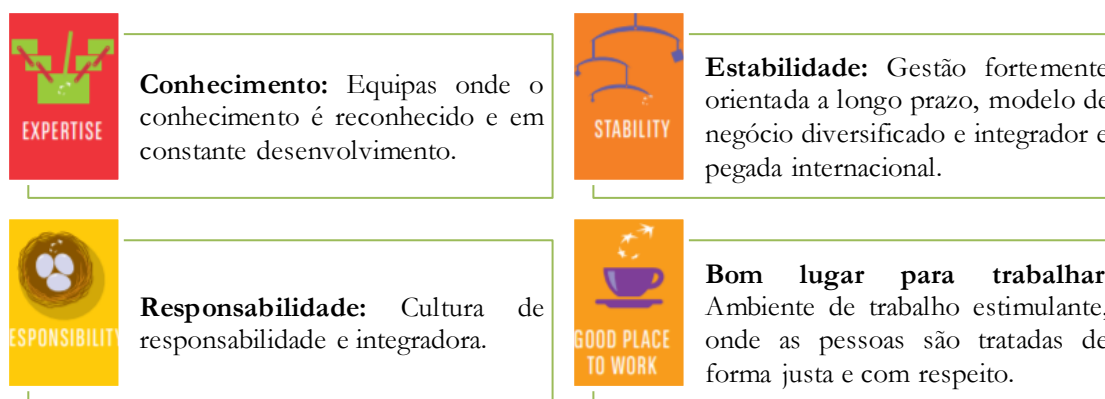
#### 4.1.2.3 Valores

Os valores do BNP Paribas têm o propósito de guiar e orientar as atividades do cotidiano bancário, encontrando-se vinculados à visão de milhares de funcionários do Grupo, que foram convidados a participar na definição dos mesmos.

Os valores representam as bases que promovem a transformação e o crescimento estratégico organizacional e constituem fatores essenciais para que os clientes, empregados, acionistas e a comunidade depositem confiança no Grupo (BNP Paribas, 2018c).

Os valores do BNP Paribas são designados pelo Grupo como “*The BNP Paribas Way*” e organizam-se segundo quatro forças e quatro *driving forces*.

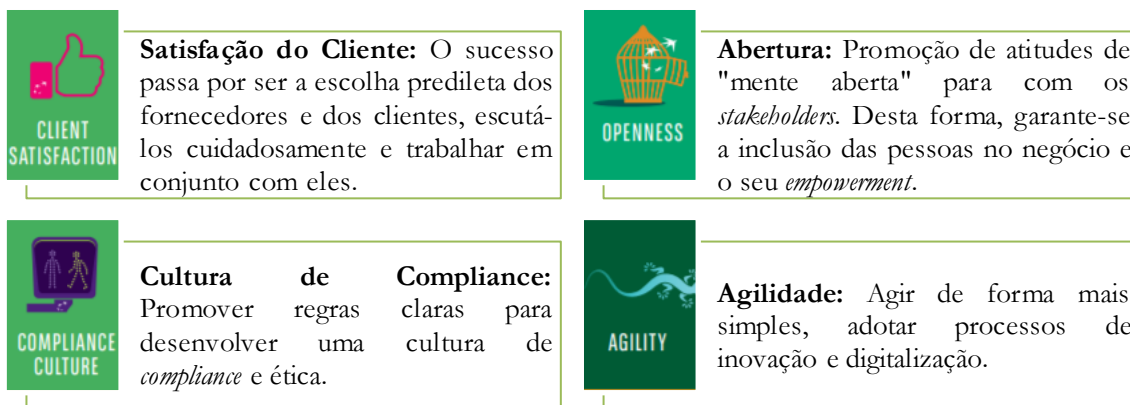
As forças representam os pilares do Grupo e permitem com que o modelo bancário universal integrado e os *rankings* com posições altas se mantenham no futuro (BNP Paribas, 2018c). Na Figura 4.1 são apresentadas as quatro forças do banco:



**Figura 4.1:** As forças do BNP Paribas

**Fonte:** BNP Paribas (2018c)

As *driving forces* são as áreas nas quais os colaboradores devem trabalhar e desenvolver para ter sucesso nos seus desafios e para construir o futuro do Grupo (BNP Paribas, 2018c). As mesmas estão representadas na Figura 4.2, na página seguinte:



**Figura 4.2:** As *driving forces* do BNP Paribas

**Fonte:** BNP Paribas (2018c)

De ressaltar que para a visão e a missão do BNP Paribas serem alcançadas e para trabalhar de acordo com os valores, é imprescindível que as necessidades dos clientes sejam tratadas da forma mais responsável possível e com os mais elevados padrões de ética e *compliance*, que a digitalização e a inovação sejam utilizadas, que a maneira de trabalhar seja simplificada para ganhar agilidade, que haja a possibilidade de ter uma abordagem de teste e experimentação no trabalho, confiar e inculcar o *empowerment* nos colaboradores, tomar decisões em todos os níveis da organização, promover a diversidade entre os colaboradores, permitir a mobilidade interna para que o colaborador tenha uma experiência mais diversificada, desenvolver talentos e continuar a investir no maior ativo: as pessoas (BNP Paribas, 2018c).

#### 4.1.3 *Corporate Social Responsibility*

Num contexto de rápido crescimento urbano e de aquecimento global, aqueles que participam no mundo empresarial e de política devem atuar juntos por forma a promover o crescimento económico justo, mais ecológico e respeitador dos direitos humanos (BNP Paribas, 2018d).

Enquanto banco empenhado e responsável, a RSE ou em inglês, CSR, revela-se um fator determinante para o BNP Paribas, que permite com que a instituição participe de forma mais ativa na construção de um futuro sustentável, garantindo a *performance* do Grupo, estabilidade contínua e diferenciação.

Por forma a assegurar as melhores práticas de desenvolvimento sustentável, o BNP criou em 2001 um departamento específico nessa matéria, o departamento de CSR, que se tem expandido ao longo dos anos e que desde 2012 reporta os seus resultados ao *Group General Management*.

O departamento de CSR tem como principais compromissos (BNP Paribas, 2018e):

- Desenhar, estruturar e orientar a estratégia de desenvolvimento sustentável;

- Implementar essa estratégia;
- Coordenar o *reporting* dos dados dessa natureza;
- Coordenar o diálogo entre os *stakeholders*;
- Atuar como um *hub* de referência para todo o Grupo.

A contribuição social do Grupo BNP Paribas começa com a sua responsabilidade económica a qual espera garantir os padrões éticos em todas as formas de financiamento, e ajudar os clientes a atingir os seus planos e projetos (BNP Paribas, 2018c).

Paralelamente, o Grupo reconhece que possui responsabilidades sociais, cívicas e ambientais adicionais junto das comunidades locais, com as quais está intimamente envolvido através da realização de negócios.

A fim de garantir que o impacto do trabalho dos seus funcionários seja positivo, o Grupo BNP Paribas mantém os mais altos padrões de conduta e ética nas áreas dos Direitos Humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção (BNP Paribas, 2018c).

Como tal e fazendo parte de um processo de melhoria contínua, de competitividade e de construção de um futuro sustentável, o Grupo reconhece e está comprometido em respeitar os seguintes princípios e normas que sustentam a forma como atua, quer no seu ambiente interno e/ou meio envolvente (BNP Paribas, 2018c):

- Os ODS da ONU;
- Os 10 Princípios do Pacto Global das ONU;
- As Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) internacionalmente aceites para empresas multinacionais;
- As normas internacionalmente aceites dos Direitos Humanos, conforme definido na Carta Internacional dos Direitos Humanos;
- Os principais padrões de trabalho estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho.

Quando à estratégia de CSR, esta baseia-se em quatro pilares e 12 compromissos que refletem os desafios que esta área proporciona para o negócio.

Na Tabela 4.1 são apresentados os pilares e compromissos do Grupo:

**Tabela 4.1:** Pilares e Compromissos do BNP Paribas

<b>4 Pilares</b>			
<b>Economia:</b> Financiar a economia de uma forma ética	<b>Pessoas:</b> Desenvolver a responsabilidade pessoal	<b>Comunidade:</b> Ser um ator positivo e impulsor da mudança	<b>Ambiente:</b> Combater as mudanças climáticas
<b>12 Compromissos</b>			
<b>1:</b> Investimentos e Financiamentos com um impacto positivo	<b>4:</b> Promoção de diversidade e inclusão no local de trabalho	<b>7:</b> Produtos e serviços globalmente acessíveis	<b>10:</b> Oferta de parcerias com os clientes na transação para uma economia de baixo carbono
<b>2:</b> Ética do mais alto nível	<b>5:</b> Bom lugar para trabalhar e gestão responsável de emprego	<b>8:</b> Combater a exclusão social e apoiar os direitos humanos	<b>11:</b> Redução do impacto ambiental nas operações
<b>3:</b> Integração sistemática e gestão do risco ambiental, social e de <i>governance</i>	<b>6:</b> Gestão dinâmica de carreiras	<b>9:</b> Política de filantropia corporativa focada nas artes, solidariedade e meio ambiente	<b>12:</b> Consciencialização e partilha das melhores práticas ambientais

**Fonte:** BNP Paribas (2017a)

Com o propósito de implementar a política de CSR em todas as atividades e em todos os países onde o banco está presente, o mesmo nomeou uma rede de 130 pessoas destinadas para esse efeito.

O responsável de CSR de cada linha de negócio e de cada entidade do Grupo, participa na comissão executiva<sup>16</sup>, para garantir que a responsabilidade social está a ser aplicada na estratégia do negócio.

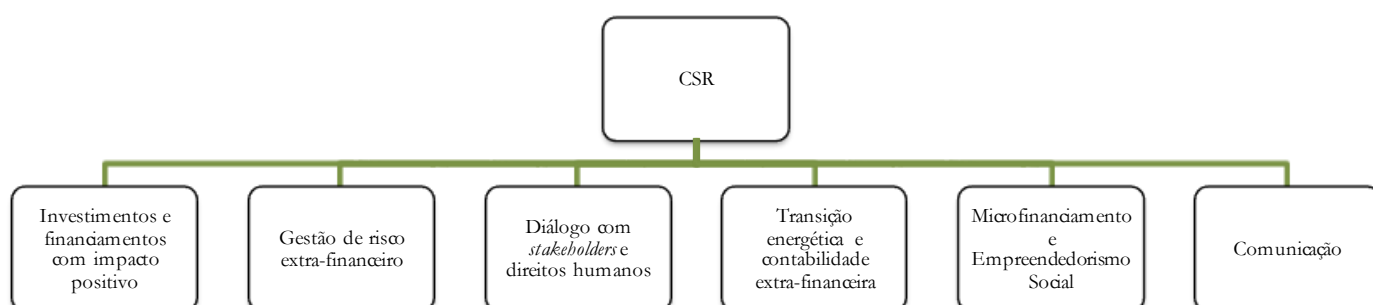
Adicionalmente, é ainda importante referir que a comissão executiva se reúne pelo menos uma vez por ano, para discussão de tópicos e apresentação de resultados desta matéria.

Em 2017, e por ocasião da estratégia 2020, foi criado o departamento *Company Engagement Department* que representa uma personagem relevante para a CSR do banco, estando encarregue de fortalecer as práticas de responsabilidade social, de dar resposta aos principais desafios da sociedade, e de definir e implementar compromissos relativos ao crescimento económico, meio

<sup>16</sup> A comissão executiva do BNP Paribas é composta pelo *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo, *Chief Operating Officer* (COO), 4 *Deputy Chief Operating Officers* e outros 14 membros que exercem funções de chefia em *core businesses* do banco (BNP Paribas, 2017a).

ambiente e transição energética, inclusão social, desenvolvimento local, diversidade e promoção dos direitos humanos (BNP Paribas, 2017a).

Em termos de *Head Office*, as atividades que fazem parte do negócio de CSR estruturam-se como se segue, na Figura 4.3:



**Figura 4.3:** Estrutura do Negócio de CSR

**Fonte:** BNP Paribas (2017a)

A transversalidade da abordagem de CSR em todos os níveis de organização é garantida pelo *governance* do banco. Desta forma, é de salientar que o mesmo constitui um grande impulsionador das ações de responsabilidade social, proporcionando uma estratégia de longo prazo.

O *governance* do banco é estimulado através de uma cultura de responsabilidade e integridade, baseia-se nas melhores práticas, garante a envolvimento do Conselho de Administração, dos acionistas, da administração e de todo o Grupo, garante um futuro sustentável para a atividade do Grupo e contribui para a criação de impacto positivo na sociedade (BNP Paribas, 2018e).

#### 4.1.3.1 **Responsabilidade Económica**

A principal missão do BNP Paribas é atender às necessidades dos seus clientes, particularmente financiar projetos de clientes individuais e empresariais de maneira ética, a fim de impulsionar o desenvolvimento económico e criar empregos (BNP Paribas, 2017a).

Dada a sua posição de liderança em serviços financeiros nos 73 países em que opera, a capacidade de financiamento do Grupo e a forma como este conduz os seus negócios podem ter um impacto direto nas economias locais. Desta forma, é importante estar-se consciente da responsabilidade económica e traçar bem o caminho a seguir.

Neste sentido, há que se ter atenção particular às indústrias que o banco financia, especialmente, as que representam um desafio para a responsabilidade económica. Deste modo, o Grupo BNP Paribas teve necessidade de delinear políticas que têm em consideração *standards* de

responsabilidade e que monitorizam o financiamento, no caso de se tratar de setores muito sensíveis, como o caso do setor da defesa, agricultura, óleo de palma, nuclear, tabaco, entre outros.

Os compromissos que o banco apresenta no contexto da responsabilidade económica, são os seguintes:

### ***Compromisso 1: Investimentos e Financiamentos com um impacto positivo***

O primeiro compromisso comporta atividades como (BNP Paribas, 2017a):

- **Apoiar as PME e impulsionar o emprego:** Apoio às PME através dos mercados domésticos e dos bancos de retalho, com desenvolvimento de um sistema especial que oferece produtos e serviços dedicados a este tipo de empresa;
- **Contribuir para os ODS:** A estratégia de CSR encontra-se alinhada com os ODS, que inclui o crescimento económico, inclusão de populações vulneráveis e preservação de recursos. Em 2017, o BNP Paribas assinou um acordo de parceria com a ONU, destinado a financiar projetos de pequenos agricultores, particularmente nas áreas com acesso a energias renováveis, agro-florestação e acesso à água. O BNP Paribas pretende estruturar instrumentos financeiros e mobilizar investidores para financiar o programa;
- **Financiar o empreendedorismo:** Compromisso em fornecer financiamento e investimento com um forte impacto positivo a esta categoria de negócio. Os modelos de negócio de empresas empreendedoras têm como objetivo gerar sustentabilidade com impacto social e ambiental positivo;
- **Obrigações de impacto social:** Novo produto financeiro para promover o impacto social;
- **Desenhar e promover fundos de investimento socialmente responsáveis:** Desenvolvimento de produtos e serviços para clientes de retalho e investidores institucionais;
- **Apoio e aconselhamento personalizado:** Em empreendedorismo feminino, *start-ups*, empresas inovadoras, e *crowdfunding*.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de empréstimos, a nível global, concedidos a empresas que contribuem diretamente para os ODS é de 16,5%.

### ***Compromisso 2: Ética do mais alto nível***

O cumprimento das mais rigorosas leis, regras e regulamentações de ética é um pré-requisito para o BNP Paribas (BNP Paribas, 2017a).

O Compromisso 2 comporta atividades como:

- **Ética do mais alto nível:** Criação do código de conduta e do *Ethics Committee*; Luta contra a corrupção e lavagem de dinheiro; e Formações *online* sobre esta temática;
- **Proteger os interesses dos clientes:** Através de Gestão de Reclamações; e Transparência da oferta;
- **Ética no centro das relações com o fornecedor:** Especial atenção para com as PME; e Formação.

De acordo com BNP Paribas (2018f) a percentagem de colaboradores, a nível global, que recebem formação na área da ética é de 96,2%.

### ***Compromisso 3: Integração sistemática e gestão do risco ambiental, social e de governance***

Tendo em consideração diversos fatores como: os países onde o banco opera – o que significa sistemas jurídicos e de governança não alinhados no mesmo nível de desenvolvimento –, e o financiamento e investimento em indústrias com múltiplas questões ambientais, sociais e de *governance*, fazem com que o BNP Paribas enfrente um conjunto de desafios éticos que exigem maior vigilância nas decisões de financiamento e investimento (BNP Paribas, 2017a).

Deste compromisso, salientam-se as seguintes atividades:

- **Políticas de investimento e de financiamento que regem as atividades com significantes problemas de risco ambiental, social e de *governance*:** maior aposta na gestão do risco de carbono, fim das atividades financeiras e de investimento relacionadas com tabaco, medidas para combater o desflorestamento, implementação da política de financiamento agrícola, entre outros;
- **Sistema abrangente de gestão do risco ambiental, social e de *governance*** direcionados para produtos e serviços oferecidos pelo Grupo;
- **Ferramentas de gestão e de controlo do risco ambiental, social e de *governance*.** Plano de controlo operacional, transações analisadas pelas equipas de CSR, entre outros.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de empréstimos, a nível global, a empresas cuja atividade é regida por um sistema de gestão ambiental e social é de 54,9%.

#### **4.1.3.2 Responsabilidade Social**

No ramo da responsabilidade social, o BNP Paribas tem, atualmente, a decorrer o programa *The 2020 Human Resources Strategy*, que tem como objetivo responder aprofundadamente às

expectativas dos colaboradores e oferecer-lhes uma boa experiência com os recursos humanos (RH) para que reconheçam e recomendem o BNP Paribas como um bom empregador; o *Leadership for Change*, que tem como objetivo reunir 500 membros da comissão executiva para trabalharem juntos em prol de uma cultura de partilha; e o *The Global People Survey*, que corresponde a um inquérito aberto a todos os funcionários com o objetivo de fomentar a oportunidade para estes se exprimirem acerca da sua experiência no banco (BNP Paribas, 2017a).

Os compromissos que o banco apresenta no contexto da responsabilidade social, são os seguintes:

#### ***Compromisso 4: Promoção de diversidade e inclusão no local de trabalho***

A diversidade e a inclusão no local de trabalho são promovidas através de várias iniciativas, das quais se salientam (BNP Paribas, 2017a):

- **Estrutura sólida:** *Governance* de diversidade e inclusão com o *Committee* de Diversidade do Grupo composto por 39 pessoas de áreas distintas e pelo departamento de RH do *Committee*, que se reúnem duas vezes por ano; Criação de *networks* com os mais diversos temas, que abrangem a igualdade no trabalho, a orientação sexual, a parentalidade, entre outros;
- **Crescimento dos funcionários e partilha de boas práticas:** Oferta de formações para promover a diversidade e a luta contra a discriminação; *Coaching* e *Mentoring* para atrair líderes femininas, nomeadamente com a iniciativa *Leaders for Tomorrow* através do programa *Opportunities for Women* e *Women on Board*; e iniciativas de sensibilização acerca de assuntos como a violência contra a mulher, orientação sexual, diversidade, entre outros;
- **Iniciativas principais:** Parceria com o *HeforShe Art's Week* e o *Women's Forum Global Meeting*, relativamente à temática da igualdade de género no trabalho; Promover o emprego e a inserção de pessoas com incapacidade; Promover um ambiente de trabalho inclusivo, no qual as pessoas sejam respeitadas, seja qual for sua orientação sexual ou identidade de género; *One Young World* e *Connecting Generations Summit* por forma a aumentar o contacto entre os colaboradores mais jovens e aqueles que já têm mais experiência; Parentalidade e balanço com a vida pessoal; e promover e cumprir com as convenções da Organização Internacional do Trabalho sobre os Direitos Humanos.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de mulheres entre os membros de comissões executivas transversais em linhas de negócios e/ou países é de 25%.

### ***Compromisso 5: Bom lugar para trabalhar e gestão responsável de emprego***

A responsabilidade social do BNP Paribas passa também por fornecer aos colaboradores um “bom lugar para trabalhar”, permitindo que tirem benefícios de um ambiente seguro e saudável, onde o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é promovido, favorecendo uma boa relação a longo prazo para com o banco. Das práticas desenvolvidas relativamente a este compromisso, há a salientar as seguintes (BNP Paribas, 2018f):

- **Evolução da Força de Trabalho:** Em 2017 verificou-se um aumento considerável no número de contratos a *full-time*, entre outros;
- **Recrutamento:** Inovação no processo de recrutamento para atrair mais candidatos, como por exemplo, forte utilização da rede social *Snapchat* para chegar mais perto dos *Millennials*, visibilidade reforçada na rede social *LinkedIn*; Lançamento do conceito *We Pitch You Choose* onde *managers* direcionam as suas necessidades para uma audiência de candidatos pré-selecionados que, posteriormente, têm acesso garantido a entrevistas;
- **Diálogo de Qualidade Social:** O BNP Paribas por forma a cumprir o seu compromisso com uma gestão social responsável promove um diálogo social eficaz, particularmente, sobre questões de emprego, dando prioridade à mobilidade interna. Em 2018, o Grupo teve como objetivo abrir um projeto de cariz social onde se debateram temas como a gestão do emprego, qualidade de vida no trabalho, a saúde, igualdade de género, entre outros;
- **Política de Remuneração:** A política de remuneração do Grupo baseia-se em princípios de justiça e transparência, cuja revisão é feita anualmente. Os princípios sobre a composição da remuneração e sua evolução são comuns em todo o Grupo e consistentes com os objetivos da gestão de risco;
- **Enfoque nas pessoas:** Melhoramento das condições de trabalho, das condições de saúde e segurança, das práticas de prevenção de *stress* provocado pelo trabalho, lutar contra o assédio e a violência no trabalho, entre outros.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de colaboradores com pelo menos 15 semanas pagas de licença de maternidade e/ou 6 semanas pagas de licença de paternidade, a nível global, é de 82%.

### ***Compromisso 6: Gestão dinâmica de carreiras***

Para que seja criado um ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores, há que se criar uma variedade de oportunidades para cada um deles, tais como (BNP Paribas, 2017a):

- **Gerir o Plano de Carreira:** Cada colaborador possui um Plano de Desenvolvimento Pessoal, continuamente atualizado com base nas necessidades identificadas através de reuniões e de outros tipos de *feedback*; e Plataforma *About Me* onde se disponibiliza ofertas de emprego e oportunidades de mobilidade interna;
- **Formação:** Fortalecer a cultura do Grupo através de *campus*, centros de formações e academias; Aposta em ideias inovadoras como a metodologia de *Gamification*, que se caracteriza por ser uma diferente forma de aprender, lançamento da aplicação *Learning & Development*, e do Portal *Let's Get Digital*;
- **Mobilidade Interna:** Forma mais comum de preencher vagas; a comunicação deve ser realizada através da ferramenta *My Mobility* e as ofertas são propostas e partilhadas através de fóruns, conferências e *workshops* que ocorrem durante os *Mobility Days*.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de colaboradores, a nível global, que tiveram qualquer tipo de formação nos últimos 12 meses é de 86%.

#### 4.1.3.3 *Responsabilidade Cívica*

O BNP Paribas foca-se em ser um participante ativo e empenhado na sociedade, ao contribuir para a exclusão social e ao promover a educação e as artes. No contexto da sua responsabilidade cívica, o banco tem como proporcionar o desenvolvimento sustentável e harmonioso da sociedade (BNP Paribas, 2017a).

Os compromissos que o banco apresenta no contexto da responsabilidade cívica, são os seguintes:

##### ***Compromisso 7: Produtos e serviços globalmente acessíveis***

O BNP Paribas trabalha para tornar os seus produtos e serviços acessíveis ao maior público-alvo possível, uma vez que a inclusão financeira representa um importante condutor para o desenvolvimento económico. Neste compromisso, há a ressaltar o seguinte (BNP Paribas, 2017a):

- **Grande aposta no microfinanciamento:** Forte presença neste campo, trabalhando e desenvolvendo produtos com fundos especializados e organismos multilaterais;
- **Assistência a clientes desfavorecidos:** Seja devido a alguma incapacidade ou à situação financeira, o BNP Paribas assegura o seu acesso aos serviços bancários;
- **Programas de Educação Financeira** para o público.

De acordo com BNP Paribas (2018f), o número anual de microcréditos concedidos, a nível global, foi de 289 mil.

### ***Compromisso 8: Combater a exclusão social e apoiar os direitos humanos***

O BNP Paribas trabalha nesta temática já há alguns anos, mais concretamente, no apoio a longo prazo para com comunidades em risco que se encontrem em áreas urbanas sensíveis (BNP Paribas, 2017a).

As iniciativas que se destacam são as seguintes:

- **Projeto *Banlieues*:** Uma iniciativa da Fundação BNP e do *French Retail Banking* para estimular a inclusão social em áreas urbanas sensíveis;
- **Respeito pelos Direitos Humanos:** Em 2012, a Direção Executiva do banco assinou a Declaração de Direitos Humanos do BNP Paribas comprometendo a organização a garantir que os direitos humanos são respeitados dentro da sua esfera de influência, o que inclui funcionários, fornecedores, clientes e comunidades;
- **Formação:** Formar os colaboradores é um elemento-chave para os sensibilizar e alertar acerca desta temática. Em 2016, foi inserido no catálogo de formações do Grupo o *e-learning* “Compreensão e Integração dos Direitos Humanos nas empresas”;
- **Gestão de riscos diretos:** Direito à privacidade, no que toca à proteção dos dados pessoais dos clientes, e não discriminação no acesso aos serviços financeiros;
- **Gestão de riscos indiretos:** No que toca ao financiamento e investimento em setores sensíveis, é de se analisar o direito dos trabalhadores, especialmente, o trabalho infantil e trabalho forçado, saúde e segurança, bem como o direito das comunidades locais; e *due diligence* e diálogo que resolverão os eventuais problemas a causar um impacto negativo nos direitos humanos.

De acordo com BNP Paribas (2018f), a percentagem de colaboradores especializados na defesa dos direitos humanos e que efetivamente contribuem para a sua promoção, a nível global, é de 70%.

### ***Compromisso 9: Política de filantropia corporativa focada nas artes, solidariedade e meio ambiente***

A responsabilidade social do BNP Paribas não é aplicável apenas no seu quotidiano, mas também nas atividades filantrópicas que envolve uma grande parte dos colaboradores. Seguem-se as práticas que mais se destacam nesta matéria (BNP Paribas, 2017a):

- **Política de filantropia estruturada e inclusiva:** Apoio à solidariedade através de diversos projetos, tais como, apoio à educação em França, iniciativas da comunidade internacional para promover a educação de qualidade, e o plano europeu de assistência aos refugiados;
- **Investimento nas artes:** Através da Fundação BNP Paribas em áreas como a dança e o jazz, e *Dream Up* que permite a crianças e adolescentes em condições difíceis possam realizar ou aperfeiçoar as suas habilidades artísticas;
- **Colaboradores comprometidos com a solidariedade:** *Helping Hand Programme* e Fundo de Doação *Rescue & Recover*.

De acordo com BNP Paribas (2018f), o *budget* anual do Grupo dedicado a este tema é de 40,2 milhões de euros.

#### 4.1.3.4 **Responsabilidade Ambiental**

Em 2011, o BNP Paribas decidiu que as mudanças climáticas deveriam ser a prioridade dos seus esforços contínuos, particularmente, aquelas que estão associadas ao setor da energia (BNP Paribas, 2017a).

Em 2017, essa prioridade foi também estendida à biodiversidade, água, ar, recursos naturais e economia circular. Foi também nesse ano que foi assumido um compromisso no sentido de se acelerar a transição energética, que incluiu a redução do financiamento de fontes de energia que emitem a maior quantidade de gases de efeito estufa, desenvolvendo a oferta de produtos e serviços que contribuíssem com um impacto positivo para o clima.

Os compromissos que o banco apresenta no contexto da responsabilidade ambiental, são os seguintes:

##### ***Compromisso 10: Parcerias com os clientes na transição para uma economia de baixo carbono***

O BNP Paribas oferece vários tipos de apoio aos seus clientes, sejam eles individuais ou coletivos, no processo da transição para uma economia de baixo carbono (BNP Paribas, 2017a).

Das iniciativas oferecidas pelo banco, há a destacar as seguintes:

- **Apoio à transição energética:** O BNP Paribas foi o coordenador do primeiro projeto solar de larga escala, em Abu Dhabi;

- **Papel significativo nos *green bonds* cujo valor reverte a favor do ambiente**, por exemplo, em 2017, parte dos investimentos realizados neste tipo de produto financeiro foi para melhorar a eficiência energética de uma rede ferroviária;
- **Inovação financeira para alcançar a transição:** Oferta de soluções que proporcionam aos investidores um retorno financeiro e que, ao mesmo tempo, permitem criar um impacto positivo para o ambiente, por exemplo, criação de fundos onde os ativos são selecionados consoante a sua pegada de carbono;
- **Apoio a *start-ups* inovadoras** cujo *core business* tenha finalidades ambientais;
- **Apoio à economia circular de três formas:** o Grupo financia os seus *stakeholders* e, em particular, os inovadores, desenvolve a economia funcional através da sua gama de locações financeiras e assume compromissos como parte das suas próprias operações.

De acordo com BNP Paribas (2018f), o montante de financiamento, a nível global, destinado às energias renováveis foi de 12,3 biliões de euros.

#### ***Compromisso 11: Redução do impacto ambiental nas operações***

Apesar da atividade do Grupo não constituir uma fonte significativa de poluição, a redução da pegada ambiental das suas operações pode-se relacionar com as seguintes questões: emissões de GEE, e consumo responsável de papel e gestão de resíduos (BNP Paribas, 2017a).

Eis o que o BNP Paribas tem como compromisso relativamente à redução do seu impacto ambiental nas operações quotidianas:

- **Neutro em carbono em todo o seu âmbito operacional:** o BNP Paribas está comprometido com a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, que são medidas consoante a conversão da energia consumida nos edifícios e nas viagens de negócios dos funcionários; com a utilização de eletricidade de baixo carbono; e com a compensação de emissões irreduzíveis através do investimento em projetos de florestação e de combate às alterações climáticas;
- **Consumir menos papel e utilizar mais papel reciclado:** Quer seja papel usado internamente ou papel usado para fins de relacionamento com o cliente (extratos bancários, cartas, entre outros);
- **Diminuir o desperdício e reciclar:** Por forma a promover a economia circular;
- **Gerir o consumo de água:** Através da instalação de equipamentos de controlo, para identificação e otimização de falhas.

## ***Compromisso 12: Conscientização e partilha das melhores práticas ambientais***

Para além dos compromissos relacionados com o financiamento da transição energética, o BNP Paribas também desempenha funções em prol da disseminação de conhecimento e da busca de melhores práticas ambientais. Como resultado, participa em vários *think tanks* sobre a relação entre economia e meio ambiente, apoia a investigação através da promoção da luta contra as alterações climáticas e da Fundação BNP Paribas, entre outros (BNP Paribas, 2017a).

### **4.1.4 Outras iniciativas com impacto direto na sociedade**

#### **4.1.4.1 *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável***

Como já mencionado anteriormente, a temática dos ODS é uma ferramenta com a qual a estratégia de CSR está alinhada e que espera, desta forma, assegurar e contribuir para o crescimento sustentável e equitativo do Grupo, bem como para a sustentabilidade e harmonia do planeta (BNP Paribas, 2018g).

Faz parte da estratégia do BNP Paribas alinhar as “matérias-primas” que já possui, como o capital humano, a tecnologia e os recursos financeiros, para assumir um papel de liderança e fazer parte da solução a fim de tornar o planeta mais sustentável.

É com base nestes fatores, que o banco fortaleceu o seu compromisso com a sociedade, ao se comprometer com os ODS e ao estabelecer prioridades de crescimento económico, inclusão de populações vulneráveis e preservação de recursos (BNP Paribas, 2018g).

Para além disso, ao oferecer financiamento a todos os setores empresariais, o BNP Paribas é um dos poucos atores económicos que tem o privilégio de contribuir para todos os ODS.

Para impulsionar ainda mais sua ação, o Grupo mede a sua contribuição para os ODS, através de um “painel piloto”, supervisionado pela comissão executiva do Grupo, e desenvolve novos produtos e serviços para promover a conquista destas metas (BNP Paribas, 2018g).

Para o BNP Paribas, as atividades a serem realizadas na temática dos ODS encontram-se organizadas da seguinte forma (BNP Paribas, 2018g):

- **Produtos com Impacto Positivo:** O BNP Paribas desenvolve produtos e serviços que contribuem para uma economia mais verde e sustentável, respeitando os critérios de risco e rentabilidade do Grupo. Estes produtos geram impactos ambientais, económicos e sociais positivos e, como tal, contribuem para a realização dos ODS. O Grupo também estabeleceu um indicador-chave de desempenho que mede a proporção de empréstimos a clientes corporativos que contribuem estritamente para o alcance dos ODS. O objetivo

- era chegar a 15% em 2018, quando em comparação com todos os empréstimos efetuados pelo Grupo. Contribui para os seguintes ODS: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 17;
- **Proteção dos Direitos Humanos e da Biosfera:** O BNP Paribas desenvolveu uma robusta estrutura de gestão de riscos ambientais e sociais para gerir rigorosamente os seus riscos ambientais e sociais, a fim de controlar os impactos das atividades dos seus clientes. Por este motivo, o BNP Paribas monitoriza anualmente a proporção de empréstimos sujeitos a um sistema específico para gerir os riscos ambientais e sociais. Em 2016, essa proporção foi de 28%, em 2018 esperava-se chegar aos 40%. Contribui para os seguintes ODS: 9, 10, 13, 14, 15 e 16;
  - **Clima:** O BNP Paribas tornou o financiamento da transição energética uma das principais prioridades da sua estratégia de CSR. A medida tomada aplica-se tanto à sua própria pegada ecológica quanto às atividades dos seus clientes. Como parte desta iniciativa, o BNP Paribas comprometeu-se a ser neutro em carbono a partir de 2017 e a apoiar os seus clientes para uma economia de baixo carbono. O Grupo comprometeu-se ainda a duplicar o seu financiamento de energias renováveis para atingir 15 mil milhões de euros até 2020. Contribui para os seguintes ODS: 7, 11, 13, 14, e 15;
  - **Inclusão Financeira:** O Grupo estabeleceu uma meta de tornar os seus produtos financeiros acessíveis ao maior número possível de pessoas, a fim de promover o desenvolvimento económico, por exemplo, através do reforço ao microcrédito. Contribui para os seguintes ODS: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11 e 12;
  - **Ética:** Todos os colaboradores do BNP Paribas devem obedecer às leis e regulamentações em vigor e garantir que todas as suas decisões estejam imbuídas dos mais altos padrões de responsabilidade ética. Até final de 2018, pelo menos 80% dos funcionários foram obrigados a realizar formação sobre esta temática. Contribui para os seguintes ODS: 10, 16 e 17;
  - **Diversidade e Formação:** A estratégia *The 2020 Human Resources Strategy* do Grupo visa oferecer a todos os funcionários uma carreira que atenda às suas habilidades e aspirações. O objetivo é promover o crescimento individual e acentuar o respeito pelas diferenças. Para 2020, o Grupo pretende que a proporção de mulheres que ocupam cargos de gestão sénior passe para 30%, em comparação com 26% em 2015. Contribui para os seguintes ODS: 3, 4, 5, 8 e 10.

#### **4.1.4.2 *Rescue & Recover Fund***

O fundo *Rescue & Recover Fund* foi lançado em 2012 pelo BNP Paribas e tem como objetivo criar uma resposta de forma rápida e eficaz, em todo o mundo, em caso de desastres ou crises humanitárias (BNP Paribas, 2018h).

Este fundo recebe doações de funcionários, clientes da Banca de Retalho em França e empregados aposentados do Grupo membros da *Association Des Retraités*.

Posteriormente à recolha das doações, estes são divididos igualmente entre as três ONG parceiras, sejam elas, a CARE, a Cruz Vermelha Francesa e os Médicos Sem Fronteiras (BNP Paribas, 2018h).

O fundo funciona através de uma chamada que, normalmente, é efetuada após 48 horas da ocorrência da emergência. Posteriormente a esta chamada, os funcionários, clientes, ou antigos funcionários do Grupo fazem a doação, que é transferida para as três ONG já referidas (BNP Paribas, 2018h).

#### **4.1.4.3 *Fundação BNP Paribas***

A Fundação BNP Paribas tem o propósito de identificar projetos inovadores, talentos e personalidades que ambicionam mudar o futuro, com o compromisso de os ajudar a crescer e a progredir no longo prazo (BNP Paribas, 2018i).

A fundação opera nas áreas da cultura, solidariedade e ambiente.

Na área da cultura, a fundação tem como missão descobrir e promover novos talentos, apoiar artistas emergentes e aqueles que foram ou que são frequentemente ignorados pelo público em geral. A Fundação BNP Paribas apoia artistas que trabalham na dança contemporânea, novas artes circenses, *jazz* e música clássica através de dinâmicas inovadoras, trabalho colaborativo e novas tecnologias.

O banco acredita que a aposta neste tipo de talentos promove pensamentos visionários com desempenho proativo na sociedade (BNP Paribas, 2016b).

Na área da solidariedade, a fundação tem equipas que desenvolvem ações de interesse geral e que se envolvem socialmente, trabalhando em prol do combate de todas as formas de exclusão, ao apoiar as pessoas, as iniciativas, os programas de inclusão social e de educação e as organizações que promovem a força de trabalho, que criam negócios e que melhoram a vida da comunidade nos bairros mais pobres (BNP Paribas, 2016b).

Na área do ambiente, a fundação conta com o programa *BNP Paribas Foundation Climate Initiative* que foi inaugurado em 2010 e que, atualmente, conta com uma equipa de técnicos que investigam a problemática das alterações climáticas e os impactos que trazem para as populações e para o meio ambiente (BNP Paribas, 2016b).

Anualmente, a fundação lança concursos para selecionar projetos de apoio à pesquisa sobre mudanças climáticas, que inicialmente era aberto apenas à comunidade francesa, mas que agora já se encontra aberto à comunidade europeia (BNP Paribas, 2016b).

#### **4.1.4.4 *Posições Públicas***

Segundo BNP Paribas (2017a), a abordagem do Grupo quanto à CSR enquadra-se de acordo com a temáticas e com as posições públicas que adota e que, por sua vez, conduzem a sua atividade.

O Grupo realiza as suas operações tendo em consideração plena os direitos e princípios universais, como contribuinte ou membro ativo das seguintes iniciativas (BNP Paribas, 2017a):

- *The UN Global Compact;*
- *The UN Women's Empowerment Principles;*
- *Businesses for Human Rights;*
- *The World Resource Institute's Science Based Targets Initiative;*
- *Businesses and Health;*
- *The French Institute for Sustainable Development and International Relations.*

Como já mencionado anteriormente, o Grupo participa ativamente em *think tanks*, plataformas e Grupos de trabalho focados em questões ambientais e, ainda, na resolução de problemas e na implementação de práticas de longo prazo específicas para o setor financeiro, tais como (BNP Paribas, 2017a):

- PE;
- UNEP FI *Positive Impact Principles;*
- PRI.

Por último, o BNP Paribas apresenta ainda os seguintes compromissos (BNP Paribas, 2017a):

- Compromissos para com o Ambiente;
- Declaração sobre os Direitos Humanos (*by* BNP Paribas);
- Política anticorrupção;

- Declaração de representação responsável perante as autoridades públicas, a qual formaliza a transparência e as regras éticas profissionais a serem respeitadas no Grupo;
- Carta de CSR para os fornecedores do BNP Paribas;
- Políticas de financiamento e investimento nos seguintes setores: agricultura, óleo de palma, defesa, energia nuclear, pasta de papel, carvão, entre outros.

#### **4.1.4.5 *BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan***

O BNP Paribas tem atualmente em ação o *Business Development Plan*, que teve início em 2017 e tem como meta 2020, cujo objetivo é acelerar a transformação para construir o banco de referência europeu (BNP Paribas, 2018j).

O *Business Development Plan* surgiu por forma a dar resposta à intensificada mudança global a nível tecnológico e requer uma adaptação da cultura e forma de trabalho, proporcionando novas competências aos colaboradores (BNP Paribas, 2017b).

Este plano consiste em impor uma transformação digital em todas as atividades do banco, inclusive empreender iniciativas para repensar serviços bancários e reinventar relações bancárias.

O plano de desenvolvimento baseia-se no modelo integrado e diversificado do Grupo e foi concebido para construir o banco do futuro através do desenvolvimento contínuo dos negócios, implementação de uma transformação digital ambiciosa, oferta de novas experiências aos clientes, melhoria da eficiência das operações e redução de custos, tudo isto em conformidade com uma política rigorosa de responsabilidade social e ambiental (BNP Paribas, 2017b).

De acordo com BNP Paribas (2018j), a implementação do *Business Development Plan* irá:

##### **Proporcionar novas experiências ao cliente:**

- Experiências digitais, expandidas e personalizadas de acordo com as preferências do cliente, através da disponibilização de novos serviços;
- Modelos de serviço atualizados, de acordo com uma melhor segmentação dos clientes, onde se tem em consideração os seus hábitos, por forma a que haja uma correta colocação do produto/serviço ao cliente certo, na hora certa;
- Digitalização da distribuição através do desenvolvimento de interfaces digitais de clientes;
- Novos serviços disponibilizados.

##### **Atualizar o modelo operacional:**

- Simplificação e automação dos processos;

- Simplificação das organizações;
- Plataformas partilhadas e *smart sourcing*.

#### **Adaptar sistemas de informação:**

- Evolução dos sistemas de informação e incorporação de novas tecnologias por forma a contribuir para a aceleração digital;
- Melhoria da eficiência e práticas mais ágeis;
- Promoção de inovação.

#### **Utilizar da melhor forma a informação para servir os clientes:**

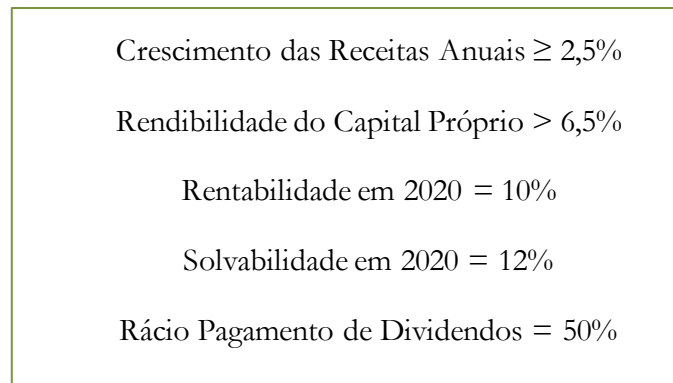
- Melhor confiabilidade dos dados e melhoria da utilização dos mesmos para benefício dos clientes;
- Reforço das capacidades de armazenamento, proteção e análise de dados;
- Utilização de inteligência artificial, entre outros.

#### **Trabalhar de forma diferente:**

- Implementar formas de trabalho mais digitais, colaborativas e ágeis;
- Ambiente digital e cultura digital impulsionadas pela inovação;
- Formação dos colaboradores.

Este plano de negócios caracteriza-se ainda por ser um plano para o desenvolvimento sustentável, aplicável em todas as áreas de negócio do banco, o que irá possibilitar o aprofundamento da cultura regida pela conduta ética responsável; a criação de um impacto positivo na sociedade através das diferentes abordagens de financiamento e investimento e das iniciativas de filantropia corporativa; e um papel ativo na transição para uma economia de baixo carbono (BNP Paribas, 2017c).

O Grupo BNP Paribas projetou ainda o alcance de determinados valores, em termos de indicadores financeiros, para 2020, nomeadamente, os que se encontram na Figura 4.4, na página seguinte:



**Figura 4.4:** Projecção de Indicadores Económico-Financeiros para 2020

**Fonte:** BNP Paribas (2017c)

Para o alcance do plano 2020, a ajuda das equipas de RH revela-se imprescindível. São elas que têm a tarefa de desenvolver ativamente as competências certas nos colaboradores para transformar o banco, através do delinear da carreira futura, do suporte dinâmico por intermédio de formações, e da abertura e inclusão (BNP Paribas, 2017c).

Deste modo, o objetivo principal da estratégia de RH de 2020 é atender melhor às expectativas dos funcionários, através de um acompanhamento mais próximo com o colaborador – *feedback* contínuo, planos de desenvolvimento mais focados na meta de 2020, aplicação *About Me* onde os colaboradores expõem as suas competências e preferências de crescimento e desenvolvimento, para organizar a sua carreira de modo personalizado, foco na liderança positiva, desenvolvimento de um ambiente de trabalho solidário, motivador e de *empowerment*, entre outros – para que este abrace o processo de forma determinada, positiva e que faça parte da transformação do banco, num contexto de desenvolvimento sustentável.

Em suma, a análise documental apresentada possibilita observar que o BNP Paribas é um líder global em serviços bancários de impacto positivo, e que para manter essa posição aposta constantemente numa relação com os seus clientes e com todas as partes que compõem o seu ecossistema e que, de certa forma, contribuem para a obtenção de soluções sustentáveis.

A prioridade do banco é o investimento em clientes institucionais e corporativos que procuram eventos como: transição energética, soluções com base em dados e inovações, paridade e igualdade de género, escassez de água, descarbonização, proteção da biodiversidade, entre outros.

Além disso, o BNP Paribas tem como compromisso diário contribuir para o alcance dos ODS, apoiar a eficiência energética, a digitalização, a inclusão social, e a criação de *start-ups* focadas em criar soluções do “amanhã hoje”.

## 4.2 Entrevista Exploratória

Para além da análise documental apresentada nos pontos anteriores, e por forma a averiguar, numa fase preliminar, a importância que o banco atribui a esta temática, optou-se por se fazer a entrevista que é detalhada de seguida.

Neste sentido, entrou-se em contacto com a equipa responsável pela área de CSR do BNP Paribas, em Portugal, a qual se mostrou bastante receptível com a realização da mesma.

No universo dos colaboradores do banco, esta foi a equipa escolhida, uma vez que se trata da equipa especializada no domínio desta investigação.

A estrutura da entrevista foi elaborada tendo em consideração a extensa análise documental anteriormente referida. A mesma aconteceu no dia 18 de abril de 2018, através do *software Skype*, com o colaborador João Ribeiro, com o cargo de *Marketing Research Officer*.

A entrevista teve como objetivo recolher dados para entender, numa fase preliminar, o nível de integração das dimensões da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – na gestão do banco, nomeadamente a forma como os ODS estão a ser introduzidos no mesmo, como é que esta abordagem começou a ser implementada no banco, que produtos/serviços é que foram desenhados ou redesenhados desde então, e as mudanças que ocorreram nos modelos de gestão.

Procurou-se assim compreender, de uma forma geral, até que ponto é que a temática dos ODS se considera um fator impulsionador da competitividade na instituição bancária.

No que concerne à entrevista em si, a mesma iniciou-se com a apresentação do colaborador acima mencionado, sublinhando-se o facto de o mesmo se dedicar à sustentabilidade e aos investimentos financeiros.

Foi feita uma introdução ao tema da sustentabilidade, onde foram abordados eventos como a Cimeira do Rio, a Cimeira do Milénio, e o Acordo de Paris.

Atualmente, a responsabilidade social é um tema que está cada vez mais a ser incutido no universo empresarial e o BNP Paribas não fica atrás. Desta forma, o mesmo apresenta considerações de CSR – já faladas nos capítulos anteriores – onde as prioridades principais são a comunidade, o ambiente, a economia e as pessoas.

De seguida, foi mencionado que o BNP Paribas enquanto instituição bancária, tem um papel importante a cumprir para a sociedade e uma imagem a conquistar. Assim sendo, a responsabilidade social e a sustentabilidade são dois conceitos obrigatórios no dia-a-dia do banco.

O BNP Paribas é um banco que se aliou aos ODS, para os quais contribui na sua totalidade. Nesta equipa em específico, são mais trabalhados os ODS que se relacionam, de certa forma, com financiamentos, investimentos e crescimento económico.

Como exemplo de práticas ligadas à sustentabilidade financeira realizadas pelo banco, há a salientar a análise aprofundada do perfil do cliente que é realizada imediatamente antes de este pedir um crédito, por forma a entender o tipo de cliente que é; quais as motivações que o leva a pedir um crédito; como é que pretende aplicar o crédito, se vai contribuir para ajudar o meio ambiente ou se vai contribuir para a sustentabilidade. Enquanto instituição bancária, e considerando o poder que comporta neste aspeto, foi sublinhado que o BNP Paribas se preocupa em investir em projetos o mais sustentável possível e em apoiar o cliente, cujo *background* é analisado obrigatoriamente ao pormenor, a fim de se saber quais as principais razões da origem do mesmo, tendo sempre em mente as regulamentações e leis afins atualmente em vigor.

A correspondência eletrónica trocada com o entrevistado e restante equipa encontra-se no Apêndice C. Enquanto o guião da entrevista com as questões encontra-se no Apêndice D.

### **4.3 Entrevistas**

Outro instrumento de recolha de dados ao qual se recorreu foi a entrevista, dado que esta permite o contacto direto com o ator principal desta dissertação, o BNP Paribas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Desta forma, julgou-se relevante a realização de várias entrevistas, uma vez que, apesar da

análise documental ser um instrumento que permite ao investigador fazer um balanço do conhecimento e ter uma abrangência do tema a ser estudado, as entrevistas contribuem para alargar o campo de investigação dessa mesma análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

As entrevistas que, de seguida, se apresentam foram realizadas à *Head of Communications and CSR* e à representante do departamento de *Learning & Development (L&D)*, ambas do BNP Paribas Portugal.

Decidiu-se, ainda, contactar a APB, pois sendo o BNP Paribas um dos seus *stakeholders*, considerou-se a realização da mesma uma mais valia e uma ferramenta enriquecedora para a presente investigação.

Mais ainda se informa que a estrutura das entrevistas foi elaborada tendo em consideração a *research question* e as questões que derivam desta, bem como toda a investigação realizada até então.

### **4.3.1 Departamento de *Corporate Social Responsibility***

O departamento de CSR do BNP Paribas tem como principal missão apoiar o crescimento do negócio bancário, assegurar a continuidade de bons resultados financeiros e contribuir para um desenvolvimento mais sustentável e um futuro melhor através das atividades que são realizadas junto da comunidade. Deste modo, o propósito do departamento é aproximar a marca BNP Paribas das pessoas, atendendo-se a um diálogo contínuo com os colaboradores, clientes, *prospects* e restantes *stakeholders* (BNP Paribas, 2017a).

Considerando a relevância e o impacto que o trabalho desempenhado por este departamento tem para os *stakeholders*, cultura do banco e comunidade, decidiu-se entrar em contacto com a *Head of Communications and CSR* do BNP Paribas Portugal, a Dr.<sup>a</sup> Luciana Peres.

O guião da entrevista foi enviado via *e-mail* e as respostas foram obtidas, no dia 30 de novembro de 2018, pela mesma via.

A entrevista teve como objetivo perceber de que forma é que o BNP Paribas, em Portugal, integra a temática da sustentabilidade nos seus variados departamentos, como é que consegue dar resposta aos desafios atuais e impulsionar os seus negócios através de uma aposta nos ODS, qual a transformação que esta matéria tem proporcionado a todo o banco, considerando a sua transversalidade, e como é que o banco se diferencia na criação de um futuro melhor.

A mesma iniciou-se com a importância que a aposta na sustentabilidade, enquanto elemento fundamental e estruturante de valor, tem para uma instituição bancária como o BNP Paribas e que deveres comporta para as pessoas e para o mundo, por forma a assegurar um futuro comum, considerando o compromisso assumido pelo CEO do banco.

Este compromisso é baseado na responsabilidade em assegurar a sustentabilidade e o retorno financeiro aos acionistas, no papel que o banco desempenha enquanto ator verdadeiramente focado no combate das alterações climáticas e na contribuição para o desenvolvimento sustentável em geral, através de ações que produzam resultados positivos (Guião da Entrevista: Parte II – 1ª Questão).

Estas ações são também impulsionadas e orientadas através do compromisso que o banco tem com os ODS. Os ODS são elementos que constituem, para o banco, aspetos incontornáveis e que contribuem para o desenvolvimento e realização de movimentos com impacto positivo na sociedade, criando igualdade de oportunidades para todos (Guião da Entrevista: Parte II – 2ª Questão).

Desta forma, torna-se pertinente afirmar que o BNP Paribas é uma organização sustentável, porque, para além de ser neutro em carbono desde o final de 2017, gera rentabilidade aos seus acionistas de forma sustentada, o que permite a concretização de um plano de negócios e a continuidade das suas operações a longo prazo (Guião da Entrevista: Parte II – 3ª Questão).

Quanto aos ODS, e considerando que o BNP Paribas é uma organização que visa o desenvolvimento sustentável, a forma como esta temática tem sido recebida pelos vários departamentos do banco revela-se bastante positiva. É fundamental realçar que o BNP Paribas é um dos poucos atores financeiros que tem o privilégio de contribuir para todos os ODS.

Por exemplo, enquanto medida que contribui para os ODS, em termos mais concretos, pode-se nomear o facto de o banco disponibilizar produtos e serviços *green* com uma grande variedade e ferramentas que garantem a análise e o controlo dos investimentos (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

Outras medidas que contribuem para estas metas é o financiamento realizado na promoção da transição energética e dos ODS que ascendeu a 155 mil milhões de euros, mais 20 mil milhões de euros do que em 2016. Por fim, outra medida que importa salientar é que, em 2017, 16,6% dos empréstimos cedidos a empresas, contribuíram diretamente para os ODS (Guião da Entrevista: Parte III – 3ª Questão).

A estratégia de CSR do banco alicerça-se em quatro pilares: responsabilidade financeira, social, cívica e ambiental. Em Portugal, a ação de CSR é desenvolvida em três eixos prioritários: educação, ambiente e diversidade/inclusão (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

Em termos de educação tecnológica, por exemplo, em Portugal, há a salientar a parceria que o banco tem com a *Center of Digital Inclusion* (CDI) no programa *Apps for Good*. O *Apps for Good* caracteriza-se por ser um programa que desafia jovens estudantes a projetar aplicações que solucionem, de certa forma, problemas e preenchem lacunas da comunidade onde estão inseridos. Este desafio proporciona a aquisição de novas ferramentas e o desenvolvimento de competências para o seu futuro (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

No domínio do ambiente e ainda no âmbito da parceria com a *Apps for Good*, o banco lançou este ano o *Cooler Planet Award by BNP Paribas*.

O lançamento deste programa alia a educação tecnológica à promoção da sustentabilidade ambiental e ao incentivo à inovação. O *Cooler Planet Award* é composto por uma série de iniciativas que contribuem ativamente para a neutralidade carbónica em Portugal, o que faz do BNP Paribas um ator que ajuda o Governo a tornar Portugal neutro em carbono até 2050 (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

Com a finalidade de promover um ambiente mais diverso e inclusivo no banco, o BNP Paribas organiza anualmente a *Diversity Week* que disponibiliza palestras e *workshops* sobre estes temas, promovendo uma discussão aberta e participativa e, assim, sensibilizar os colaboradores à adoção de comportamentos inclusivos (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

O compromisso com a responsabilidade económica do banco passa pelo investimento e financiamento com impacto positivo e pela integração e gestão sistemática de riscos ambientais, sociais e de governança.

O BNP Paribas acredita que é possível ter um negócio rentável baseado em boas práticas, com um controlo de risco rigoroso e respeito pelos mercados e clientes.

Neste sentido, e tendo em conta o empenho que o banco tem em desenvolver a sua atividade de acordo com os padrões mais elevados de ética e conduta profissional, e na criação de um impacto positivo nos seus *stakeholders*, sociedade em geral, e no ambiente, torna-se naturalmente coerente que o plano de negócios do BNP Paribas se encontre alinhado com os ODS, e desta forma, que os ODS sejam considerados um grande impulsionador de sustentabilidade, inovação e competitividade para o futuro do BNP Paribas (Guião da Entrevista: Parte III – 4ª Questão).

Quanto à forma com que estes projetos estão a transformar os *stakeholders*, é de destacar o impacto positivo que é criado nos colaboradores, por exemplo, que têm oportunidade de participar em ações de voluntariado e que, assim, ficam mais consciencializados para os problemas atuais da comunidade. Deste modo, ao beneficiar deste tipo de ações, a comunidade vê a vida melhorada (Guião da Entrevista: Parte IV – 1ª Questão).

No entanto, a forma como se mede e quantifica o impacto gerado pelos projetos sociais, a nível local, é algo que o BNP Paribas tem de melhorar (Guião da Entrevista: Parte IV – 1ª Questão).

A construção de um futuro melhor para uma organização internacional de grande dimensão como o BNP Paribas passa por assumir a responsabilidade existente perante a comunidade, *stakeholders* e ambiente.

Neste sentido, o papel de uma organização empenhada no desenvolvimento e no alcance de um futuro melhor passa, essencialmente, por criar ações positivas no âmbito dos quatro pilares em que assenta a sua política de sustentabilidade social corporativa: económico, social, cívico e ambiental (Guião da Entrevista: Parte IV – 3ª Questão).

O banco acredita que, para além de se focar em ser uma instituição financeira que disponibiliza produtos e serviços *green* de excelência, é importante assumir uma posição séria na construção de um futuro sustentável, que passa pelo compromisso que assumiu com os ODS (Guião da Entrevista: Parte IV – 3ª Questão).

A correspondência eletrónica trocada com a entrevistada encontra-se no Apêndice E. Enquanto a entrevista com as questões e respetivas respostas encontra-se no Apêndice F.

#### **4.3.2 Departamento de *Learning & Development***

O departamento de L&D do BNP Paribas, em Portugal, é constituído por um Grupo de indivíduos responsáveis por fornecer todo o tipo de formação para que os colaboradores do banco possam desenvolver as suas funções nas devidas condições.

Neste sentido, e por ser uma das equipas que constitui um papel muito importante no suporte de toda a parte operacional e adjacente à atividade do banco, decidiu-se entrar em contacto com a responsável de L&D a nível local, a Dr.ª Sandra José, por forma a agendar e a realizar uma entrevista.

A entrevista foi então realizada na sede do BNP Paribas em Portugal – Rua Galileu Galilei, 1500-392 Lisboa –, no dia 29 de outubro de 2018.

A mesma teve como objetivo perceber o eventual impacto que a sustentabilidade tem proporcionado aos colaboradores do banco e ao departamento em estudo, analisar como é que esta temática está a influenciar o ambiente de desenvolvimento e de aprendizagem do banco, como é que pode oferecer valor para as diferentes partes interessadas e criar um fator diferenciador para o banco, trazendo competitividade.

No que respeita à entrevista em si, a mesma iniciou-se com a questão do BNP Paribas ser uma organização sustentável. Onde foi dito que, no BNP Paribas, existe uma grande preocupação relativamente às problemáticas da sustentabilidade e da responsabilidade social, e, um exemplo disso, é o número de projetos deste cariz em que o banco investe (Guião da Entrevista: 2ª Questão).

Seguiu-se a enumeração de algumas iniciativas que o banco promove no âmbito deste estudo:

- No ano passado, a equipa de CSR acolheu pessoas com mobilidade reduzida em estágios e promoveu a sua integração com outros colaboradores do banco, as quais tiveram oportunidade de aprender como é o dia-a-dia do departamento de RH, e de receber orientações em várias temáticas, dentro das quais, como é que se constrói um *curriculum vitae*;
- A inclusão de pessoas que requerem cuidados especiais – atualmente, o banco tem uma pessoa com a síndrome de *Asperger* a trabalhar no departamento de RH, que recebeu funções adequadas ao seu perfil, de acordo com as suas capacidades e limitações;
- A atividade anual de responsabilidade social, em parceria com o departamento de CSR – a do ano passado foi realizada numa escola e teve como objetivo “embelezar” a mesma, ao ajudar a pintar paredes ou a limpar terrenos baldios;
- A nível ambiental, o BNP Paribas não permite a utilização de copos de plástico nos seus escritórios do edifício *Art's*, em Lisboa.

Neste sentido, é de se afirmar que os vários departamentos do banco têm o *mindset* muito virado para a sustentabilidade, uma vez que esta temática não é propriamente recente no banco, e muito graças também a pequenas iniciativas que visam sensibilizar os seus colaboradores para esta causa – reciclagem, poupança de água e de luz nos escritórios, e outros eventos.

Um conceito que o departamento de RH tem estado a seguir é o *paper less*. O *paper less* tem como objetivo evitar que se recorra à impressão de documentos em formato papel, dando prioridade à digitalização. Com esta iniciativa, por exemplo, no programa de integração que o banco disponibiliza aos recém-colaboradores – *Lisbon Academy* e *Welcome Day* – já não se imprime os documentos das apresentações, passou a haver uma aposta no digital, com todos os documentos em formato digital, para que os colaboradores os consultem e os imprimam, caso sintam essa necessidade. Portanto, faz parte da cultura do banco esta preocupação em otimizar os recursos e em acabar com os hábitos que prejudicam o próximo e o planeta (Guião da Entrevista: Parte II – 1ª Questão).

Quanto a projetos que o banco desenvolve na área de L&D, onde se considera a sustentabilidade, destacam-se:

- A sensibilização que é feita no programa de integração acerca da responsabilidade social do banco – este tipo de informação é passada aos recém-colaboradores logo ao início da sua jornada para lhes dar visibilidade sobre as medidas que o banco implementa nesta área, desde as causas que o banco apoia, as informações que são analisadas antes de se celebrar um negócio, etc;

- O voluntariado no qual os colaboradores oferecem a sua ajuda para dar aulas/explicações a estudantes com dificuldades e que o banco dispensa o tempo necessário para a sua realização;
- Sessões de sensibilização onde são discutidos temas como preconceitos que as pessoas possam ter, mas que não sabem que têm, licença de maternidade, escolhas pessoais e diversidade.

O BNP Paribas tem também projetos que foram criados a nível interno, uma vez que partiram da iniciativa dos próprios colaboradores, como é o caso de, à hora de almoço, alguns colaboradores se disponibilizarem para darem aulas de francês a quem tem essa necessidade; e da criação da associação de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transgénero (LGBT). É importante mencionar que este tipo de projetos tem o apoio do departamento de CSR (Guião da Entrevista: Parte II – 2ª Questão).

O BNP Paribas é uma *learning organisation* que aposta na formação dos seus colaboradores, seja por necessidade de negócio ou do próprio *manager* (decorrente da avaliação anual).

As formações estão presentes num catálogo que se encontra disponível para qualquer colaborador do banco e, para além destas, é ainda possível efetuar um pedido à equipa de L&D de formações *out of catalogue* para determinados objetos. Através destes pedidos, é notório que a mentalidade dos colaboradores do banco está muito alinhada com a sustentabilidade e muito aberta à mudança, já que têm sido pedidas formações relativamente à conduta, postura, e diversidade – onde são explorados vários tópicos, entre os quais, mobilidade reduzida e LGBT.

Para além disto, o BNP Paribas oferece ainda um projeto que tem como objetivo fomentar o *awareness* nos colaboradores, o qual, a partir do código de conduta do BNP Paribas, trabalha tópicos em várias sessões que se realizam ao longo do ano. Em 2018, o tópico que tem sido trabalhado gira à volta de *Respect Your Colleagues* – debatem-se temas, são criados cenários sobre temáticas como a ética e comportamento no trabalho, licença de maternidade, entre outros (Guião da Entrevista: Parte II – 3ª Questão).

As ferramentas utilizadas para garantir acesso à formação dentro do banco são variadas. O banco disponibiliza o catálogo das suas formações, sejam elas em formato de *e-learning* ou de sala, na sua plataforma interna, designada de *My Development* (Guião da Entrevista: Parte II – 4ª Questão).

No *Virtual Campus*, outra plataforma do banco, existe o chamado *training pass* que garante o acesso a toda a informação que é disponibilizada acerca de uma certa temática que não está no

*My Development*, seja através de formação em sala/local ou através da disponibilização de material (*e-learning*s, outros tipos de documentação).

Para além das ferramentas mencionadas anteriormente, existe ainda a modalidade de formação à medida, que neste caso, surge no decorrer de uma necessidade específica – se o *manager* observa que um certo elemento da equipa necessita de ter uma formação numa determinada área ou se uma equipa foi criada há pouco tempo em Portugal e precisa de uma formação direcionada para um certo tópico, por exemplo (Guião da Entrevista: Parte II – 4ª Questão).

O papel do BNP Paribas, na construção e na contribuição para um futuro melhor, depende muito do sentido de preocupação, de sensibilização e de consciencialização que comporta, tanto para os colaboradores como para as outras partes interessadas (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

Este papel passa muito pelo *screening* dos potenciais fornecedores e clientes, ou seja, antes de fazer negócio com qualquer tipo de entidade, o banco preocupa-se em analisar ao detalhe o seu historial – se, de alguma forma, já esteve ou está associado a algum tipo de prática menos correta ou ilegal, qual o objetivo daquele negócio, entre outros (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

As causas que o banco apoia são também cruciais para um futuro melhor – a promoção e o financiamento que é feito em causas como o cinema e os desportos (principalmente, o ténis).

O investimento que é feito em termos de responsabilidade social, o facto de fomentar e apoiar iniciativas como a LGBT, demonstra que o banco tem abertura e um *mindset* que se adapta às mudanças, o que contribuirá para um futuro melhor (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

Para finalizar, é também essencial referir que o investimento na carreira e no desenvolvimento pessoal contribui diretamente para um futuro melhor, constituindo variáveis deveras importantes para o banco, já que este investe consideravelmente em medidas desta natureza, através do conceito de mobilidade, por exemplo, no qual o colaborador tem a oportunidade de se candidatar a qualquer outra função, seja a nível local ou internacional, onde a formação é garantida. Deste modo, é possível um colaborador da área de RH se candidatar à área de operações do banco tendo a certeza de que receberá apoio e formação adequada à nova função a desempenhar. Este evento realça a valorização que é dada aos colaboradores, traduzida no investimento realizado ao nível do desenvolvimento da sua carreira e da concretização das suas expectativas, alinhadas com a estratégia do banco (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

É através deste sentido de preocupação, de sensibilização e de consciencialização que o banco consegue criar o fator que o diferencia dos outros bancos.

A correspondência eletrónica trocada com a entrevistada encontra-se no Apêndice G. Enquanto a entrevista com as questões e respetivas respostas encontra-se no Apêndice H.

### **4.3.3 Associação Portuguesa de Bancos**

Primeiramente, apresenta-se um breve enquadramento do que é a APB, e, posteriormente, o resumo da entrevista realizada.

A APB é a principal entidade que, em Portugal, representa o setor bancário. É constituída por 23 associados, que integram mais de 90% do ativo do sistema bancário português (APB, 2018).

Os principais objetivos e metas da APB são os seguintes (APB, 2018):

- Contribuir para um melhor desempenho económico, técnico e social do setor;
- Atuar na defesa dos valores da confiança, ética, transparência e rigor na atuação das instituições bancárias;
- Promover um relacionamento transparente entre a banca e a sociedade;
- Contribuir para uma maior e melhor qualificação dos profissionais do setor;
- Fomentar uma melhor compreensão do funcionamento do sistema bancário e da sua importância na economia do país;
- Assumir um papel ativo na educação financeira, contribuindo, nomeadamente, para uma melhor utilização dos produtos e serviços bancários.

A entrevista foi realizada a dois colaboradores da APB, tendo por base a sua opinião e experiência profissional sobre o tema em causa, pelo que não deve ser interpretada como representando uma posição oficial da APB ou dos seus Associados.

A mesma teve lugar na sede da associação – Av. da República, 35-5.º, 1050-186 Lisboa-, no dia 28 de setembro de 2018.

A entrevista teve como objetivo analisar a sustentabilidade e o contexto dos ODS na área da banca e, desta forma, entender como é que esta temática está a impactar o sistema bancário em Portugal.

No que respeita à entrevista em si, a mesma iniciou-se com o tema da sustentabilidade. Onde foi referido que a sustentabilidade não é um tema recente e que, neste sentido, já é explorado

na área da banca há algum tempo. No entanto, enquanto elemento que deve ser considerado na estratégia bancária, é um tema relativamente recente (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

A importância que este tema está a ganhar acentuou-se muito em 2018, grande parte graças à Agenda 2030. É ainda de sublinhar que, num passado não muito distante, a sustentabilidade era encarada numa ótica de ética e responsabilidade social, hoje em dia, começa a ser encarada como uma oportunidade de negócio (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

Adicionalmente, foi ainda dito que a definição de metas para investir ou financiar um determinado montante em energias renováveis ou em projetos verdes é algo que já se vê em bancos europeus, e, por isso, é de destacar que este tema começa a estar muito presente na estratégia das entidades. Há cada vez mais o cuidado de se investir em energias renováveis, mas também de não se investir em certos setores, como é o caso do setor do carvão (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

Segundo os entrevistados, à semelhança da temática do digital, a sustentabilidade é um tema que vai ser cada vez mais transversal na atividade bancária, tanto em termos de financiamento de investimentos, como de *governance* das instituições, e como de divulgação para os investidores finais relativamente à consideração dos fatores ambientais, sociais e de governação nos investimentos que são feitos por conta deles ao nível da gestão de carteira ou da própria conceção de produtos ou comercialização de produtos de terceiros por parte das instituições de crédito (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

Desta forma, é de se afirmar que o modelo de negócio bancário tem sofrido alterações no que concerne ao produto, prestação de informação a clientes e inclusão dos três fatores da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – nos processos internos, em termos de decisão de gestão de risco e de investimento de empresas (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

No setor bancário é muito importante a definição do conceito de “verde” – a chamada taxonomia. No entanto, e pelo facto de ainda não se saber muito bem o que é “verde”, tendo em consideração o horizonte temporal desta temática, e se a definição for muito ampla, há o risco de *greenwashing*, ou seja, o risco de alguém afirmar o financiamento de uma atividade verde quando não é verde (Guião da Entrevista: Parte I – 1ª Questão).

Quanto às oportunidades que a sustentabilidade pode trazer para a área da banca, sublinha-se o montante de investimento necessário para atingir os objetivos do Acordo de Paris – ronda os 180 biliões de euros ao ano – investimento que vai ter de ser financiado não só pelo setor público, como pelo setor privado – e aqui a banca tem um papel muito importante – onde se

tem de considerar vários fatores, entre eles, o *pricing* de risco desses projetos a longo prazo (Guião da Entrevista: Parte I – 2ª Questão).

Os desafios passam pela questão de como se inserem na mesma equação as três dimensões da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade. Um exemplo dado durante a entrevista, onde se enfatiza o desafio da inserção de fatores não monetários na equação referida, foi o seguinte: se se quiser construir uma grande central eólica no meio da Amazónia, mas se esta central obrigar a que seja deslocalizada uma aldeia, do ponto de vista ambiental, pode estar a cumprir com tudo, no entanto a nível social não (Guião da Entrevista: Parte I – 2ª Questão).

Outro desafio constante que a sustentabilidade também coloca às empresas e ao setor bancário é a mudança de mentalidades e de cultura, onde ainda há uma mentalidade de *short-termism*, por exemplo, os acionistas que querem ter retornos imediatos (Guião da Entrevista: Parte I – 2ª Questão).

Estes desafios acabam por fazer com a sustentabilidade atue como um impulsionador de inovação na economia, ao trazer uma necessidade de reinventar projetos, produtos e serviços, o que implica mais oportunidades de negócio e criação de novos modelos de negócio (Guião da Entrevista: Parte I – 3ª Questão).

A sustentabilidade é incentivada, por um lado, pelo poder político, nomeadamente, a nível europeu; por outro, a mentalidade das pessoas já começa a sofrer alterações, nomeadamente, a dos mais jovens. Isto faz com que a banca, tal como outras entidades, acabem por acompanhar essa tendência e por oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos consumidores (Guião da Entrevista: Parte I – 4ª Questão).

Relativamente ao financiamento sustentável, aos ODS e às propostas legislativas que são apresentadas, estas questões, na APB, são tratadas especificamente por um Grupo criado para tal, e que garante o crescimento da relevância destes temas junto dos seus associados (Guião da Entrevista: Parte II – 1ª Questão).

Os associados da APB acompanham o movimento da sustentabilidade através da participação em iniciativas, como, BCSD Portugal, UN Global Compact, CDP (*ex*-Carbon Disclosure Project), UN Environment Programme Finance Initiative, entre outros (Guião da Entrevista: Parte II – 1ª Questão).

A promoção da sustentabilidade na APB é feita em cooperação com a European Banking Federation, através da participação na discussão de iniciativas legislativas, na realização de

propostas de alterações quando necessário, na divulgação de estudos, relatórios, boas práticas, projetos, entre outros (Guião da Entrevista: Parte II – 2ª Questão).

Ao nível da UE, os entrevistados afirmaram que os desenvolvimentos no âmbito da sustentabilidade têm-se dado mais a título normativo. No início de 2018, foi divulgado o relatório “*Financing a Sustainable European Economy*” com os desafios, oportunidades e ações prioritárias a implementar para cumprir com os objetivos da Agenda 2030. Atualmente, está a ser discutido, na Comissão Europeia, um conjunto de propostas legislativas para que o setor financeiro da UE assuma a liderança rumo a uma economia mais verde e mais limpa, com o objetivo de garantir que mais investimentos serão canalizados para atividades sustentáveis (Guião da Entrevista: Parte II – 3ª Questão).

Estas propostas vêm ao encontro do investimento em termos de sustentabilidade, no entanto, também importa perceber como é que esse investimento é financiado, e como é que os projetos que estão a ser financiados se propõem a cumprir os seus objetivos (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

A consideração dos três fatores da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – vai ser algo cada vez mais presente na *label* dos produtos e serviços bancários, que terá como consequência a alteração do modelo de negócio e da estratégia organizacional (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

Desta forma, a sustentabilidade vai constituir um elemento imprescindível aquando do processo de tomada de decisão de investimento e na questão do risco de negócio.

A banca pode constituir um parceiro fundamental em projetos designados de “sustentáveis” e contribuir para a Agenda 2030, através, por exemplo, da oferta de produtos financeiros – como o caso do banco BBVA que tem obrigações que têm em conta se foi atingido um certo desempenho, considerando *key performance indicators* (KPI) previamente definidos. Ou seja, a remuneração dos investidores é superior se aquele projeto que é financiado permitir determinadas poupanças, em termos de CO<sub>2</sub> ou equivalente. Isto é algo que vai surgir muito mais a longo prazo (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

No entanto, e apesar de esta temática ter estado a ter grandes desenvolvimentos recentemente, o surgimento de produtos e serviços financeiros é algo que acontecerá, maioritariamente, a médio-longo prazo, e muito ainda em resultado do pacote legislativo que está atualmente a ser discutido na UE. Um caso a título exemplar, é o da taxonomia - ainda não existe uma definição do que é considerado “verde” - mas há uma preocupação constante por parte das instituições

bancárias nos relatórios de sustentabilidade, ao indicarem quais os objetivos que estão a ser seguidos e de que forma é que pretendem atingi-los (Guião da Entrevista: Parte III – 1ª Questão).

Apesar de haver bancos que não têm produtos deste cariz, têm metas e comprometem-se a financiar certo montante para determinado setor. A banca representa também um papel importante e interessante não só pelos produtos que oferece, como também pelos produtos que intermedeia. Por exemplo, França começou a emitir obrigações verdes e os bancos constituem um papel muito relevante na intermediação destes produtos (Guião da Entrevista: Parte III – 2ª Questão).

Para terminar a entrevista, foi ainda mencionado que a sustentabilidade e a aposta nos ODS é algo que pode contribuir para que haja um relacionamento de maior confiança entre a banca e a sociedade, mas que tudo depende de como é que a sociedade interioriza esta temática e como é que a valoriza, em termos quantitativos e qualitativos, de curto ou longo prazo (Guião da Entrevista: Parte III – 3ª Questão).

Em Portugal, o facto desta temática ser relativamente recente no sistema bancário – onde existe pouca diferenciação a nível de produtos e serviços - e de ainda estar a ganhar importância na sociedade, promove outro tipo de compromisso nos consumidores, onde é dada maior prioridade a questões como a digitalização (Guião da Entrevista: Parte III – 3ª Questão).

A correspondência eletrónica trocada com os entrevistados encontra-se no Apêndice I. Enquanto a entrevista com as questões e respetivas respostas encontra-se no Apêndice J.

## 5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Após a apresentação do Estudo de Caso da presente investigação, descrito ao detalhe no capítulo anterior, eis que se segue o capítulo dedicado à apresentação e discussão dos resultados.

Primeiramente, será apresentada a análise e discussão dos dados obtidos através dos métodos de recolha escolhidos, tendo em conta as principais dimensões deste estudo: sustentabilidade empresarial, ODS e competitividade e inovação empresarial.

Posteriormente, serão apresentadas as respostas às questões que conduziram o estudo e que derivam da *research question*, mediante o confronto com os resultados obtidos.

### 5.1 Sustentabilidade Empresarial

A sustentabilidade empresarial é um conceito que, apesar de não ser propriamente recente, não está completamente interiorizado na cultura organizacional e na sociedade.

As organizações que, hoje em dia, se responsabilizam e incorporam a sustentabilidade no tecido organizacional devem-no, em grande parte, aos compromissos internacionais e europeus como o Acordo de Paris, os ODM, os ODS, as várias diretivas do Parlamento e do Conselho Europeu, e as propostas legislativas que vão surgindo, ou, simplesmente, a uma questão de necessidade e de estratégia, para não ficarem para trás quando comparadas com os seus concorrentes diretos.

Estes eventos começam agora a transformar o mundo empresarial bem como os seus diversos atores, sensibilizando-os para esta causa e para a adoção de comportamentos mais consciencializados, não só enquanto funcionários de uma entidade, mas também enquanto cidadãos. Destes comportamentos fazem parte ações simples, como diminuir substancialmente o consumo de papel, ou até mesmo reciclar.

O conceito de sustentabilidade empresarial está-se a associar, progressivamente, a uma ideia de criação de oportunidades de negócio, contrariamente ao que era considerado num passado não muito longínquo, onde era apenas visto como um sinónimo de ética e de responsabilidade social.

Por conseguinte, para aquelas empresas que não apostam na sustentabilidade, a verdade é que vão começar a deixar a liderança para aquelas que veem a sustentabilidade como uma forma de inovar, de criar e de ir mais além.

Apesar da sociedade ainda dar prioridade a outro tipo de movimento como o caso da digitalização, é já notório a consciencialização e a preocupação que começa a surgir quando são abordados temas como as alterações climáticas, a economia circular, ou a inclusão social.

Desta forma, fará sentido dizer-se que o pensamento do consumidor está a mudar. Cada vez mais surgirão consumidores que se questionam sobre os processos que deram origem àquele produto, as matérias-primas que constituem o produto, o impacto ecológico que aquele produto poderá ter e o contributo que aquele produto poderá oferecer ao planeta.

Consequentemente, surgirão oportunidades de negócio, mudar-se-ão práticas organizacionais, reinventar-se-ão modelos de negócio, desenhar-se-ão produtos e serviços inovadores e criar-se-ão novos postos de trabalho. Neste sentido, é, então, importante que as empresas aproveitem a oportunidade para tornar a sustentabilidade uma prioridade na sua estratégia empresarial, caso queiram vingar no setor empresarial nacional ou internacional, cada vez mais sensibilizado para estas questões.

Mais especificamente no setor bancário, a consideração dos três fatores da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – vai ser algo cada vez mais presente na *label* dos produtos e serviços, que terá como consequência a alteração do modelo de negócio e da estratégia organizacional. Desta forma, a sustentabilidade vai ser considerada um elemento imprescindível aquando do processo de tomada de decisão de investimento e na questão do risco de negócio.

É ainda de mencionar que, não obstante o que foi dito anteriormente, no sistema bancário em Portugal, o facto de a sustentabilidade ser uma realidade recente, faz com que haja pouca diferenciação a nível de produtos e serviços, promovendo um comportamento passivo nos consumidores – que ainda dão prioridade a outras questões.

No entanto, para preencher o *gap* ainda existente na sociedade relativamente a esta temática, é necessário incentivar-se a valorização dos fatores ambientais, sociais e de governação, não só em contexto organizacional, mas também do quotidiano.

Este incentivo poderá ser feito através da sensibilização nas escolas, de formações, de conferências e eventos, entre outros.

Para que todas estas mudanças ocorram no seio empresarial, será fundamental haver apoio nomeadamente através de financiamento externo, ou seja, dos setores da banca, seguros, capitais de risco, ou, até mesmo, do Governo.

Assim sendo, a banca pode constituir um parceiro fundamental em projetos designados de “sustentáveis” e, desta forma, contribuir para a Agenda 2030, através, por exemplo, da oferta de produtos e serviços financeiros. No entanto, esta oferta acontecerá, maioritariamente, a médio-longo prazo, e muito ainda em resultado do pacote legislativo que está atualmente a ser discutido na UE.

Importa ainda referir que a sustentabilidade é um tema que se vai tornar transversal na atividade bancária, quer em termos de financiamento de investimentos, como de *governance* das instituições ou até mesmo de divulgação para os investidores finais relativamente à consideração dos fatores ambientais, sociais e de governação nos investimentos. No entanto, a definição de metas para investir ou financiar um determinado montante em energias renováveis ou em projetos verdes, por exemplo, é algo que já se vê atualmente em bancos europeus.

O BNP Paribas é um banco onde a sustentabilidade é uma realidade constante, encontrando-se intrínseca na sua visão, missão e cultura. A sustentabilidade no banco é vista como um fator de diferenciação, de estabilidade contínua, que permite a participação mais ativa em causas de cariz social, ambiental e de *governance*.

O Grupo tem departamentos dedicados a esta temática nos países onde está presente, com o objetivo de se garantir a criação de impacto junto dos seus funcionários, de se assegurar o envolvimento com as comunidades locais e o financiamento de projetos de forma ética.

No que respeita à responsabilidade económica, há a sublinhar a preocupação particular que o banco apresenta para com o financiamento às indústrias e aos projetos com que se associa, nomeadamente, a monotorização que é feita caso se trate de setores sensíveis – que o banco não financia – como o caso do tabaco, do nuclear ou até mesmo do óleo de palma. São priorizados projetos validados ambientalmente e indeferidos projetos “tóxicos” para o meio ambiente.

Esta preocupação levou a que fossem criadas políticas internas que têm em conta *standards* de responsabilidade e que ajudam a fazer este controlo.

Enquanto instituição bancária, e considerando a influência que acarreta neste aspeto, o BNP Paribas preocupa-se em investir em projetos o mais sustentáveis possível e em apoiar os clientes. Neste sentido, é obrigatório analisar o *background* de todos os clientes ao pormenor, a fim de se saber algumas questões como, quais as principais motivações que originaram o pedido de crédito, onde pretende que o mesmo seja aplicado, se vai de alguma forma contribuir para causas ambientais, entre outras, tendo sempre em mente as regulamentações e leis afins atualmente em vigor.

Em termos de responsabilidade ambiental, o BNP Paribas assumiu o compromisso de contribuir para causas como acelerar a transição energética, desenvolver produtos e serviços que contribuem positivamente para o clima, apoiar e estar atento às melhores práticas ambientais através da participação ativa em conferências e eventos sobre economia e ambiente, e contribuir para a investigação da luta contra as alterações climáticas e da Fundação BNP Paribas.

No ramo da responsabilidade social, evidenciam-se eventos como a promoção de diversidade e a inclusão no local de trabalho, prioriza-se um bom ambiente de trabalho e há uma especial preocupação quanto à gestão de carreiras, onde há a referir o conceito de mobilidade e o programa *The 2020 Human Resources Strategy*.

Para a sociedade, o banco foca-se em ser uma personagem ativa, contribuindo para a inclusão social e a para a promoção da educação e das artes. Exemplos de atividades proporcionadas pelo banco relativamente a esta temática: produtos e serviços globalmente acessíveis, combate à exclusão social através de projetos da Fundação BNP Paribas e política de filantropia corporativa enraizada nas artes, na solidariedade e no meio ambiente.

Neste sentido, será pertinente referir que a sustentabilidade é uma realidade que começa aos poucos a fazer parte da estratégia das empresas, havendo ainda a necessidade de se alterar o comportamento do consumidor e sensibilizá-lo para questões como a proteção da biodiversidade, a eficiência na utilização de recursos e a economia de baixo carbono.

## **5.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

Os ODS fazem parte de um dos incentivos à prática da sustentabilidade. Os ODS foram lançados pela ONU e, enquanto objetivos que contemplam uma gama variada de temáticas, dirigem-se a todas as pessoas, entidades, comunidades e países. Os ODS têm proporcionado alterações, nomeadamente, ao nível do sistema empresarial e na sociedade, ainda que, pelo menos, em Portugal não quanto o desejável.

Em Portugal, apesar de haver uma boa comunicação por parte das entidades competentes, com a realização de conferências, eventos, debates, e outras iniciativas, os ODS constituem um tema que não é aplicado na atividade das PME de forma generalizada.

No entanto, haver uma boa comunicação pode não ser o suficiente. Como esta é uma temática consideravelmente recente, um dos desafios que se coloca ao sistema empresarial é a mudança de mentalidades e de cultura, onde, hoje em dia, ainda persiste o conceito de *short-termism*, com a ambição de se querer retornos imediatos.

Desta forma, é importante encarar os ODS como um desafio que proporcionará mudanças e trará oportunidades no longo prazo. Porém, para que a temática dos ODS tenha sucesso é necessário encontrar parceiros, como fundações, entidades privadas, grupos de trabalho, entre outros.

A banca poderá constituir um parceiro fundamental para os projetos que queiram contribuir para a Agenda 2030. Projetos designados de “sustentáveis” poderão, desta forma, despoletar

oportunidades na banca, nomeadamente na oferta de diferentes tipos de financiamento. Por isso é que se torna incontornável o sistema financeiro estar alinhado com o desenvolvimento sustentável e com os ODS.

Contudo, atualmente verifica-se que ainda existem bancos que não têm produtos deste cariz. No entanto, estabelecem metas e comprometem-se a financiar um certo montante para um determinado setor.

O BNP Paribas é um banco que, ao oferecer financiamento a todos os setores empresariais, contribui para a totalidade dos ODS, fortalecendo o seu compromisso para com a sociedade. Como tal, o banco apresenta a sua estratégia alinhada com as metas da Agenda 2030 e orientada para a promoção do investimento, financiamento e consumo sustentáveis, bem como para a inclusão de populações vulneráveis e estabilização de prioridades no crescimento económico.

Como forma de controlar o alcance das metas, a contribuição que o Grupo oferece aos ODS é medido internamente, através de um “painel piloto”, supervisionado pelo Comissão executiva do Grupo.

Para finalizar, neste âmbito, importa ainda referir que o compromisso com os ODS é algo que pode contribuir para um relacionamento de maior confiança entre a banca e a sociedade, mas tal dependerá muito de como é que a sociedade interioriza esta temática e de como é que a valoriza, em termos quantitativos e qualitativos, de curto ou longo prazo.

### **5.3 Competitividade e Inovação Empresarial**

Como já referido anteriormente, a sustentabilidade é um conceito que, apesar de não ser propriamente recente, só há pouco tempo é que começou a ser valorizado como um fator que, ao ser integrado na estratégia empresarial, poderá despoletar a competitividade e provocar uma dinâmica de inovação e criatividade. No entanto, este reforço na competitividade acarreta mudanças ao nível da estrutura empresarial e ao nível da mentalidade e do comportamento da sociedade que, apesar de começar a estar sensibilizada para esta temática, ainda dá prioridade a outras realidades.

Porém, estes desafios acabam por fazer com que a sustentabilidade atue como um impulsionador de inovação na economia, ao desencadear uma necessidade de reinventar projetos, produtos e serviços, o que implica mais oportunidades de negócio, de criação de novos modelos de negócio e de postos de emprego.

Desta forma, a aposta neste domínio contribuirá para uma economia mais competitiva baseada no conhecimento e na inovação, alicerçada na inclusão e coesão social e no desenvolvimento de bens e produtos amigos do ambiente.

O desenvolvimento de produtos amigos do ambiente pode ter origem na economia circular, por exemplo. A aposta na economia circular, que preconiza a otimização dos ciclos de vida dos produtos e se caracteriza por uma produção sem resíduos, será responsável pela transição dos modelos de negócio, trará oportunidades de negócio e inovação em termos da oferta que é disponibilizada ao consumidor, como a produção sustentável, o *design* sustentável ou *ecodesign*, a reutilização, a criação de subprodutos, entre outros.

Deste modo, contribuir-se-á para uma economia verde, onde a prioridade é a descarbonização da sociedade e da economia, e para o cumprimento dos ODS.

A aposta na sustentabilidade fará com que os produtos e serviços sejam construídos a pensar no *label* dos fatores ambientais, sociais e de governação e será o motivo para se reforçar a competitividade da economia e iniciar o caminho da inovação para o setor empresarial e científico.

#### **5.4 Respostas às questões que derivam da *Research Question***

**Q1:** Será que a sustentabilidade oferece oportunidades de negócio no âmbito da atividade bancária e garante uma posição sustentável a médio e longo prazo?

A sustentabilidade não constitui um domínio propriamente recente na agenda das entidades bancárias, uma vez que, desde cedo, se preocupam em reportar o seu desempenho nesta área, juntamente com o habitual Relatório e Contas, pois acreditam ser relevante para a compreensão de uma empresa. No entanto, só há pouco tempo é que se começou a encarar mais como uma oportunidade de negócio, ao ser incluída na estratégia para estimular a vitalidade organizacional, e deixou de ser considerada como uma realidade exclusiva às áreas da ética e da responsabilidade social.

Através da recolha de dados apresentada, foi possível verificar que a sustentabilidade, quando integrada na estratégia organizacional, consegue alcançar transversalmente quaisquer atividades orgânicas, oferecendo várias oportunidades de negócio.

No âmbito da atividade bancária, as oportunidades que podem ser proporcionadas aquando de uma aposta no desenvolvimento sustentável são enumeradas de seguida, consoante sejam internas ou externas à organização:

- **Nível interno:**

- **Redesenhar produtos e serviços:** Preocupação no desenvolvimento de produtos e serviços acessíveis ao maior público-alvo possível; Dinamização de produtos que contribuem para uma economia mais verde e sustentável, como é o caso dos *green bonds*; e Criação de fundos que revertem a favor de causas em caso de desastres naturais ou crises humanitárias, como é o caso do *Rescue & Recover Fund* do BNP Paribas;
- **Reinventar procedimentos:** Criação de novos procedimentos que tenham em conta as três dimensões da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade;
- **Restrukturar planos de negócio:** O modelo de negócio bancário, em consequência da consideração dos fatores ambientais, sociais e de económicos nos processos internos, tem sofrido algumas alterações, nomeadamente, no que concerne ao produto, comercialização por parte das instituições de crédito, prestação de informação a clientes e decisão de gestão de risco de investimento de empresas;
- **Promoção da diversidade nas equipas e inclusão de pessoas vulneráveis no local de trabalho:** Trará novas experiências, novas formas de trabalhar e de pensar;
- **Rentabilização de recursos:** Através de campanhas internas que visam sensibilizar os colaboradores para um comportamento sustentável e responsável;

- **Nível externo:**

- **Novas parcerias e consolidação das existentes:** O interesse de fazer a transição para modelos de negócio mais amigos do ambiente, envolve a necessidade de se recorrer a incentivos e mecanismos apropriados, o que, muitas vezes depende das parcerias e do respetivo financiamento que dependerá, na maior parte dos casos, das políticas e dos investimentos públicos;
- **Aumento de confiança na relação com os clientes:** A alteração dos padrões de consumo, implica também uma alteração na expectativa dos consumidores. Neste sentido, dado o aumento da preocupação em torno de temas como as questões ambientais, a confiança que estes mantêm para com as empresas

umentará se os produtos e serviços estiverem em linha com as suas preocupações, isto é, se forem amigos do ambiente;

- **Aposta em novos segmentos de mercado:** Contribuição para projetos que têm um impacto positivo junto da sociedade e do planeta;
- **Promover a gestão e o desenvolvimento do talento:** Apoio às artes, cultura e meio ambiente.

Desta forma, ao se investir no desenvolvimento sustentável, estará, conseqüentemente, a investir-se nas gerações futuras, o que irá ajudar a garantir uma posição sustentável a médio e longo prazo, no desígnio maior de assegurar o sucesso da organização e de contribuir para o progresso e crescimento económico da sociedade, com respeito máximo pela humanidade e pela proteção do ambiente.

**Q2:** Como é que o desenvolvimento sustentável e os ODS permitem a consolidação de um futuro melhor, tanto para o BNP Paribas, como para as suas pessoas e resto do mundo?

A sustentabilidade, ao incorporar os domínios ambiente, economia e sociedade, permite desenvolver pensamentos, comportamentos e ações que, automaticamente, contribuem para uma humanidade mais justa e para um equilíbrio dos ecossistemas.

Para que tal aconteça, é preponderante haver consciência por parte das pessoas acerca da importância do seu papel enquanto atores principais do movimento a que chamamos de “desenvolvimento sustentável”. É igualmente necessário que todo o sistema empresarial, quer seja motivado pelo poder político ou simplesmente por uma questão de estratégia para acompanhar a tendência da atualidade, assuma responsabilidades e que integre nos seus modelos de negócio temáticas como os ODS, a economia circular, as alterações climáticas, a conservação dos ecossistemas e a inovação.

Neste sentido, e para que projetos deste cariz se concretizem, cabe às entidades bancárias, enquanto estimuladoras da economia, darem o principal apoio e incentivo ao seu desenvolvimento, uma vez que a estabilidade económica e financeira, para a realização de eventos e decisões socialmente e ambientalmente responsáveis, é vista como um pré-requisito, dado o facto de este tipo de investimentos, habitualmente, gerar resultados financeiros e crescimento apenas a longo prazo.

É por isso que as entidades bancárias desempenham um papel fundamental na construção de um futuro responsável. Ao contribuírem para o progresso das organizações, da cultura, do

ambiente e da sociedade em geral, vão, não só desenvolver o seu negócio, como também impulsionar a resolução dos principais desafios mundiais.

O compromisso que entidades bancárias, como o BNP Paribas, têm para com esta temática influencia positivamente a consolidação do seu futuro, precisamente pela imagem de confiança que constroem perante a sociedade e perante os que possam ser afetados pela sua atividade, pelos processos que são melhorados, pela inovação dos seus produtos e pela cultura emergida em fatores que vão mais além da obtenção de lucro.

É, também, através da aposta na relação com os *stakeholders* internos, que haverá maior propensão a um crescimento sustentável, já que estes se sentirão mais motivados e mais confiantes nas suas tarefas diárias, o que, conseqüentemente, trará mais qualidade no trabalho. Desta forma, a confiança dos acionistas será reforçada e fará com que as organizações comecem a investir mais na sociedade, como forma de partilhar o valor criado, transformando e guiando-a rumo a um futuro igualmente sustentável e respeitador.

**Q3:** Qual a contribuição que o investimento no desenvolvimento sustentável comporta para os *stakeholders* do BNP Paribas?

Para que se mantenham relacionamentos duradouros no seio organizacional, é estritamente importante que haja uma relação de cooperação e de interação com cada um dos *stakeholders*, onde a criação de um diálogo construtivo seja considerada uma prioridade.

No BNP Paribas, a abordagem de CSR é feita de forma transversal, garantindo-se assim que a comunicação do desenvolvimento sustentável chegue a todos e que as necessidades e expectativas de todos os níveis da organização sejam correspondidas. Deste modo, será estimulada uma cultura de responsabilidade e de integridade baseada nas melhores práticas, garantindo a envolvimento de todo Grupo: acionistas, administração, e restantes colaboradores.

O investimento no desenvolvimento sustentável contribui positivamente para os *stakeholders* do BNP Paribas, trazendo várias oportunidades tanto ao nível do negócio, como do desenvolvimento de *soft skills*:

- **Maior disponibilização de produtos e serviços adaptados às necessidades dos clientes, que valorizam os ecossistemas:** Desenvolvimento de fundos de investimento socialmente responsáveis; Financiamento do empreendedorismo, *start-ups*, e empresas inovadoras; Microfinanciamento com especial enfoque às populações mais

carenciadas; Criação de fundos onde os ativos são selecionados consoante a sua pegada de carbono; e Papel significativo nos *green bonds*, cujo valor reverte a favor do ambiente;

- **Aquisição de novas competências:** Desenvolvimento de: Formações para promover tópicos como a diversidade e a luta contra a discriminação; Iniciativas de sensibilização sobre temas como a orientação sexual, a violência contra a mulher e igualdade no trabalho; e Participação em vários *think tanks* sobre a relação binária economia-meio ambiente;
- **Equipas mais motivadas, focadas e comprometidas:** Primazia em fazer do BNP Paribas um bom lugar para trabalhar, com um ambiente saudável, com novas formas de trabalhar, onde a promoção do equilíbrio da vida pessoal e profissional é uma prioridade, favorecendo uma boa relação a longo prazo com os colaboradores; Promoção do diálogo entre os diversos *stakeholders* internos, o que vai proporcionar um maior empenho, fundamental para o funcionamento eficaz do banco;
- **Simplificação de procedimentos:** Desenvolver novos procedimentos e novas formas de trabalhar através da automação dos processos;
- **Forte cultura de ética e *compliance*:** Aposta num ambiente de ética e *compliance*, por exemplo, através da sensibilização dos colaboradores por meio de formações, *e-learning*s, e outras iniciativas;
- **Novas parcerias e consequente diversificação do *networking*:** Contribuir para um futuro melhor passa por aliar-se a outras entidades, construindo parcerias, para se criar soluções empresariais mais eficientes e eficazes ao longo de toda a cadeia de valor, como por exemplo, o programa *Apps for Good* e *Cooler Planet*, em parceria com a CDI Portugal;
- **Realizar operações claras e transparentes:** Partilha do desempenho sustentável através de relatórios, disponíveis *online* para toda a comunidade, alinhados com as diretrizes internacionais;
- **Reforço do diálogo através de canais de comunicação ajustados aos diferentes *stakeholders*:** Consolidação do *Sustainable Future Forum*; Participação na comissão executiva; e Criação do departamento *Company Engagement Department*;
- **Fomentar um espírito de comprometimento para com a sociedade, através da adoção de uma postura responsável:** Fundação BNP Paribas; programas de voluntariado; projetos que abrangem uma gama variada de temas, como por exemplo, os projetos que são desenvolvidos no âmbito:
  - Do empreendedorismo feminino;

- Da sensibilização para o consumo consciente de recursos, como o papel – conceito de *paper less*;
- Da prática generalizada de reciclagem;
- De uma melhor gestão do consumo de água, através da instalação de equipamentos de controlo, para identificação e otimização de falhas;
- **Promover a cultura e as artes:** Através da Fundação BNP Paribas;
- **Plano de negócio ajustado às necessidades de longo prazo:** Em 2017, o BNP Paribas, em linha com as mudanças e alterações que o sistema organizacional e o planeta têm sofrido, traçou o seu novo plano de negócios para um futuro sustentável, que permitirá eventos como, a simplificação e automação dos processos, simplificação das equipas e respetivas funções, melhoria da eficiência das operações com enfoque na transição para uma economia de baixo carbono, transformação digital, e alteração das abordagens de financiamento e investimento.

**Q4:** Como estão os ODS a afetar a instituição bancária, bem como todas as atividades orgânicas e modelos de negócio?

A preocupação crescente com a problemática das alterações climáticas e com a sociedade encontra-se presente na agenda das instituições bancárias. Esta agenda tem estado a sofrer reajustes, nomeadamente, no que respeita aos seus objetivos, que estão a ser alvo de alinhamento com os objetivos a longo prazo da sociedade, por forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento das comunidades.

Esta contribuição pode ser feita através do compromisso para com várias iniciativas, como por exemplo, para com a Agenda 2030 e os respetivos ODS.

No sistema bancário, os ODS constituem uma questão que está a ganhar cada vez mais relevância. A Agenda 2030 é já uma realidade constante nas atividades de negócio da banca portuguesa, que pode acompanhar o movimento da sustentabilidade e dos ODS através da participação em diversas iniciativas como a UN *Global Compact*, CDP, BCSD Portugal e UNEP FI, entre outras.

Os ODS, ao permitirem a inserção dos três fatores da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – na estratégia e mecanismo organizacionais, provocam alterações necessárias nos modelos de negócio, tornando-os mais dinâmicos e ajustados aos novos desafios globais. O

propósito é o de influenciar a criação de valor da organização a longo prazo, juntamente com o equilíbrio das comunidades e com a preservação da biodiversidade.

Para tal, é fundamental que seja feito um realinhamento dos objetivos organizacionais e das áreas estratégicas de sustentabilidade com os 17 ODS estabelecidos pela ONU.

Após este realinhamento, segue-se a definição dos compromissos no âmbito dos temas mais relevantes e dos ODS considerados como prioritários para o desenvolvimento sustentável da organização.

O acompanhamento e o controlo dos ODS, bem como da implementação de programas e de outros compromissos organizacionais, pode ser feito tendo em conta ferramentas que analisam a *performance* e o nível de sucesso alcançado, como metas e indicadores.

O BNP Paribas é uma instituição bancária que se aliou aos ODS como parte de um processo de melhoria contínua e de competitividade, a fim de contribuir para a construção de um futuro melhor. Não obstante o que foi dito anteriormente, os ODS são fatores que têm estado a proporcionar mudanças no ambiente interno do banco e que têm moldado a forma como este atua no seu meio envolvente.

O banco tem o papel importante de contribuir para todos os ODS, uma vez que oferece financiamento a todos os setores empresariais. Neste sentido, é importante que sejam definidos os compromissos com maior prioridade, tendo em consideração o vasto número de setores que o financiamento pode abranger.

Por forma a assegurar e contribuir para o desenvolvimento sustentável e equitativo do Grupo e do planeta, o banco prioriza eventos como o crescimento económico, a inclusão de populações vulneráveis e a preservação de recursos.

Os ODS estão, desta maneira, integrados na estratégia e nas atividades orgânicas do BNP Paribas, o que tem vindo a provocar alterações, alinhamento de recursos e definição de prioridades.

Consequentemente, o modelo de negócio tem sofrido transformações, nomeadamente, no que concerne ao produto, prestação de informação a clientes e inclusão dos três fatores da sustentabilidade – ambiente, economia e sociedade – nos processos internos e de decisão do banco.

Coube ao BNP Paribas, enquanto banco universal envolvido na contribuição para a resolução dos desafios globais, reorganizar as suas atividades e objetivos estratégicos para estarem em linha com os ODS, culminando no seguinte:

- Produtos com Impacto Positivo;
- Proteção dos Direitos Humanos e da Biosfera;
- Clima;
- Inclusão Financeira;
- Ética;
- Diversidade e Formação.

O BNP Paribas ao cruzar os seus recursos, cultura e valores com a estrutura acima referida, contribuirá positivamente para ODS, criará valor, impulsionará a sua competitividade, e, conseqüentemente, o seu negócio.

Este alinhamento tem impacto em todas as unidades orgânicas do banco – claro que numas com relevo mais acentuado do que noutras – sendo de mencionar que o *mindset* para a sustentabilidade dos colaboradores do banco é fomentado também a partir de pequenas iniciativas internas, como já mencionado anteriormente, com o pressuposto de lhes elucidar que o mínimo gesto pode ter um grande impacto.

A importância que o banco dá a esta temática é evidenciada através de outras iniciativas, como por exemplo:

- A referência que é feita no pacote de boas vindas que o banco disponibiliza aos novos colaboradores – *Lisbon Academy* e *Welcome Day* – o que demonstra desde cedo aos recém-chegados que esta é uma causa que faz parte da cultura do banco;
- O aumento do número de projetos desta matéria nos quais o banco tem investido;
- O aumento da criação de movimentos de apoio social e as sessões que se realizam ao longo do ano e que visam sensibilizar os colaboradores, colocando-os a pensar sobre as mais diversas temáticas que podem ir desde a postura e comportamento no trabalho, à ética, opções pessoais, entre outros.

Graças a esta preocupação perante o outro e o planeta, e para dar resposta de forma mais eficaz à intensificada mudança global – tanto a nível tecnológico como a nível ambiental –, o BNP Paribas criou em 2017 um *Business Development Plan* que visa proporcionar novas experiências ao colaborador e ao cliente, impondo uma transformação digital em todas as atividades do banco, um aumento na eficiência das operações e uma redução de custos, com metas e indicadores definidos que deverão ser atingidos até 2020. Este plano foi construído em conformidade com a política de responsabilidade social e ambiental interna, na qual os ODS estão intrínsecos.

**Q5:** Porque é que os ODS podem ser considerados um impulsionador para o crescimento sustentável do BNP Paribas?

O compromisso para com os ODS exige ao banco a priorização de um pensamento sustentável e a sua inserção tanto no ambiente interno, como externo. Isto obriga o banco a implementar novos procedimentos, que envolvem processos que têm em vista a eficiência, o respeito pelo ambiente e pela sociedade. Neste sentido, toda a atmosfera organizacional vai sofrer transformações e vai ser criado um clima propício à criação de valor sustentável.

Para o BNP Paribas, uma das transformações que os ODS têm proporcionado é a inovação e a criatividade. Inovação no que respeita:

- A desenvolver e repensar produtos e serviços, para se criar um impacto positivo na sociedade e contribuir para uma economia mais verde;
- A criar mecanismos diferenciadores que facilitam a análise de progresso do banco rumo a um futuro sustentável;
- A implementar ferramentas que monitorizam os riscos ambientais e sociais das atividades dos clientes.

Outra das transformações em matéria de ODS é a preocupação em fomentar nos colaboradores um sentido de responsabilidade em termos de consumo sustentável e um espírito de comunidade, capazes de criar um padrão que os sensibilize para a adoção de um comportamento responsável e controlado, através de pequenas iniciativas, já mencionadas anteriormente.

O número de projetos, iniciativas e atividades promotoras de empreendedorismo e de responsabilidade social também tem aumentado consideravelmente no banco.

A importância que é dada ao desenvolvimento de uma cultura e de uma equipa que vê as questões ambientais, sociais e económicas como prioridade, demonstra a entrega que o banco oferece em fazer com que os 17 objetivos mudem o mundo – seja através de formações, palestras, fóruns, conferências ou patrocínios.

Neste sentido, é de se afirmar que os ODS são um conjunto de objetivos que vieram, precisamente, colocar à prova a capacidade das organizações do mundo moderno se adaptarem e se reinventarem. Em relação ao banco, enquanto ferramentas que exigem compromisso, rigor e transparência, os ODS têm estado a provocar alterações necessárias no modelo de negócio do BNP Paribas, fomentando uma nova forma de gestão orientada para a inovação e sustentabilidade, que terá como resultado, um banco competitivo e líder.

**Q6:** Como é que um banco de investimentos pode contribuir para o cumprimento dos ODS?

O BNP Paribas, enquanto banco que se aliou à sustentabilidade – não por tendência, mas por exigência – tem procurado diferenciar-se no panorama bancário, pautando a sua oferta através de soluções que contribuem positivamente para uma economia mais sustentável, ao manter uma boa relação com os seus colaboradores, um sólido compromisso no desenvolvimento das comunidades e no apoio das artes e cultura, e uma preocupação em fazer parte de projetos que invariavelmente tocam na multiplicidade dos ODS.

De uma forma geral, enquanto instituição bancária, o BNP Paribas representa um grande motor para a economia, ao oferecer financiamento não só a grandes empresas, como também a empreendedores, e a projetos que precisem de financiamento externo para suportar as mudanças que o sistema organizacional atual enfrenta. Assim sendo, o BNP Paribas desempenha um papel importante para o cumprimento das metas dos ODS.

Este papel passa, essencialmente, pela disponibilização de produtos e serviços adaptados a qualquer tipo de cliente, o que torna a oferta do banco diversificada. Deste leque de produtos fazem parte ofertas inovadoras como o microcrédito, que foi concebido a fim de se combater a exclusão social e financeira, e outros produtos que contribuem diretamente para uma economia mais verde e sustentável, indutores de benefícios ambientais, sociais e económicos. Desta forma, o banco contribui para os ODS: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 17.

A afirmação do BNP Paribas enquanto ator ativo para o cumprimento dos ODS é igualmente demonstrada pela aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores, onde é priorizado o desenvolvimento de carreira tendo em conta as suas competências e as aspirações, de modo a promover o crescimento individual e acentuar o respeito pelas diferenças – estratégia *The 2020 Human Resources Strategy*. Desta forma, o banco contribui para os ODS: 3, 4, 5, 8 e 10.

O empenho em prosseguir uma estratégia de sustentabilidade é garantido através do financiamento a setores estratégicos, como é o caso do setor das energias renováveis, com o qual se comprometeu a duplicar o seu financiamento até 2020, do apoio aos clientes nas transações para uma economia de baixo carbono e com o não financiamento a setores como o nuclear, do carvão, do tabaco, entre outros. Desta forma, o banco contribui para os ODS: 7, 11, 13, 14, e 15.

É com estes compromissos que, num contexto de mudança profunda, o BNP Paribas renova o seu empenho para com a sustentabilidade e prossegue a sua ambição para a contribuição para

um mundo mais justo, mais amigo do ambiente e onde as exclusões social e financeira são uma realidade que não existe.

Com esta ambição e dedicação, a criação de valor será uma variável constante no seio do banco e engrandecerá o contributo do BNP Paribas para os ODS.

Tendo em consideração as respostas às questões que derivam da *research question*, constata-se em resposta à questão inicial: “De que forma as práticas de sustentabilidade em vigor na atividade bancária são aplicadas, tendo como principal enfoque a temática dos ODS?”, uma relação consistente entre o quadro dos ODS e as práticas do banco, tanto a nível interno como externo. Esta relação de interligação entre os ODS e a atividade do banco é transversal à ação dos diferentes departamentos.

## 6. Conclusão

De seguida, são apresentadas as conclusões gerais, as limitações e as recomendações para investigações futuras.

### 6.1 Conclusões Gerais

A realização desta investigação teve como objetivo fulcral a compreensão da dinâmica existente entre a sustentabilidade empresarial e a competitividade, enquanto impulsionador de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas.

Num contexto de competitividade crescente a diferenciação é cada vez mais conseguida através da introdução no mercado de produtos e serviços inovadores.

A sustentabilidade, aliada à inovação e à investigação, constitui um instrumento de diferenciação poderoso, o que tem tornado esta temática uma prioridade estratégica para qualquer organização que pretenda uma posição sustentável a longo prazo.

Deste modo, o desafio-chave para a sociedade atual passará pela capacidade de se atingir níveis de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa que permitam, em cada momento, encontrar soluções dinâmicas com impactos positivos em produtos, serviços e estrutura organizacional, compromissos equilibrados de governança e benefícios futuros na harmonização das dimensões económicas, sociais e ambientais.

A criação de condições ambientais, económicas e sociais que garantam um futuro mais harmonizado passa pela capacidade de as organizações assumirem uma posição de compromisso para com a sociedade.

Neste sentido, são as empresas que suportam um papel extremamente relevante. Ao estarem envolvidas na ideia do desenvolvimento sustentável e na preservação do meio ambiente, irão aplicar práticas empresariais sustentáveis e, conseqüentemente, adequar as suas atividades por forma a garantir a sua competitividade.

Adicionalmente, a preocupação pela sustentabilidade permitirá a integração das empresas com os governos, sociedade civil e outras partes interessadas, potencializando princípios e objetivos perceptíveis para todos, normalizando os entendimentos de bom ou mau desempenho.

O desenvolvimento sustentável requer ainda um posicionamento ético coletivo, mas que tenha início em cada indivíduo. Para isso, cada indivíduo terá de compreender quais são as

oportunidades, as dificuldades e as consequências que o equilíbrio entre os pilares ambiente, economia e sociedade.

Por outro lado, a sustentabilidade pode também ser adotada como uma ferramenta fundamental para o alcance do nível elevado de comprometimento e satisfação dos *stakeholders*, na medida em que deverá, com a sua visão ampla, contribuir para melhorar a produtividade, potencializando a participação, envolvimento e *feedback* entre todas as partes interessadas.

Ainda assim, as empresas devem encarar a sustentabilidade como fator de competitividade e de diferenciação, nomeadamente, pela definição de indicadores e objetivos a alcançar no longo prazo, demonstrando, deste modo, a potencialidade do retorno investido nas suas práticas.

Desta forma, foram criados os ODS que fazem com que as mais diversas entidades criem compromissos e que, posteriormente, sejam traduzidos em ações, para mudar o mundo em prol da sustentabilidade.

De modo a analisar o impacto que o portefólio dos ODS pode causar numa dada organização, procedeu-se à realização de um estudo de caso, onde o ator principal foi o BNP Paribas. Sendo que a recolha de dados foi efetuada através de análise documental e entrevistas.

Os resultados obtidos com a análise documental permitiram aferir que os ODS estão integrados na estratégia e nas atividades do banco, ideia que foi reforçada com as entrevistas realizadas.

O BNP Paribas é um banco que vê a sustentabilidade como um impulsionador do século XXI, e, desta forma, tira proveito para ser reconhecido como um exemplo a seguir e como um agente da mudança, ao apoiar aos seus clientes com soluções inovadoras e sustentáveis, ao alinhar a estratégia sustentável com a criatividade e competências dos colaboradores, e ao criar modelos de negócio que criem valor para os *stakeholders*.

O BNP Paribas trabalha em prol de enfrentar os desafios que a temática do desenvolvimento sustentável oferece, e isso inclui, por exemplo, o desinvestimento em certas fontes de energia que prejudicam o planeta, e trabalhar com *start-ups* por forma a fornecerem soluções de financiamento sustentáveis para o mercado.

Através da inclusão dos ODS no quotidiano do banco, este acredita que é a melhor estratégia a seguir pela prosperidade a longo prazo do planeta e das pessoas.

Os temas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável associam-se ao objetivo organizacional do banco de ser o líder do financiamento sustentável e de ser reconhecido como pioneiro nesta área. Desta forma, os compromissos e prioridades que apresenta ao nível desta

área são o fio condutor para um futuro sustentável. O banco contribui para todos os ODS, que são equiparáveis aos seus compromissos, tal como apresentado na Tabela 6.1:

**Tabela 6.1:** Analogia dos Compromissos do BNP Paribas com os ODS

ODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Compromissos</b>																	
<b>1</b> Investimentos e Financiamentos com um impacto positivo						x	x	x		x	x		x	x	x		x
<b>2</b> Ética do mais alto nível										x			x			x	
<b>3</b> Integração sistemática e gestão do risco ambiental, social e de <i>governance</i>			x		x	x		x					x	x	x	x	
<b>4</b> Promoção de diversidade e inclusão no local de trabalho					x			x		x							
<b>5</b> Bom lugar para trabalhar e gestão responsável de emprego			x		x			x		x							
<b>6</b> Gestão dinâmica de carreiras				x	x					x							
<b>7</b> Produtos e serviços globalmente acessíveis	x									x							
<b>8</b> Combater a exclusão social e apoiar os direitos humanos	x	x								x							
<b>9</b> Política de filantropia corporativa focada nas artes, solidariedade e meio ambiente			x	x		x	x			x			x	x	x		
<b>10</b> Oferta de parcerias com os clientes na transição para uma economia de baixo carbono						x	x		x		x		x	x	x		
<b>11</b> Redução do impacto ambiental nas operações												x	x	x	x		
<b>12</b> Conscientização e partilha das melhores práticas ambientais																	x

**Fonte:** Elaboração Própria

**Legenda:**

x = Compromisso equiparável ao ODS

Em suma, o desenvolvimento sustentável é um tema obrigatório da agenda nacional e internacional.

A gestão sustentável tem vindo a merecer uma atenção cada vez maior por parte das organizações, em resultado não só da maior consciencialização ambiental como também da existência de normas e de metas a cumprir.

O tema da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável contribui para uma posição sustentável a médio e longo prazo e vai para além dos limites corporativos. A sustentabilidade transforma a imagem de uma organização aos olhos dos *stakeholders*, torna a organização mais atrativa, facilitando oportunidades de negócio e retenção do pessoal. Neste sentido, contribui para o alcance de vantagens competitivas e de diferenciação face à concorrência.

O traçar de metas e compromissos, como o caso dos ODS, é essencial por forma a que a organização alcance a liderança, defina compromissos, adapte o seu modelo de negócio e as suas atividades orgânicas para contribuir para um futuro melhor.

## **6.2 Limitações ao Estudo**

O sucesso de qualquer pesquisa é uma combinação de diferentes fatores e elementos que, inevitavelmente, apresentam as suas limitações, deixando espaço para melhorias e investigações adicionais. As principais limitações deste estudo são apresentadas de seguida:

- Sendo a presente investigação um estudo de caso, debruça-se, naturalmente, apenas sobre uma entidade, o que faz com que o tipo de amostra seja limitado;
- Matéria dos ODS que comporta uma área de investigação recente, o que torna o campo de pesquisa mais limitativo e a recolha de dado menos diversificada. Temática que precisa ser aprofundada e aprimorada por pesquisas e estudos, para, posteriormente, ser entendida e aplicada por todo o tecido organizacional, especialmente por PME;
- Ausência de entrevistas à parte operacional do banco, o que poderia ajudar a entender mais pormenorizadamente o valor que os ODS têm proporcionado à atividade *core*;
- Ausência de entrevistas à comunidade/público-alvo a quem os ODS se dirigem.

## **6.3 Recomendações para Investigações Futuras**

As limitações apresentadas no ponto anterior sugerem pontos de melhoria e aspetos que se revelariam interessantes desenvolver para uma abordagem mais detalhada. É neste sentido que se apresentam, de seguida, aspetos que poderão ser objeto de uma futura investigação:

- Teria sido interessante realizar entrevistas a pessoas de mais departamentos, por forma a permitir uma amostra o mais diversificada possível, e, desta forma, analisar o impacto da temática dos ODS em *backgrounds* diferentes;
- Ampliar o universo da amostra, recorrendo a outras entidades do mesmo setor, por forma a facilitar uma comparação dos resultados obtidos e analisar com mais detalhe como é que os ODS tornam uma entidade mais competitiva do que outra;
- Analisar, monitorizar e relacionar o contributo das instituições bancárias nacionais para a concretização dos ODS no país.

Com a presente investigação, espera-se proporcionar entendimento ao seu leitor sobre a importância que os ODS comportam no seio organizacional enquanto pilares de uma gestão equilibrada, capazes de impulsionar a competitividade empresarial e tornar o mundo mais justo, sustentável e próspero.

## Referências Bibliográficas

AccountAbility (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*. Disponível em: [https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000APS\\_portugues.pdf](https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000APS_portugues.pdf)

[Consultado em abril de 2018].

AccountAbility (2018). *AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) 2018*. Disponível em: <https://www.accountability.org/standards/> [Consultado em abril de 2018].

Afonso, S. (2012). *Práticas de Responsabilidade Social nas Organizações – O caminho para o Desenvolvimento Sustentável* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança. Bragança. Disponível em: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8232/1/Sandra\\_Afonso\\_MGO\\_2012\\_Gest%C3%A3o%20Organiza%C3%A7oes.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8232/1/Sandra_Afonso_MGO_2012_Gest%C3%A3o%20Organiza%C3%A7oes.pdf) [Consultado em fevereiro de 2018].

APB (2018). *O que é a APB*. Disponível em: [http://www.apb.pt/a\\_apb/associacao\\_portuguesa\\_de\\_bancos/](http://www.apb.pt/a_apb/associacao_portuguesa_de_bancos/) [consultado em outubro de 2018].

Apcer (2018). *ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/6/iso-14001> [Consultado em abril de 2018].

APEE (2018). *Normalização Internacional*. Disponível em: [http://www.apb.pt/a\\_apb/associacao\\_portuguesa\\_de\\_bancos/](http://www.apb.pt/a_apb/associacao_portuguesa_de_bancos/) [consultado em abril de 2018].

Ávila, L., & Morcelli, A. (2016). *Responsabilidade Social*. Disponível: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/sexta\\_etapa/arte\\_responsabilidade\\_social.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/sexta_etapa/arte_responsabilidade_social.pdf) [Consultado em março de 2018].

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

BCSD Portugal (2006). *Rumo ao Sucesso – Marketing e Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa: BCSD Portugal.

BCSD Portugal (2013). *Manual do Formando - A Ecoeficiência na Vida das Empresas*. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/BEE-Manual-do-Formando.pdf> [Consultado em abril de 2018].

BCSD Portugal (2016). *Quer imaginar a economia em 2030? Meet 2030!* Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/noticias/aparis> [Consultado em janeiro de 2018].

BCSD Portugal (n.d.). *Financiar a Sustentabilidade – Incentivos e Apoios Financeiros para uma Economia mais Inteligente, Sustentável e Inclusiva até 2020*. Lisboa: BCSD Portugal. ISBN: 978-989-98060-6-1.

Bertoncello, S., & Júnior, J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. In FACOM (Edição nº17, pp. 70-76). Brasil: FACOM.

BNP Paribas (2016a). *2016 Report on activity and corporate responsibility*. Disponível em [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnpp\\_rar2016\\_gb\\_final.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnpp_rar2016_gb_final.pdf) [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas (2016b). *BNP Paribas Corporate Philanthropy Activity Report 2016*. Disponível em [http://media.bnpparibas.com/fluidbook/Foundation\\_AR\\_2016/document.pdf](http://media.bnpparibas.com/fluidbook/Foundation_AR_2016/document.pdf) [Consultado em julho de 2018].

BNP Paribas (2017a). *Registration Document and Annual Financial Report 2017*. Disponível em [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017-gb-bnp\\_paribas-160317.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017-gb-bnp_paribas-160317.pdf) [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas (2017b). *2017 Report on Activity and Corporate Responsibility*. Disponível em [https://group.bnpparibas/uploads/file/05\\_06\\_bnpp\\_rar2017\\_gb.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/05_06_bnpp_rar2017_gb.pdf) [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas (2017c). *Road to 2020 - BNP Paribas 2017-2020 Business Development Plan*. Disponível em [https://group.bnpparibas/uploads/file/infographicbnpparibas2017\\_2020businessdevelopment\\_final.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/infographicbnpparibas2017_2020businessdevelopment_final.pdf) [Consultado em julho de 2018].

BNP Paribas – *BNP Paribas in Portugal* (2018a). Disponível em: <http://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas> [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas – *Our Strategy and Corporate Culture* (2018b). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/group/strategy-corporate-culture> [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas (2018c). *The BNP Paribas Group Code of Conduct*. Disponível em [https://group.bnpparibas/uploads/file/codeofconduct\\_en\\_11\\_01\\_2018\\_40p.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/codeofconduct_en_11_01_2018_40p.pdf) [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas – *Climate Actions: Taking action to accelerate the energy transition* (2018d). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/hottopics/climate-actions/briefing> [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas – *Organization and governance* (2018e). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/organization-governance> [Consultado em junho de 2018].

BNP Paribas (2018f). *In a Changing World, a Responsible Bank is the Solution*. Paper apresentado na *Lisbon Academy* do BNP Paribas. Lisboa.

BNP Paribas – *2030: Achieving the Sustainable Development Goals* (2018g). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/hottopics/global-goals/bnp-paribas-sdgs> [Consultado em julho de 2018].

BNP Paribas - *The Rescue & Recover Fund: A Financial Tool for Solidarity* (2018h). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/news/rescue-recover-fund-financial-tool-solidarity> [Consultado em julho de 2018].

BNP Paribas – *BNP Paribas Foundation* (2018i). Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/group/bnp-paribas-foundation> [Consultado em julho de 2018].

BNP Paribas (2018j). *Come and Know More about BNP Paribas*. Paper apresentado na *Lisbon Academy* do BNP Paribas. Lisboa.

Carroll, A. (1991). *The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. N.d.: Business Horizons.

Capricho, L., & Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão de Qualidade*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 9789728871130.

Cetic (2017). *Agenda 2030- Panorama setorial da Internet - 17 objetivos para transformar nosso mundo: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU*. Disponível em: [http://cetic.br/media/docs/publicacoes/1/Panorama\\_Setorial\\_12.pdf](http://cetic.br/media/docs/publicacoes/1/Panorama_Setorial_12.pdf) [Consultado em maio de 2018]

Comissão Europeia (2011). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

Cristófolo, R., Akaki, A., Abe, T., Morano, R., & Miraglia, S. (2016). Sustentabilidade e o Mercado Financeiro: Estudo do desempenho de empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial. *Revista de Gestão*. 4 (23). 286-297.

Cruvinel, E. (2009). *Responsabilidade Social em Instituições Financeiras: A institucionalização da prática nos bancos do Brasil*. Brasil: Elsevier Editora. ISBN: 978-85-352-3044-4.

Cruz, C. (2009). *Gestão Ambiental: Sintonizar ambiente e estratégia para o negócio*. Porto: Vida Económica. ISBN: 9789727883219.

Cunha, M., Gonçalves, H., Pinheiro, S., & Rego, A. (2011). *Estratégia Oceano Verde*. Lisboa: Texto Editores. ISBN: 9789724743042.

Deloitte. (2003). *O Desafio do Desenvolvimento Sustentável nas Empresas Portuguesas*. Disponível em: [http://www.rso-matrix.com/projectos/0017\\_RSO%20Matrix/docs/O%20Desafio%20do%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel%20nas%20Empresas%20Portuguesas\\_Deloitte%20-%20pt.pdf](http://www.rso-matrix.com/projectos/0017_RSO%20Matrix/docs/O%20Desafio%20do%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel%20nas%20Empresas%20Portuguesas_Deloitte%20-%20pt.pdf) [Consultado em março de 2018].

Friend, G. (2009). *O Segredo das Empresas Sustentáveis - A Vantagem das Estratégias "Verdes"*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

Heinelt, H., & Smith, R. (2003). *Sustainability, Innovation and Participatory Governance*. Estados Unidos da América: Ashgate. ISBN 0754635473.

Global Compact (2018). *The world's largest corporate sustainability initiative*. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> [Consultado em abril de 2018].

Global Reporting (2018). *Getting started with the GRI Standards*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/> [Consultado em abril de 2018].

Improvecenter (n.d.). *Imagem Empresarial vs Ambiente*. Disponível em: [http://www.anje.pt/system/files/items/54/original/ImagemEmpresarialvsAmbiente\\_Como\\_melhoraraimagemp%C3%BAblicasuaempresa.pdf](http://www.anje.pt/system/files/items/54/original/ImagemEmpresarialvsAmbiente_Como_melhoraraimagemp%C3%BAblicasuaempresa.pdf) [Consultado em abril de 2018].

Inforbanca (2014). *A Importância da Banca Cooperativa*. Disponível em: <http://www.isgb.pt/documents/11202/480911/Inforbanca+101.pdf> [Consultado em janeiro de 2019].

Instituto Observatório Nacional (2011). *ISO 26000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social*. Disponível em: [http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011\\_08-norma\\_iso\\_26000.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011_08-norma_iso_26000.pdf) [Consultado em abril de 2018].

Kripta, R., Scheller, M., & Bonotto, D. (2015). *Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização*. Disponível em: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771> [Consultado em junho de 2018].

Ministério dos Negócios Estrangeiros (2017). *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável – PORTUGAL*. Disponível em: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15771Portugal2017\\_PT\\_REV\\_FINAL\\_28\\_06\\_2017.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15771Portugal2017_PT_REV_FINAL_28_06_2017.pdf) [Consultado em abril de 2018].

Miranda, C. (2015). *Preparação dos Enfermeiros para o Exercício de Funções de Docência: Contributo da Supervisão Clínica em Enfermagem*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9755/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%20Catarina%20Miranda.pdf> [Consultado em novembro de 2018].

Nações Unidas (2015). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2015*. Disponível em: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_overview\\_pt.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_overview_pt.pdf) [Consultado em maio de 2018].

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of Triple Bottom Line. *Business Ethics Quarterly*. 2 (14), 243-262.

Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (2016). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: [http://www.plataformaongd.pt/revista/Download.aspx?revista=/Documentos/Revista/Revista\\_ODS\\_2016\\_ONGD.pdf](http://www.plataformaongd.pt/revista/Download.aspx?revista=/Documentos/Revista/Revista_ODS_2016_ONGD.pdf) [Consultado em maio de 2018].

PWC (2012). *Responsabilidade Social Corporativa em Portugal*. Disponível em: [https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc\\_responsabilidade\\_social\\_corporativa\\_portugal.pdf](https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_corporativa_portugal.pdf) [Consultado em abril de 2018].

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 9789725923368.

Rogers, P., Jalal, K., & Boyd, J. (2008). *An Introduction to Sustainable Development*. Estados Unidos da América: Earthscan. ISBN 9781844075206.

Rojek-Nowosielska, M. (2015). *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*. Breslávia: Wrocław University of Economics. ISBN 9788376955025.

RSO PT (2011). *Glossário de Responsabilidade Social*. Disponível em: [http://cite.gov.pt/assts\\_scratches/Gloss\\_rsopt.pdf](http://cite.gov.pt/assts_scratches/Gloss_rsopt.pdf) [Consultado em abril de 2018].

SAI (2018). *SA8000 Standard*. Disponível em: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689> [Consultado em abril de 2018].

Santos, M., & Silva, R. (2015). A relação entre capital social e desenvolvimento sustentável – O caso dos arranjos produtivos locais de empresas de tecnologia de informação. In Santos, M., & Seabra, F. (Coordenadores) *Gestão Socialmente Responsável*. (Ed. n°1, pp. 153-177). Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, S. (2012). *A Banca em Portugal e a Economia Verde: O Poder dos Bancos para um novo Desenvolvimento Económico*. Lisboa: Bnomics. ISBN: 978-989-713-057-1.

Santos, W., & Baptista, J. (2016). Investimento Das Pequenas Empresas no Triple Bottom Line. *Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*. 1 (2). 109-120.

Silvestre, J. & Amaro, A. (2014). *Sustentabilidade Corporativa – Avaliação Híbrida do Tripple Bottom Line*. In Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, (Volume 3 - Número 4). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. ISSN 16454464.

Sustentare (2007). *Banca e Seguros, Ambiente e Sociedade - Desafiar Mentalidades, Definir Novas Oportunidades de Negócio*. Lisboa: Sustentare. ISBN: 978-989-95582-0-5.

The International Press Institute (2013). *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio: Guia de Reportagem*. Disponível em: [https://ipi.media/wp-content/uploads/2016/10/GuideToMDGs\\_Portuguese\\_webready.pdf](https://ipi.media/wp-content/uploads/2016/10/GuideToMDGs_Portuguese_webready.pdf) Consultado em abril de 2018].

UNRIC (2016). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável - 17 Objetivos para Transformar o nosso Mundo*. Disponível em: [https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods\\_2edicao\\_web\\_pages.pdf](https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf) [Consultado em fevereiro de 2018].

Vieira, J. (2015). 2000-2015 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio. *Ingenium*. 3 (150). 37-42.

WBCSD (2000). *A ecoeficiência – Criar mais valor com menos impacto*. Disponível em: [http://www.rso-matrix.com/projectos/0017\\_RSO%20Matrix/docs/Eco-Efici%C3%Aancia\\_Criar%20Mais%20Valor%20com%20Menos%20Impacto%20WBCSD%20-%20pt.pdf](http://www.rso-matrix.com/projectos/0017_RSO%20Matrix/docs/Eco-Efici%C3%Aancia_Criar%20Mais%20Valor%20com%20Menos%20Impacto%20WBCSD%20-%20pt.pdf) [Consultado em abril de 2018].

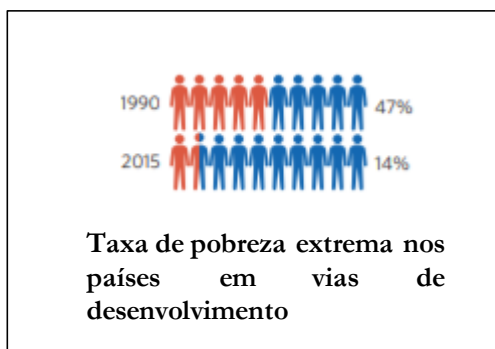
Yin, R. (2005). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design And Methods*. Londres: Sage. ISBN: 9781412960991.

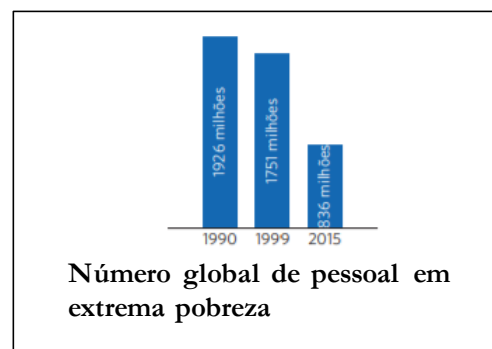
## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Listagem dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio apresentados pela ONU<sup>17</sup>

- **Objetivo 1: Erradicar a pobreza extrema e a fome**
  - **Metas a atingir:**
    - Entre 1990 e 2015, reduzir para metade, a percentagem de pessoas cujo rendimento é inferior a 1 dólar por dia;
    - Alcançar o pleno emprego e assegurar a todas as pessoas um trabalho digno e produtivo;
    - Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a percentagem da população que sofre de fome.
  - **Resultados atingidos:**
    - Em 2015, a proporção de pessoas que vive com rendimentos inferiores a 1 dólar por dia desceu para 14% (Figura 7.1);
    - Em 2015, o número de pessoas que vive em pobreza extrema desceu para mais de metade, 57%, face a 1990 (Figura 7.2);
    - A classe média trabalhadora quase que triplicou, no período de 1991 a 2015;
    - A proporção de pessoas subnutridas nas regiões em desenvolvimento diminuiu em quase metade desde 1990 a 2014–2016.



Fonte: Nações Unidas (2015)



<sup>17</sup> Adaptado de: Nações Unidas (2015)

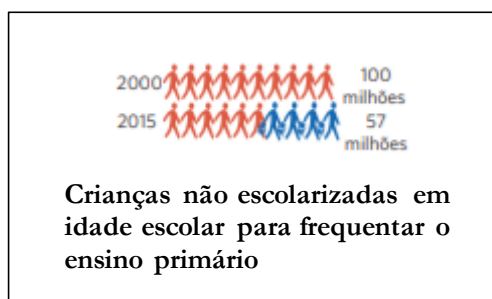
- **Objetivo 2: Alcançar a educação primária universal**

- **Meta a atingir:**

- Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo do ensino primário.

- **Resultados atingidos:**

- A taxa de matrícula líquida no ensino primário nas regiões em desenvolvimento chegou a aumentar mais de 10% em 2015, face a 2000;
- O número de crianças não escolarizadas com idade para frequentar o ensino primário a nível mundial diminuiu quase para metade, 43%, em 2015, em comparação com 2000 (Figura 7.3).



Fonte: Nações Unidas (2015)

- **Objetivo 3: Promover a igualdade de género e capacitar as mulheres**

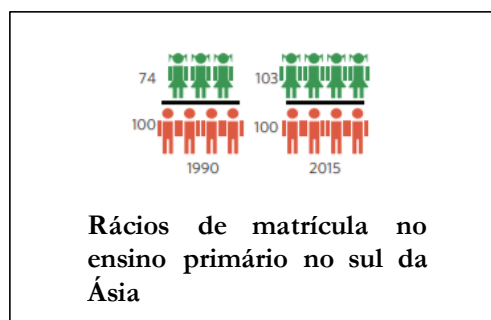
- **Meta a atingir:**

- Eliminar as disparidades de género no ensino primário e secundário, até 2005, e em todos os níveis de ensino, até 2015.

- **Resultados atingidos:**

- Os países em vias de desenvolvimento alcançaram a meta de eliminar a disparidade entre géneros no ensino primário, secundário e superior;

- Em 1990, no Sul da Ásia, 74 raparigas estavam matriculadas no ensino primário por cada 100 rapazes. Em 2015, 103 raparigas estavam matriculadas por cada 100 rapazes (Figura 7.4);
- No sul da Ásia, em 2015, 103 raparigas matricularam-se no ensino primário, contra 100 rapazes. Enquanto em 1990, estavam matriculadas 74 raparigas por cada 100 rapazes;
- Conseguiu-se eliminar disparidades de género e aumentar a inserção do género feminino em setores como o agrícola, e o setor público (i.e., representação parlamentar).



Fonte: Nações Unidas (2015)

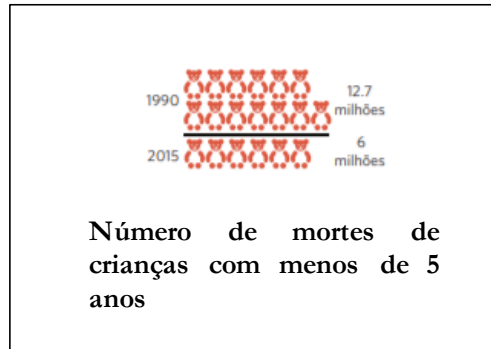
- **Objetivo 4: Reduzir a mortalidade infantil**

- **Meta a atingir:**

- Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2005, taxa de mortalidade de menores de cinco anos.

- **Resultados atingidos:**

- O número de mortes de crianças com menos de cinco anos diminuiu de 12,7 milhões, em 1990, para cerca de 6 milhões, em 2015, a nível global, apesar do crescimento da população nas regiões em vias de desenvolvimento (Figura 7.5);
- A taxa de redução da mortalidade abaixo dos cinco anos mais do que triplicou a nível global desde o início de 1990.



Fonte: Nações Unidas (2015)

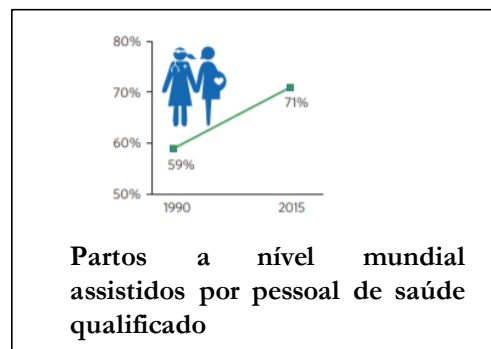
- **Objetivo 5: Melhorar a saúde materna**

- **Meta a atingir:**

- Entre 1990 e 2005, reduzir em três quartos a taxa de mortalidade materna;
- Até 2015, alcançar o acesso universal à saúde reprodutiva.

- **Resultados atingidos:**

- Desde 1990, o rácio de mortalidade materna a nível mundial diminuiu em 45%, sendo que a maior diminuição, de 64% e 49%, ocorreu, respetivamente, no Sul da Ásia e na África Subsaariana;
- Desde 1990, os partos a nível mundial assistidos por pessoal de saúde qualificado aumentaram 12% (Figura 7.6);
- Entre 1990 e 201, o número de mulheres grávidas que foram a consultas pré-natais aumentou 39%.



Fonte: Nações Unidas (2015)

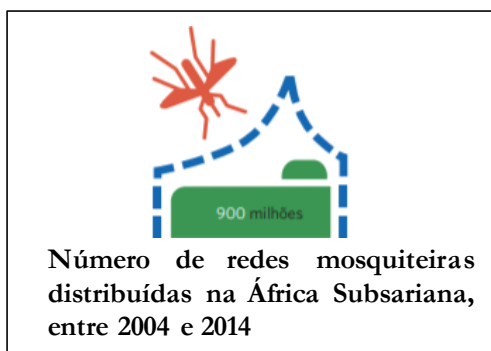
- **Objetivo 6: Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças**

- **Meta a atingir:**

- Até 2015, combater a propagação do VIH/SIDA, malária e outras doenças;
- Até 2010, garantir o acesso universal ao tratamento contra o VIH/SIDA.

- **Resultados atingidos:**

- Entre 2000 e 2013, as novas infeções por VIH/SIDA diminuíram em cerca de 40%;
- Entre 2000 e 2015, a taxa de incidência da malária a nível mundial diminuiu em cerca de 37% e a taxa de mortalidade em 58%;
- Entre 2004 e 2014, mais de 900 milhões de redes mosquiteiras tratadas com inseticida foram fornecidas a países na África Subsaariana (Figura 7.7);
- Entre 1990 e 2013, a taxa de mortalidade devido a tuberculose diminuiu 45%.



Fonte: Nações Unidas (2015)

- **Objetivo 7: Assegurar a sustentabilidade ambiental**

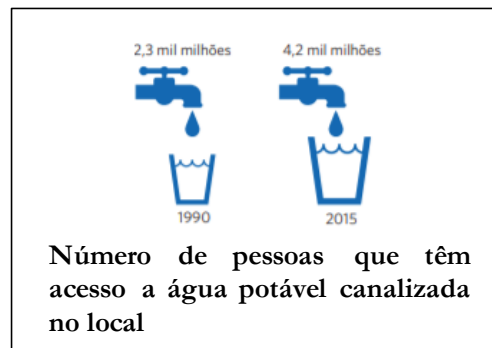
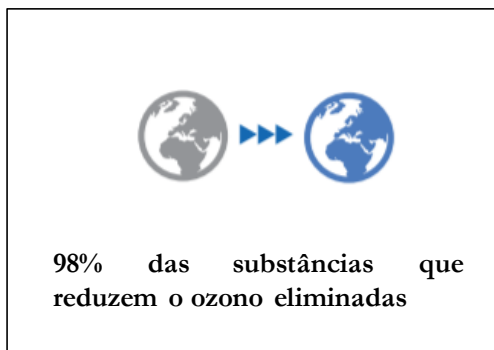
- **Metas a atingir:**

- Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e inverter a tendência para a perda de recursos ambientais;
- Até 2010, reduzir a perda de biodiversidade;

- Até 2015, reduzir para metade a percentagem da população sem acesso permanente a água potável e a saneamento básico;
- Até 2020, melhorar a vida de pelo menos 100 milhões de pessoas que vivem em bairros degradados.

○ **Resultados atingidos:**

- Desde 1990, as substâncias que reduzem o ozono foram eliminadas em cerca de 98% (Figura 7.8);
- Desde 1990, as zonas protegidas terrestres e marinhas aumentaram substancialmente;
- Desde 1990, que mais de metade da população mundial desfruta de água potável canalizada. Sendo que, dos 2,6 mil milhões de pessoas que obtiveram acesso a água potável melhorada, 1,9 mil milhões obtiveram acesso a água potável canalizada no local (Figura 7.9). Em 2010, esta meta já tinha sido alcançada com sucesso;
- A meta dos sistemas básicos de saneamento não foi atingida, apesar do acesso de instalações sanitárias melhoradas dado a 2,1 mil milhões de pessoas, desde 1990;
- Sumarizando, 147 países alcançaram a meta da água potável, 95 países alcançaram a meta do saneamento e 77 países alcançaram ambas.



Fonte: Nações Unidas (2015)

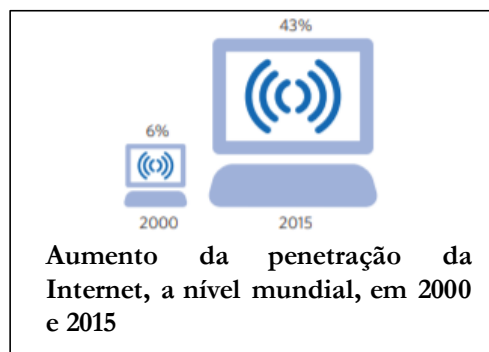
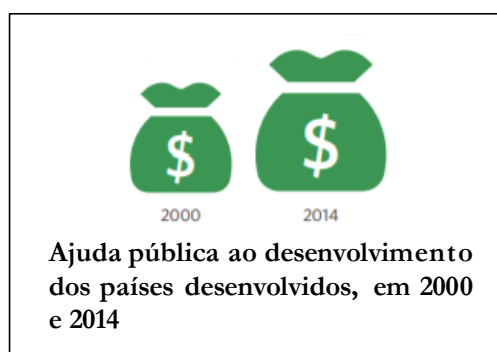
- **Objetivo 8: Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento**

- **Metas a atingir:**

- Investir continuamente num sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório;
- Responder às necessidades dos países menos avançados, dos países sem litoral e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento;
- Tratar de uma maneira global os problemas da dívida dos países em desenvolvimento;
- Em cooperação com as empresas farmacêuticas, assegurar o acesso a medicamentos de primeira necessidade, a preços comportáveis, nos países em desenvolvimento;
- Em cooperação com o setor privado, tornar acessível a utilização de tecnologias, em especial nas áreas da informação e da comunicação.

- **Resultados atingidos:**

- Entre 2000 e 2014, a ajuda pública ao desenvolvimento dos países desenvolvidos aumentou em 66% (Figura 7.10);
- Em 2014, 79% das importações dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos entraram isentas de impostos aduaneiros;
- Em 2015, 95% da população mundial estava abrangida por um sinal de rede de telemóvel;
- A penetração da Internet aumentou de 6% da população mundial em 2000 para 43% em 2015 (Figura 7.11).



**Fonte:** Nações Unidas (2015)

## APÊNDICE B: Listagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável apresentados pela ONU<sup>18</sup>

- **ODS 1: Erradicar a pobreza**

- **Objetivos:**

- 1.1: Até 2030, erradicar a pobreza em todos os lugares do mundo e em todas as suas formas, bem como reduzir pelo menos para metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza. Por pessoas em pobreza consideram-se aquelas que, atualmente, vivem com menos de 1,25 dólares por dia;
- 1.2: Até 2030, implementar sistemas de proteção social adequados para todos, dando especial atenção às pessoas mais pobres e vulneráveis;
- 1.3: Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, tendo como principal foco os mais pobres e vulneráveis, consigam os mesmos direitos no que diz respeito aos recursos económicos, aos serviços básicos, microfinanciamento, entre outros;
- 1.4: Até 2030, aumentar a resistência dos mais pobres em situação de maior vulnerabilidade, e diminuir vulnerabilidade destes, assim como a sua exposição, a fenómenos relacionados com o clima e outros desastres económicos, sociais e ambientais.

- **Metas:**

- 1.a: Impulsionar e garantir o acesso a recursos para que os países em desenvolvimento, especialmente os menos desenvolvidos, possam implementar programas e políticas para acabar com a pobreza;
- 1.b: Criar políticas sólidas ao nível nacional, regional e internacional para apoiar investimentos que tenham ações consideravelmente rápidas na questão de erradicação da pobreza.

- **ODS 2: Erradicar a fome**

- **Objetivos:**

---

<sup>18</sup> Adaptado de: Nações Unidas (2015)

- 2.1: Até 2030, erradicar a fome e permitir que todas as pessoas tenham acesso a uma alimentação de qualidade e nutritiva durante todo o ano;
- 2.2: Até 2030, terminar com todas as formas de desnutrição, tendo especial enfoque sobre as pessoas vulneráveis, e não esquecer das necessidades nutricionais dos adolescentes, mulheres grávidas e lactantes e pessoas idosas;
- 2.3: Até 2030, duplicar a produtividade agrícola e o rendimento dos pequenos produtores; e oferecer garantia de acesso igualitário a serviços financeiros, a oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola, à terra, entre outros;
- 2.4: Até 2030, garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos; desenvolver e implementar práticas agrícolas que juntamente potenciem a produtividade e a proteção do meio ambiente, na medida em que protejam os ecossistemas, e que fortaleçam a capacidade de adaptação às alterações climáticas bem como às condições meteorológicas extremas;
- 2.5: Até 2020, manter a diversidade genética de plantas, e animais, e garantir permitir acesso à repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes dos recursos genéticos e conhecimentos associados.

○ **Metas:**

- 2.a: Aumentar o investimento em áreas como a investigação de serviços agrícolas, desenvolvimento de tecnologias, infraestruturas rurais, entre outros;
- 2.b: Corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas;
- 2.c: Garantir o acesso à informação e ao funcionamento dos mercados de matérias-primas agrícolas, por forma a que se evite a volatilidade dos preços.

● **ODS 3: Saúde e Bem-Estar**

○ **Objetivos:**

- 3.1: Até 2030, diminuir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nados-vivos;
- 3.2: Até 2030, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e

crianças menores de 5 anos, inclusive diminuir a mortalidade neonatal para pelo menos 12 por 1.000 nados-vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para pelo menos 25 por 1.000 nados-vivos;

- 3.3: Até 2030, erradicar o VIH/SIDA, a tuberculose, a malária, a hepatite, e outras doenças tropicais negligenciadas. Combater a propagação de doenças transmitidas pela água e outras doenças transmissíveis;
- 3.4: Até 2030, diminuir a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis num terço e promover a saúde mental e o bem-estar;
- 3.5: Prevenir o abuso de substâncias, incluindo o de drogas e o uso nocivo do álcool;
- 3.6: Até 2020, reduzir para metade o número de mortos e feridos devido a acidentes rodoviários;
- 3.7: Até 2030, implementar o serviço de saúde sexual e reprodutiva, bem como integrar a saúde reprodutiva nos planos nacionais;
- 3.8: Alcançar a cobertura universal de saúde, i.e., garantir serviços de saúde de qualidade, bem como medicamentos e vacinas de qualidade a preços acessíveis;
- 3.9 Até 2030, diminuir o número de mortes e doenças devido à contaminação por químicos perigosos e poluição do ar, água e solo.

○ **Metas:**

- 3.a: Reforçar a Convenção-Quadro para o Controlo do Tabaco em todos os países;
- 3.b: Investir no desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, permitir o acesso a medicamentos e vacinas para todos, a preços acessíveis;
- 3.c: Aumentar o financiamento da saúde, do recrutamento, da formação, e da retenção do pessoal desta área, tendo em consideração as necessidades de cada país;
- 3.d: Alertar os países acerca da gestão de riscos nacionais e globais de saúde.

- **ODS 4: Educação de Qualidade**

- **Objetivos:**

- 4.1: Até 2030, tornar o ensino primário e secundário de acesso livre, com qualidade e equitativo, os quais deverão ser completados por todas as crianças;
- 4.2: Até 2030, assegurar que todas as crianças tenham uma preparação adequada para o ensino primário, onde o desenvolvimento, a qualidade, os cuidados e educação pré-escolar devem estar presentes;
- 4.3: Até 2030, garantir o acesso equitativo de homens e mulheres à educação, seja ela, técnica, profissional, ou superior, a preços justos e de qualidade;
- 4.4: Até 2030, aumentar o número de jovens e adultos com habilitações relevantes, por forma a garantir emprego e trabalho decente;
- 4.5: Até 2030, extinguir as disparidades de género na educação e assegurar igualdade de acesso a qualquer nível de educação e formação profissional para aqueles que são considerados como “vulneráveis”, não esquecendo as pessoas portadoras de deficiência, povos indígenas e crianças noutras situações de vulnerabilidade;
- 4.6: Até 2030, garantir que a alfabetização e o conhecimento básico de matemática sejam dados adquiridos da população jovem e de uma parte da adulta;
- 4.7: Até 2030, incluir na aprendizagem temas como o desenvolvimento sustentável, estilo de vida saudável, direitos humanos, igualdade de género, promoção de uma cultura de paz e da não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.

- **Metas:**

- 4.a: Construir instalações adequadas a uma educação e aprendizagem de excelência, tendo especial consideração pelas necessidades das crianças mais vulneráveis, e com deficiências;

- 4.b: Oferecer um maior número de bolsas de estudo, programas de formação profissional, programas científicos, entre outros, consoante as carências de cada país;
- 4.c: Até 2030, aumentar o número de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

- **ODS 5: Igualdade de Género**

- **Objetivos:**

- 5.1: Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas;
- 5.2: Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas, incluindo o tráfico e exploração sexual, entre outros;
- 5.3: Interditar práticas forçadas como os casamentos prematuros, bem como as mutilações genitais femininas;
- 5.4: Valorizar o trabalho doméstico e de assistência não remunerado, através de serviços públicos, de políticas de proteção social, de infraestruturas para que haja uma promoção da responsabilidade partilhada dentro do lar e da família;
- 5.5: Garantir lugares de liderança onde as mulheres terão igualdade de oportunidades;
- 5.6: Permitir o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva, bem como os respetivos direitos, em articulação com o “Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento” e com a “Plataforma de Ação de Pequim”, entre outros documentos.

- **Metas:**

- 5.a: Elaborar e implementar reformas que permitam às mulheres igualdade de direitos no que toca à obtenção de recursos económicos, de propriedade e controlo sobre a terra, entre outros;

- 5.b: Por forma a que se desenvolva o empoderamento das mulheres, implementar tecnologias de informação e comunicação;
- 5.c: Adotar políticas sólidas e legislação para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

- **ODS 6: Água Potável e Saneamento**

- **Objetivos:**

- 6.1: Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos;
- 6.2: Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, acabar com a defecação a céu aberto, tendo como especial atenção as necessidades das mulheres e meninas e daqueles que estão em situação de vulnerabilidade;
- 6.3: Até 2030, melhorar a qualidade da água, através do investimento na redução da poluição, bem como na aposta na reciclagem e reutilização;
- 6.4: Até 2030, garantir um consumo eficiente de água, assim como aumentar o abastecimento de água doce a fim de se evitar a escassez de água, e diminuir o número de pessoas que, de alguma forma, sofrem com a escassez de água;
- 6.5: Até 2030, gerir de forma integrada os recursos hídricos, em todos os níveis;
- 6.6: Até 2020, proteger e dar suporte a ecossistemas como as montanhas, florestas, zonas húmidas, rios, aquíferos e lagos, onde o elemento principal é a água.

- **Metas:**

- 6.a: Até 2030, aumentar a cooperação internacional e o apoio à qualificação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento, tais como, extração de água, dessalinização, eficiência na utilização da água, tratamento de efluentes, reciclagem e tecnologias de reutilização, entre outros;
- 6.b: Envolver as comunidades locais na gestão eficiente da água e do saneamento.

- **ODS 7: Energias Renováveis e Acessíveis**

- **Objetivos:**

- 7.1: Até 2030, garantir que os serviços de energia são de confiança, modernos, acessíveis a todos, e a preços adequados;
- 7.2: Até 2030, aumentar consideravelmente as energias renováveis na representação dos recursos energéticos disponíveis, a que se dá o nome de matriz energética global;
- 7.3: Até 2030, duplicar a taxa global de melhoria da eficiência energética.

- **Metas:**

- 7.a: Até 2030, aumentar a cooperação internacional por forma a permitir a investigação e desenvolver tecnologias em áreas como as das energias renováveis, eficiência energética, e combustíveis fósseis avançadas, bem como promover o investimento em infraestruturas de energia e em tecnologias de energia limpa;
- 7.b: Até 2030, desenvolver tecnologias para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento.

- **ODS 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico**

- **Objetivos:**

- 8.1: Desenvolver o crescimento económico *per capita* de acordo com as circunstâncias nacionais e, em particular, um crescimento anual de pelo menos 7% do PIB nos países menos desenvolvidos;
- 8.2: Aumentar a produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive através da focalização em setores de alto valor agregado e dos setores de mão-de-obra intensiva;
- 8.3: Criar e fortalecer políticas que apoiem atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e estimular o crescimento das micro e PME;

- 8.4: Até 2030, investir no consumo e na produção eficiente e consciencializada de recursos, dissociar o crescimento económico da degradação ambiental, tendo em consideração o enquadramento decenal de programas sobre produção e consumo sustentáveis, com os países desenvolvidos a assumirem a liderança;
  - 8.5: Até 2030, fazer com que se alcance o emprego pleno e produtivo, o trabalho decente para todas as mulheres e homens, e a remuneração igual para trabalho de igual valor;
  - 8.6: Até 2020, a proporção de jovens sem emprego, educação ou qualquer formação, terá de decrescer substancialmente;
  - 8.7: Acabar o trabalho forçado, escravidão e tráfico de pessoas; proibir e eliminar as piores formas de trabalho infantil; Até 2025, terminar qualquer forma de trabalho infantil;
  - 8.8: Promover os direitos do trabalho, bem como ambientes de trabalho seguros para todos os trabalhadores;
  - 8.9: Desenvolver e implementar políticas que promovam o turismo sustentável, para que sejam gerados empregos que apoiem a cultura e os produtos locais;
  - 8.10: Capacitar as instituições financeiras nacionais para que o acesso aos serviços bancários, serviços de seguros e financeiros seja abrangido para todos.
- **Metas:**
- 8.a: Aumentar o apoio à Iniciativa de Ajuda para o Comércio nos países em desenvolvimento, particularmente nos países menos desenvolvidos, inclusive através do Quadro Integrado Reforçado para a Assistência Técnica Relacionada com o Comércio para os países menos desenvolvidos;
  - 8.b: Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho.

- **ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestruturas**

- **Objetivos:**

- 9.1: Apoiar o desenvolvimento económico e o bem-estar humano através da oferta de infraestruturas de qualidade, de confiança, sustentáveis e resilientes, com especial enfoque no acesso equitativo e nos preços acessíveis para todos;
- 9.2: Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar consideravelmente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, de acordo com as circunstâncias nacionais, e duplicar a sua participação nos países menos desenvolvidos;
- 9.3: Tornar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas aos serviços financeiros mais acessível, especialmente nos países em desenvolvimento;
- 9.4: Até 2030, modernizar e reabilitar infraestruturas, e tornar as indústrias sustentáveis, sensibilizando acerca da utilização eficiente de recursos e da adoção de tecnologias e processos industriais ambientalmente “limpos”;
- 9.5: Até 2030, investir na investigação científica, melhorar as capacidades tecnológicas dos setores industriais, essencialmente nos países em desenvolvimento, incentivar a inovação, aumentar o número de trabalhadores na área de investigação e desenvolvimento.

- **Metas:**

- 9.a: Apoiar o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis e resilientes, através de maior apoio financeiro, tecnológico e técnico;
- 9.b: Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a investigação e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, garantindo um ambiente político propício para a diversificação industrial e a agregação de valor às matérias-primas, entre outros;
- 9.c: Aumentar consideravelmente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e tornar o acesso à internet universal e a preços acessíveis, nos países menos desenvolvidos, até 2020.

- **ODS 10: Reduzir as Desigualdades**

- **Objetivos:**

- 10.1: Até 2030, alcançar, e manter de forma sustentável, o crescimento do rendimento dos 40% da população mais pobre a um ritmo maior do que o da média nacional;
- 10.2: Até 2030, promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra;
- 10.3: Extinguir leis, políticas e práticas discriminatórias e promover leis, políticas e práticas que garantam a igualdade de oportunidades;
- 10.4: Adotar políticas ao nível fiscal, salarial e de proteção social, para que as desigualdades sejam progressivamente reduzidas;
- 10.5: Melhorar e fortalecer a regulamentação e monitorização dos mercados e instituições financeiras globais;
- 10.6: Assegurar uma representação mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições económicas e financeiras internacionais globais, por forma a serem constituídas entidades mais eficazes, credíveis, responsáveis e legítimas;
- 10.7: Facilitar a migração e a mobilidade das pessoas, por exemplo, através da implementação de políticas de migração planeadas e bem geridas.

- **Metas:**

- 10.a: Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, especialmente para os países menos desenvolvidos, em conformidade com os acordos da Organização Mundial do Comércio;
- 10.b: Estimular a assistência oficial ao desenvolvimento e fluxos financeiros para os Estados com maior necessidade, tendo em consideração os planos e programas nacionais;
- 10.c: Até 2030, reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e terminar com os custos superior a 5% através de mecanismos de remessas.

- **ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis**

- **Objetivos:**

- 11.1: Até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, bem como a serviços básicos, e melhores condições nos bairros de lata;
- 11.2: Até 2030, expandir a rede de transportes públicos e torná-la sustentável, com maior segurança e acessível para todos, tomando atenção àqueles que carecem de cuidado especial, entre eles, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos;
- 11.3: Até 2030, tornar as urbanizações inclusivas e sustentáveis, bem como o respetivo planeamento e gestão;
- 11.4: Realizar e reforçar esforços para proteger o património cultural e natural do mundo;
- 11.5: Diminuir o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes, bem como diminuir as perdas económicas diretas causadas no PIB global;
- 11.6: Até 2030, extinguir o impacto ambiental negativo *per capita* nas cidades, através de investimento na gestão da qualidade do ar, de resíduos municipais, entre outros;
- 11.7: Até 2030, oferecer acesso a espaços públicos seguros, inclusivos e verdes, essencialmente a mulheres, crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência.

- **Metas:**

- 11.a: Criar e harmonizar relações económicas, sociais e ambientais entre as áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planeamento nacional e regional de desenvolvimento;
- 11.b: Até 2020, incrementar o número de cidades e comunidades que implementam políticas e planos onde a inclusão, a eficiência dos recursos, a mitigação, a adaptação às mudanças climáticas, e a resiliência a desastres constituem a base para a sustentabilidade; e desenvolver e implementar uma

gestão holística de risco de desastres em todos os níveis, de acordo com o Enquadramento para a Redução do Risco de Desastres de Sendai 2015-2030;

- 11.c: Dar apoio aos países menos desenvolvidos, por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e resilientes, utilizando materiais locais.

- **ODS 12: Padrões de Consumo e Produção Responsáveis**

- **Objetivos:**

- 12.1: Implementar o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com intervenção de todos os países, sendo que a liderança deverá ser tomada pelos países desenvolvidos, tendo em conta o desenvolvimento e as capacidades dos países em desenvolvimento;
- 12.2: Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais;
- 12.3: Até 2030, reduzir para metade o desperdício de alimentos *per capita* a nível mundial, tanto de retalho como de consumidor, e reduzir o desperdício alimentar ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo os que ocorrem pós-colheita;
- 12.4: Até 2020, tornar a gestão dos produtos químicos e respetivos resíduos, ao longo do seu ciclo vida, sustentável, e reduzir substancialmente a libertação destes para o ar, água e solo, para minimizar os impactos negativos sobre a saúde humana e o meio ambiente;
- 12.5: Até 2030, reduzir a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização;
- 12.6: Incentivar as empresas, especialmente aquelas de grande dimensão e multinacionais, a adotar práticas sustentáveis e a elaborar relatórios de sustentabilidade;
- 12.7: Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais;
- 12.8: Até 2030, fazer com que todas as pessoas, em qualquer lugar, tenham conhecimento e estejam consciencializadas acerca do desenvolvimento sustentável bem como dos estilos de vida em harmonia com a natureza.

- **Metas:**
  - 12.a: Apoiar países em desenvolvimento relativamente ao desenvolvimento das suas capacidades científicas e tecnológicas, por forma a que seja adotado um comportamento de produção e consumo mais sustentável;
  - 12.b: Promover o turismo sustentável, através do desenvolvimento de ferramentas que monitorizem os impactos do desenvolvimento sustentável;
  - 12.c: Racionalizar subsídios ineficientes de combustíveis fósseis, que encorajam o consumo inadequado, eliminando as distorções de mercado, de acordo com as circunstâncias nacionais, através da reestruturação fiscal e da eliminação gradual desses subsídios prejudiciais, caso existam, para refletir sobre os impactos ambientais, tendo consciência das necessidades específicas e condições dos países em desenvolvimento e minimizando os impactos adversos sobre o seu desenvolvimento de uma forma que proteja os pobres e as comunidades afetadas.
  
- **ODS 13: Ação Climática**
  - **Objetivos:**
    - 13.1: Fortalecer a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados com o clima e as catástrofes naturais, em todos os países;
    - 13.2: Incluir medidas relacionadas com alterações climáticas nas políticas, estratégias e planos nacionais;
    - 13.3: Implementar medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce relativamente às alterações climáticas, fazendo com que haja uma maior consciencialização e educação relativamente a esta temática.
  
  - **Metas:**
    - 13.a: Tal como acordado na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, a partir de 2020 mover 100 mil milhões de dólares por ano por forma a responder às necessidades dos países em desenvolvimento e a promover ações de mitigação e implementação; e operacionalizar o Fundo Verde para o Clima por meio da sua capitalização;

- 13.b: Apostar em formas de gerir eficazmente as alterações climáticas nos países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

- **ODS 14: Proteger a Vida Marinha**

- **Objetivos:**

- 14.1: Até 2025, prevenir e reduzir todas as formas de poluição marítima, particularmente aquela que tem como origem atividades terrestres;
- 14.2: Até 2020, evitar impactos adversos nos ecossistemas marinhos e costeiros, através da aposta numa gestão sustentável e na elaboração de medidas que garantam a qualidade da vida marinha;
- 14.3: Minimizar e combater os impactos da acidificação dos oceanos, por exemplo, através da cooperação científica, entre outros;
- 14.4: Até 2020, terminar com todas as formas de pesca ilegal, não reportada e regulamentada que tenha um impacto negativo sobre a vida marítima; e divulgar linhas orientadoras para que sejam criados planos de gestão com base científica para restaurar populações de peixes o mais brevemente possível;
- 14.5: Até 2020, conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas, tendo como base a legislação nacional e internacional, bem como com recurso à informação científica;
- 14.6: Até 2020, eliminar subsídios que contribuam para qualquer tipo de pesca que comporte um impacto negativo para com a vida marítima;
- 14.7: Divulgar a gestão sustentável da pesca, aquicultura e turismo para que, até 2030, haja um aumento de benefícios económicos nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos.

- **Metas:**

- 14.a: Apostar no conhecimento científico, desenvolver capacidades de investigação e transferir tecnologia marinha, tendo em consideração critérios e orientações sobre a Transferência de Tecnologia Marinha da Comissão

Oceanográfica Intergovernamental, em particular nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento e nos países menos desenvolvidos;

- 14.b: Permitir com que os pescadores artesanais de pequena escala tenham entrada nos mercados e acesso a recursos marinhos;
- 14.c: Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e dos seus recursos, segundo a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar, que determina o enquadramento legal para a conservação e utilização sustentável dos oceanos e dos seus recursos, conforme registrado no parágrafo 158 do “Futuro Que Queremos”.

- **ODS 15: Proteger a Vida Terrestre**

- **Objetivos:**

- 15.1: Até 2020, garantir a conservação, recuperação e uso sustentável dos ecossistemas terrestres, assim como de água doce interiores, em especial, das florestas, zonas húmidas, montanhas e terras áridas, tendo em consideração os acordos internacionais;
- 15.2: Até 2020, divulgar a gestão sustentável florestal, combater a deflorestação, conservar as florestas e reflorestar aquelas que se encontram degradadas e que sofreram de alguma forma com a deflorestação;
- 15.3: Até 2030, terminar com a desertificação, lutar contra a degradação do solo, ao restaurar a terra afetada pelas alterações climáticas;
- 15.4: Até 2030, conservar os ecossistemas de montanha, assim como a sua biodiversidade;
- 15.5: Terminar com a perda de biodiversidade, reduzir substancialmente a degradação de habitats naturais e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas;
- 15.6: Permitir que os benefícios da utilização dos recursos genéticos sejam repartidos de forma justa e equitativa;
- 15.7: Implementar medidas para terminar com todos os tipos de caça ilegal, tráfico de espécies de flora e fauna e oferta de produtos ilegais da vida selvagem;
- 15.8: Até 2020, tomar medidas para evitar a introdução e reduzir o impacto de espécies exóticas invasoras nos ecossistemas terrestres e aquáticos, bem

como controlar ou erradicar as espécies prioritárias;

- 15.9: Até 2020, introduzir nos planos nacionais e locais, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contabilidade, os valores dos ecossistemas e da biodiversidade.

○ **Metas:**

- 15.a: Aumentar consideravelmente os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas;
- 15.b: Mobilizar recursos significativos para financiar a gestão florestal sustentável, assim como criar incentivos para promoção mesma, e trabalhar em prol da sua conservação e reflorestamento;
- 15.c: Aumentar as ações para o combate à caça ilegal e ao tráfico de espécies protegidas.

● **ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes**

○ **Objetivos:**

- 16.1: Acabar com todas as formas de violência e com a mortalidade que lhe está relacionada;
- 16.2: Acabar com os abusos, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças;
- 16.3: Promover o Estado de Direito e garantir a igualdade de justiça para todos;
- 16.4: Até 2030, lutar contra a eliminação de todas as formas de crime organizado e reduzir fluxos ilegais financeiros e de armas;
- 16.5: Acabar com a corrupção em todas as suas formas e com os subornos;
- 16.6: Apostar na constituição de instituições e organismos eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;
- 16.7: Garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis;
- 16.8: Fortalecer e reforçar a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governação global;

- 16.9: Até 2030, atribuir identidade legal para todos, inclusive o registo de nascimento;
- 16.10: Permitir o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, segundo a legislação nacional e os acordos internacionais.
- **Metas:**
  - 16.a: Investir-se numa melhor capacidade de resposta na prevenção da violência e no combate ao terrorismo e crime, através de uma maior cooperação nacional e internacional;
  - 16.b: Promover e aplicar leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável.
- **ODS 17: Parcerias para a Implementação dos Objetivos**
  - 17.1: Racionar de forma consciente os recursos internos para uma melhor capacidade nacional de cobrança de impostos e outras fontes de receita;
  - 17.2: Os países desenvolvidos devem implementar os seus compromissos em matéria de assistência oficial ao desenvolvimento (AOD), e canalizar 0,7% do rendimento nacional bruto para AOD aos países em desenvolvimento, bem como, alocar 0,15% a 0,20% desse valor nos países menos desenvolvidos;
  - 17.3: Mobilizar recursos financeiros para os países em desenvolvimento a partir de diversas fontes;
  - 17.4: Acompanhar de tal forma os países em desenvolvimento com as políticas cuja finalidade é a promoção do financiamento, a redução e reestruturação da dívida, para que a sustentabilidade da dívida de longo prazo seja alcançada; e reduzir o super endividamento dos países pobres;
  - 17.5: Desenvolver e implementar planos de promoção de investimentos para os países menos desenvolvidos.
- **Tecnologia:**
  - 17.6: Melhorar a cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular ao nível regional e internacional, bem como o acesso à ciência, tecnologia e inovação; e aposta

- no desenvolvimento de um mecanismo de facilitação de tecnologia global;
- 17.7: Apostar na promoção do desenvolvimento, da transferência, da disseminação e da difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis;
  - 17.8: Até 2017, para os países menos desenvolvidos, operacionalizar o Banco de Tecnologia e o mecanismo de capacitação em ciência, tecnologia e inovação, e incrementar a utilização de tecnologias de capacitação, peculiarmente, das tecnologias de informação e comunicação.
- **Capacitação:**
- 17.9: Fortalecer o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, através da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular.
- **Comércio:**
- 17.10: No âmbito da Organização Mundial do Comércio, promover um sistema multilateral de comércio universal, assente em regras, aberto, não discriminatório e equitativo;
  - 17.11: Apostar fortemente nas exportações dos países em desenvolvimento, com o objetivo de duplicar a participação dos países menos desenvolvidos nas exportações globais até 2020;
  - 17.12: Dar acesso a todos os países menos desenvolvidos, a mercados livres de cota e taxas, segundo as decisões da Organização Mundial do Comércio.
- **Questões sistêmicas:**
- **Coerência de políticas e institucional**
  - 17.13: Aumentar e melhorar a estabilidade macroeconómica global;
  - 17.14 Aumentar e melhorar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável;
  - 17.15 Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para que sejam estabelecidas e implementadas políticas contra a pobreza e que apoiem o desenvolvimento sustentável.

- **As parcerias multissetoriais**

- 17.16: Apostar na parceria global para o desenvolvimento sustentável como forma de realizar os ODS em todos os países, e em parcerias multissetoriais que permitam a partilha de conhecimento, tecnologia, e recursos financeiros;
- 17.17: Encorajar o desenvolvimento de parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

- **Dados, monitorização e prestação de contas**

- 17.18: Até 2030, apostar na capacitação nos países em desenvolvimento, e garantir a disponibilização de dados de qualidade, atuais e fidedignos, desagregados ao nível do rendimento, género, idade, raça, etnia, estatuto migratório, deficiência, localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais;
- 17.19: Até 2030, assegurar o desenvolvimento de novas medidas do progresso do desenvolvimento sustentável que complementem o PIB e apoiem a capacitação estatística nos países em desenvolvimento.

## APÊNDICE C: Correspondência eletrônica para realização de entrevista exploratória à equipa de *Corporate Social Responsibility* do BNP Paribas Portugal

**From:** Joao SIMOES RIBEIRO  
**Sent:** quarta-feira, 18 de Abril de 2018 16:24  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Francisco PESSOA; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá Inês,

Conforme combinado, aqui está a parte do nosso site dedicada à Sustentabilidade:  
<https://group.bnpparibas/en/group/corporate-social-responsibility>

Políticas de investimento e financiamento:  
<https://group.bnpparibas/en/financing-investment-policies>

Relatório anual de contas (Sustentabilidade é o capítulo 7)  
<https://invest.bnpparibas.com/en/registration-documents-annual-financial-reports>

Código de conduta:  
[https://group.bnpparibas/uploads/file/codeofconduct\\_en\\_11\\_01\\_2018\\_40p.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/codeofconduct_en_11_01_2018_40p.pdf)

BNP Paribas e a energy transition:  
<https://group.bnpparibas/en/hottopics/climate-actions/briefing>

Blog com notícias de sustentabilidade (CIB):  
<https://cib.bnpparibas.com/sustain/>

Qualquer dúvida que tenhas, não hesites em contactar-nos!

Obrigado  
João

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** quarta-feira, 18 de Abril de 2018 08:07  
**To:** Joao SIMOES RIBEIRO  
**Cc:** Francisco PESSOA; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá, João

Ok.

Cumprimentos,

---

**From:** Joao SIMOES RIBEIRO  
**Sent:** terça-feira, 17 de Abril de 2018 20:06  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Francisco PESSOA; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá Inês,

Consegues às 16h?

Obrigado,  
João

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** terça-feira, 17 de Abril de 2018 14:37  
**To:** Joao SIMOES RIBEIRO  
**Cc:** Francisco PESSOA; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá, João

Pode ser pelas 16h30?

Muito obrigada!

Cumprimentos,

---

**From:** Joao SIMOES RIBEIRO  
**Sent:** segunda-feira, 16 de Abril de 2018 17:27  
**To:** Ines CABO; Francisco PESSOA; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá Inês,

O Francisco de momento não está, mas eu e a Madalena tentaremos ajudar-te.  
Tens disponibilidade esta quarta, das 15h às 16h?

Obrigado,  
João

---

**From:** Francisco PESSOA  
**Sent:** quinta-feira, 12 de Abril de 2018 09:37  
**To:** Ines CABO  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Ok

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** quinta-feira, 12 de abril de 2018 09:37  
**To:** Francisco PESSOA  
**Cc:** Joao SIMOES RIBEIRO; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Combinado então para as 17h30 (Hora de Portugal – 18h30 Hora de França).  
Fico a aguardar uma chamada, uma vez que a essa hora já não estarei no trabalho.

Até logo.

-----Original Appointment-----

**From:** Francisco PESSOA  
**Sent:** jeudi 12 avril 2018 10:23  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Joao SIMOES RIBEIRO; Madalena DIAS  
**Subject:** Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support  
**When:** jeudi 12 avril 2018 16:30-17:30 (UTC+00:00) Dublin, Edinburgh, Lisbon, London.  
**Where:** Skype / Call

Olá Inês,  
Pode ser a esta hora?  
FP

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** quarta-feira, 11 de abril de 2018 14:08  
**To:** Francisco PESSOA  
**Cc:** Joao SIMOES RIBEIRO; Madalena DIAS; Cecile MOITRY  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá, Francisco

Desde já, um muito obrigada pela rápida resposta e pela disponibilidade.  
Actualmente, estou a trabalhar em Paris, mas na próxima semana já estarei em Lisboa (Edifício Art's).  
Relativamente à chamada, e tendo em conta que vais estar fora até Maio, podemos combinar para amanhã ou sexta-feira de manhã?  
Tenho uma lista de tópicos que gostaria de debater convosco.

Muito obrigada!

**From:** Francisco PESSOA  
**Sent:** mardi 10 avril 2018 17:20  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Joao SIMOES RIBEIRO; Madalena DIAS; Cecile MOITRY  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá Inês,  
Quando quiseres podemos combinar uma chamada (nós estamos no Colombo). Tens alguma lista de questões / tópicos?  
FYI, vou estar fora do final desta semana até à segunda semana de maio

Best regards,

<< OLE Object: Picture (Device Independent Bitmap) >>

[Francisco PESSOA](#)

Corporate Social Responsibility

---

**From:** Cecile MOITRY  
**Sent:** terça-feira, 10 de abril de 2018 13:07  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Francisco PESSOA; Joao SIMOES RIBEIRO; Madalena DIAS  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Dear Ines,

Apologies, I have indeed seen Capucine's email and didn't get the chance to answer yet.  
Could I suggest that you liaise on that with the team based in Lisbon (here copied) for that purpose as they will be able to share with you some materials and I am happy to step in at a later stage.

Kind regards,

C.

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** Tuesday, April 10, 2018 1:52 PM  
**To:** Cecile MOITRY  
**Subject:** Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Dear Cecile,

My name is Inês Cabo and I work for BNP Paribas in Lisbon, specifically in the Settlements Department.  
Following the suggestion of Capucine Golicheff, (my project manager during my BNP Paribas training), I'm pleased to write you regarding my master's degree.  
In fact, currently I'm working for BNP Paribas and in the meantime, I'm also writing my thesis which is linked to the Sustainability Business and Responsible Investment.  
My aim is to focus on the Sustainable Development Goals (SDG), how the companies are implementing them in their business and day to day work to achieve transformational change and added value.  
Thus, my purpose is to find a company willing to cooperate with me in order to support my challenging investigation and I immediately thought that BNP Paribas could be suitable for this.  
Would you be available to support my research and to involve BNP Paribas' Corporate Social Responsibility as a real example about this theme?

Thanking you in advance for your time, I'm looking forward to receiving your feedback.

Best Regards,

Inês Cabo

**APÊNDICE D: Guião de entrevista exploratória efetuada à equipa de *Corporate Social Responsibility* do BNP Paribas Portugal**

**QUESTÕES:**

1. Que cargo é que ocupam no BNP Paribas?
2. Qual o significado que *Corporate Social Responsibility* tem para uma organização como o BNP Paribas?
3. Como é que a vossa equipa se enquadra na temática dos ODS?
4. Tendo em consideração a vossa área de atuação, qual a contribuição que dão para a sustentabilidade?
5. Dê-nos um exemplo de uma prática vossa ligada à temática da sustentabilidade.

## APÊNDICE E: Correspondência eletrónica para realização de entrevista à *Head of Communications and Corporate Social Responsibility* do BNP Paribas Portugal

**From:** Luciana PERES  
**Sent:** sexta-feira, 30 de Novembro de 2018 10:53  
**To:** Ines CABO  
**Cc:** Patricia FREIXO; Daria SHUMSKAYA  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia Inês,

Em anexo podes encontrar as respostas ao guião enviado.  
Se puderes depois partilhar a versão final da tua tese, teríamos muito gosto em a ler.

Cumprimentos,

Luciana

---

**From:** Ines CABO <ines.cabo@bnpparibas.com>  
**Sent:** 20 de novembro de 2018 11:08  
**To:** Luciana PERES <luciana.peres@bnpparibas.com>; Patricia FREIXO <patricia.freixo@bnpparibas.com>  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia, Luciana

Espero que este e-mail a encontre bem.

Gostaria de saber se já tem alguma novidade relativamente a este tema?

Mais informo de que também aceito receber as repostas ao guião por **escrito via e-mail**.

Fico a aguardar *feedback*.

Muito obrigada e uma boa semana.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** segunda-feira, 29 de Outubro de 2018 07:45  
**To:** Luciana PERES  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia, Luciana

Espero que este e-mail a encontre bem. No seguimento do nosso telefonema, entro novamente em contacto consigo.

Relativamente à minha dissertação e aos capítulos inerentes ao BNP Paribas, toda a informação que foi alvo de investigação e que consta na minha pesquisa, tem por base os documentos públicos e outras fontes de informação, que se encontram no site do BNP Paribas e noutros sites da internet.

Desta forma, as questões que preparei para a entrevista foram estruturadas tendo em consideração a recolha de dados referida anteriormente.

A metodologia que tenho vindo a aplicar nas entrevistas é a seguinte: o envio das questões à pessoa a ser entrevistada; e o envio da transcrição da entrevista, após a realização da mesma, para validação por parte do entrevistado e para sugerir eventuais alterações/informação alvo de melhoria.

Neste sentido, envio em anexo o guião com as questões para a entrevista a realizar.

Fico a aguardar *feedback*.

Muito obrigada.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

**From:** Ines CABO  
**Sent:** 11 September 2018 07:58  
**To:** Luciana PERES  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia, Luciana

Espero que este e-mail a encontre bem.

Entro novamente em contacto consigo, após ter feito uma extensa análise documental, não só em relação à história e valores do banco, mas também em relação à cultura de CSR, metas a atingir e objetivos estratégicos do mesmo.

Neste sentido, o que se pretende nesta fase, e considerando a área de trabalho da Luciana, é o agendamento de uma entrevista, por forma a dar maior apoio à componente prática da minha investigação, onde a troca de conhecimento, experiência e de ideias será bem-vinda, para possibilitar um foco direcionado na temática em estudo e esclarecer quais as mudanças que a sua área de atuação tem estado a sofrer após o comprometimento do banco com a sustentabilidade.

Acredito que seria uma mais valia não só para mim, como também para o banco.

Antes de mais, um muito obrigada pelo seu tempo.

Fico à espera de receber *feedback*.

Melhores cumprimentos,

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** terça-feira, 17 de Abril de 2018 16:50  
**To:** Luciana PERES  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Boa tarde, Luciana

Antes de mais, muito obrigada pela sua resposta.

Estou a tirar o Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios no ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, e, actualmente, encontro-me a desenvolver a dissertação que terá como tema "A sustentabilidade como factor impulsionador na criação de valor na empresa: Os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável".

A estrutura da investigação terá uma componente teórica, onde irão ser explorados temas como a Sustentabilidade Empresarial, a Responsabilidade Social, a Ecoeficiência, o Marketing e o Desenvolvimento Sustentável, as Iniciativas da ONU, os Objectivos do Milénio e os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Quanto à componente prática, o objectivo é abordar como é que a temática dos ODS está a ser aplicada na organização nas suas diversas temáticas – os projectos que tem a decorrer, as pessoas envolvidas; como é que está a afectar a mesma, bem como todos os *stakeholders* afectos; a importância da relação *Corporate Social Responsibility* (CSR) + ODS; o valor que vai ser acrescentado à organização com o compromisso dos ODS; entre outros.

O BNP Paribas é um banco que se diferencia dos outros pelo seu cariz social e sustentável, uma vez que não só trabalha diariamente com a preocupação de ser o parceiro preferido dos seus clientes, como também para ser considerado uma referência relativamente ao impacto positivo no desenvolvimento global sustentável e responsável. Por estes motivos é que me surgiu imediatamente a ideia de escolher o BNP para a componente prática da minha dissertação.

Numa primeira etapa, a análise documental seria o mais adequado, finalizando-se o todo este processo com a realização de entrevistas.

Espero ter respondido às suas questões.

Muito obrigada,

---

**From:** Luciana PERES  
**Sent:** quinta-feira, 12 de Abril de 2018 15:47  
**To:** Ines CABO  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá Inês

Podes partilhar antecipadamente qual a tua ideia de organização do teu trabalho?

O que esperas ter como conteúdos do documento final?

Obg

Luciana

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** 11 April 2018 13:49  
**To:** Luciana PERES  
**Subject:** Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Dear Luciana,

My name is Inês Cabo and I work for BNP Paribas in Lisbon, specifically in the Settlements Department.

Following the suggestion of Sara Pinheiro, I'm pleased to write you regarding my master's degree.

In fact, currently I'm working for BNP Paribas and in the meantime, I'm also writing my thesis which is linked to the Sustainability Business and Responsible Investment.

My aim is to focus on the Sustainable Development Goals (SDG), how the companies are implementing them in their business and day to day work to achieve transformational change and added value.

Thus, my purpose is to find a company willing to cooperate with me in order to support my challenging investigation and I immediately thought that BNP Paribas could be suitable for this.

Would you be available to support my research and to involve BNP Paribas' Corporate Social Responsibility as a real example about this theme?

Thanking you in advance for your time, I'm looking forward to receiving your feedback.

Best Regards,

Inês Cabo

**APÊNDICE F: Entrevista realizada à *Head of Communications and Corporate Social Responsibility* do BNP Paribas Portugal**

30 de novembro de 2018

Entrevista realizada à Dr.<sup>a</sup> Luciana Peres

**QUESTÕES:**

**PARTE I – ENQUADRAMENTO**

- 1. Que cargo ocupa no BNP Paribas e quais são as funções que desempenha?**

**Resposta:** *Head of Communications and CSR* do BNP Paribas Portugal.

- 2. Quais as responsabilidades do seu departamento no âmbito do banco?**

**Resposta:** A principal missão do nosso departamento é aproximar a marca BNP Paribas das pessoas, através do diálogo com colaboradores, clientes, *prospects* e restantes *stakeholders* e, deste modo, apoiar o crescimento do negócio do banco e assegurar a perenidade de bons resultados financeiros, mas também das outras atividades que desenvolvemos junto da comunidade em geral, com vista a contribuir para um desenvolvimento mais sustentável e um melhor futuro.

**PARTE II – SUSTENTABILIDADE**

- 1. Qual a relevância que o tema da sustentabilidade tem para uma instituição bancária como o BNP Paribas e que deveres sente que o BNP Paribas deve ter nesta área para as suas pessoas e para o mundo?**

**Resposta:** Na pessoa do seu CEO, o BNP Paribas assumiu o compromisso de, para além de assegurar a sustentabilidade e o retorno financeiro aos seus acionistas, ser um ator verdadeiramente empenhado em combater as alterações climáticas, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade em geral, através de ações que produzam um impacto positivo nas populações para quem se destinem.

**2. Quais as principais motivações que fazem com que o banco se tenha alinhado com os ODS?**

**Resposta:** O alinhamento com os ODS e contribuir ao seu alcance são aspetos incontornáveis para uma organização como o BNP Paribas, dado o seu compromisso com um futuro melhor e igualdade de oportunidades para todos.

**3. Diria que o BNP Paribas é uma organização sustentável? Porquê?**

**Resposta:** Diria que sim, porque gera rentabilidade aos seus acionistas de forma sustentada, o que lhe permite ter um plano de desenvolvimento e assegurar a continuidade das suas operações a longo prazo. Por outro lado, porque é *Carbon Neutral* desde o final de 2017 e, finalmente, porque, para além da sua atividade principal, desenvolve atividades com impacto positivo direto na sociedade.

**PARTE III - OPERACIONALIZAÇÃO**

**1. Como é que a temática dos ODS tem sido recebida pelos diferentes departamentos do banco? Como é que os mesmos podem, proactivamente, contribuir para estas metas?**

**Resposta:** Tal como referido anteriormente, o BNP Paribas é uma organização que visa o desenvolvimento sustentável e, por esse motivo, a questão dos ODS é encarada de forma bastante positiva pelos vários departamentos. Em termos mais concretos, enquanto medida que contribui para os ODS, pode-se apontar, por exemplo, o facto de o BNP Paribas disponibilizar uma grande variedade de produtos e serviços *green*, bem como ferramentas que garantem o controlo dos investimentos. No final de 2017, o total de financiamento realizado pelo BNP Paribas para promover a transição energética e os ODS ascendeu a 155 mil milhões de euros (que comparam com 135 mil milhões de euros em 2016).

**2. O que é que o banco adiciona de novo/ quais é que são os projetos que o departamento tem em cima da mesa? Quais os ODS alvo?**

**Resposta:** A estratégia de CSR do BNP Paribas assenta em quatro pilares: a responsabilidade financeira, social, cívica e ambiental. Em Portugal, desenvolvemos a nossa ação alicerçada em três eixos prioritários: educação, ambiente e diversidade e inclusão. Através da educação tecnológica, e em parceria com a CDI Portugal, apoiamos o programa *Apps for Good*. Um programa que desafia alunos das escolas portuguesas a projetar uma *app* que ajude a solucionar problemas que estes encontrem na comunidade em que se inserem, ao mesmo tempo que, para os alunos que participam, lhes dá novas ferramentas e competências imprescindíveis para o seu futuro. Na domínio do ambiente, criámos este ano o programa *Cooler Planet* que contém uma série de iniciativas que contribuem à diminuição de emissão de CO<sub>2</sub> e, deste modo, ajudar o Governo português a alcançar a meta da neutralidade carbónica em Portugal até 2050. Para promover um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo, organizamos anualmente, e há três anos até à data, a *Diversity Week* que disponibiliza diferentes palestras e *workshops* que abordam estes temas, promovendo uma discussão aberta e participativa e, assim, contribuir à adoção de comportamentos inclusivos. Estas são apenas algumas das ações que temos desenvolvido, pois haveria várias outras muito importantes a apontar também e é fundamental realçar que o BNP Paribas é um dos poucos atores financeiros que tem o privilégio de contribuir para todos os ODS.

**3. Quantificando, quais são os objetivos do BNP Paribas em relação aos ODS?**

**Resposta:** Como referi na resposta anterior, o BNP Paribas contribui para todos os ODS. Isto refletiu-se, em 2017, num financiamento de 155 mil milhões de euros por parte do banco para a promoção da transição energética e a setores que se considera contribuir diretamente para os ODS, e num total de 16,6% de empréstimos cedidos a empresas que contribuíram diretamente para atingir os ODS em 2017.

**4. Qual o impacto que o plano de negócio para 2020 tem ao nível dos ODS? Esse plano faria sentido sem os ODS?**

**Resposta:** Os dois exemplos mencionados na resposta anterior são objetivos estratégicos do plano estratégico 2020 e ambos contribuem diretamente para o alcance dos ODS. De forma mais abrangente, o BNP Paribas está totalmente empenhado em desenvolver a sua atividade

segundo os padrões mais elevados de conduta e ética profissional, que produza um impacto positivo no ambiente, nos seus *stakeholders* e na sociedade em geral, e que procura cumprir a sua parte na criação de um futuro melhor. Neste sentido, esta estratégia está naturalmente alinhada com os ODS, que não poderiam deixar de fazer parte do futuro do BNP Paribas.

#### PARTE IV - RESULTADOS

**1. De que forma é que esses projetos estão a transformar os *stakeholders* e a comunidade? Como medem, proactivamente, esse impacto?**

**Resposta:** Os projetos que desenvolvemos têm impacto positivo nos *stakeholders* da organização – os colaboradores, por exemplo, ao participarem em ações de voluntariado, ficam mais consciencializados para os problemas existentes na comunidade, que, beneficiando destas ações, veem a sua vida melhorada. A nível local, a medição/quantificação do impacto gerado pelos projetos sociais apoiados é definitivamente um aspeto em que temos de melhorar.

**2. A atribuição do título de “*The World’s Best Bank for Sustainable Finance*” tem alguma relação com a dinâmica de sustentabilidade do banco?**

**Resposta:** Indiscutivelmente que sim. Este *award* premia a concretização do nosso compromisso com a responsabilidade económica, que consiste no investimento e financiamento com impacto positivo, segundo elevados níveis de ética e também na integração e gestão sistemática de riscos ambientais, sociais e de governo. Desta forma, a atribuição deste prémio dá-nos motivação para continuar a apostar e a desenvolver a nossa responsabilidade económica, pois acreditamos que é possível ter um negócio rentável que é baseado em boas práticas, um controlo de risco rigoroso e respeito pelos mercados e os nossos clientes.

**3. Qual o papel do BNP Paribas na construção de um futuro melhor?**

**Resposta:** Sendo uma organização internacional de grande dimensão, o BNP Paribas tem a responsabilidade de ter um impacto positivo nos seus *stakeholders*, na comunidade em que se insere e também no ambiente. Este é o papel de uma organização empenhada e que atua de forma a tornar o futuro melhor numa realidade, através de ações positivas, no âmbito dos quatro pilares em que assenta a sua política de sustentabilidade social corporativa: económico, social,

cívico e ambiental. Acreditamos que, para além de uma instituição financeira que disponibiliza serviços de excelência nessa área, devemos ser um ator importante na construção de um futuro sustentável, através do compromisso que assumimos com os ODS.

## APÊNDICE G: Correspondência eletrónica para realização de entrevista à representante da equipa de *Learning & Development* do BNP Paribas Portugal

**From:** Sandra JOSE On Behalf Of PORTUGAL HR LD  
**Sent:** quinta-feira, 20 de Dezembro de 2018 23:25  
**To:** Ines CABO  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Boa tarde Inês,

Lamento imenso responder com este delay mas só agora tive a validação da minha Manager. Junto envio a feedback do documento com algumas alterações.

Mais uma vez peço desculpa pelo tardio feedback.

Desejo-lhe a si e aos seus um Feliz Natal e um maravilhoso 2019 ☺

Regards,  
Sandra

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** terça-feira, 6 de Novembro de 2018 07:48  
**To:** PORTUGAL HR LD; Sandra JOSE  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia, Sandra

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer novamente pela reunião que tivemos, assim como pela disponibilidade demonstrada, simpatia, e vontade em ajudar.

Tal como afirmado na reunião, em anexo envio um documento *word* com as perguntas que lhe fiz e as respetivas respostas, para sua validação. Agradecia que, caso haja alguma palavra ou expressão que ache não ser adequada ou que poderia ser melhorada, me alertasse para depois proceder à correção.

Por último, queria perguntar-lhe se não há qualquer problema em mencionar, na minha dissertação, o seu nome ou se terei de colocar, por exemplo, "entrevistado A"?

Após enviar-me o ficheiro com as eventuais correções/sugestões, irei colocá-lo nos apêndices da minha dissertação.

Muito obrigada.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** terça-feira, 31 de Julho de 2018 15:00  
**To:** PORTUGAL HR LD  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá, Paula

Claro! Fica então para amanhã pelas 15h30.

---

**From:** Paula LEITAO On Behalf Of PORTUGAL HR LD  
**Sent:** segunda-feira, 30 de Julho de 2018 11:40  
**To:** Ines CABO  
**Subject:** RE: Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Bom dia Inês

Podemos agendar uma call, de acordo com a sua disponibilidade para falarmos sobre este tema?

Obrigada,  
Paula Leitão

---

**From:** Ines CABO  
**Sent:** Wednesday, July 18, 2018 1:26 PM  
**To:** PORTUGAL HR LD  
**Subject:** Sustainable Development Goals (SDG) - Master Thesis - Support

Olá a todas,

O meu nome é Inês Cabo e trabalho no BNP Paribas em Lisboa (Edifício Art's), mais especificamente no departamento de *Settlements*.

No seguimento da sugestão da Filipa Narciso, tenho o prazer de vos enviar este e-mail relativamente ao meu mestrado - estou a tirar o mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

Na realidade, estou a trabalhar no BNP Paribas ao mesmo tempo que escrevo a minha tese, cujo tema se relaciona com *Sustainability Business and Responsible Investment*.

O objetivo é focar a investigação nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) eleitos pela ONU, e entender como é que o BNP Paribas está a implementar esta temática na sua atividade (nas diversas dimensões: financeira, social e ambiental) e no seu dia-a-dia para alcançar uma posição sustentável e valor agregado.

A ideia de fazer o Estudo de Caso acerca do BNP Paribas surgiu uma vez que o meu propósito era encontrar uma organização que não só atuasse nesta área, mas que também estivesse disposta a cooperar comigo e a suportar a minha desafiante investigação, e imediatamente pensei que o banco se adequaria.

Atualmente, encontro-me a recolher informações através de entrevistas com os mais variados departamentos do banco, por forma a obter uma amostra mais diversificada.

Deste modo, considerando a área de atuação do vosso departamento (formação, desenvolvimento pessoal, etc), estariam interessadas em apoiar a minha investigação e em envolver o BNP Paribas num exemplo real desta temática?

Acredito que seria uma mais valia não só para mim, como também para o banco.

Antes de mais, um muito obrigada pelo vosso tempo.

Fico à espera de receber *feedback*.

Inês Cabo

## APÊNDICE H: Entrevista realizada à representante da equipa de *Learning & Development* do BNP Paribas Portugal

29 de outubro de 2018

Entrevista realizada à Dra. Sandra José

### QUESTÕES:

#### 1. Que cargo ocupa no BNP Paribas e quais são as funções que desempenha?

Representante da equipa de *Learning & Development* do BNP Paribas em Portugal. Esta equipa é responsável por todo o tipo de formação que é dada a nível local, desde formação específica, formação à medida, programas de integração, entre outros.

#### 2. Diria que o BNP Paribas é uma organização sustentável? Porquê?

Sim, sem dúvida. No BNP Paribas existe uma grande vertente de sustentabilidade e de responsabilidade social, e, um exemplo disso, é o número de projetos deste cariz em que o banco aposta.

Por exemplo, no ano passado, a equipa de CSR acolheu pessoas com mobilidade reduzida em estágios, dando-lhes oportunidade de se integrarem com os outros colaboradores do banco, de aprender como é o dia-a-dia do departamento de RH, como é que este se organiza nas suas diversas funções e, também, de os orientar, dando-lhes dicas sobre como é que se constrói um *curriculum vitae*, entre outras.

Outro exemplo, é o facto de no departamento de RH, termos atualmente um colaborador diagnosticado com a síndrome de *Asperger*, a quem alocamos funções adequadas ao perfil do mesmo, de acordo com as suas capacidades e limitações.

O departamento de RH, em parceria com o departamento de CSR, tem anualmente uma atividade de responsabilidade social – a do ano passado foi passada numa escola e teve como objetivo “embelezar” a mesma, ao ajudar, por exemplo, a pintar paredes ou a limpar terrenos baldios.

A nível ambiental, uma medida que o BNP Paribas implementa é a não utilização de copos de plástico nos seus escritórios do edifício *Art's*, em Lisboa.

Portanto, estes exemplos, para demonstrar que no BNP há, de facto, uma preocupação com a aposta na sustentabilidade.

#### PARTE I - SUSTENTABILIDADE

- 1. Qual a relevância que o tema da sustentabilidade tem para uma instituição bancária como o BNP Paribas e que deveres sente que o BNP Paribas deve ter nesta área para as suas pessoas e para o mundo?**

Enquadrando esta pergunta na área do departamento de *Learning & Development*, ou seja, na área da formação, é de se afirmar que o nosso grande foco passa, precisamente, por dar a formação necessária para as pessoas poderem desenvolver as suas funções e, efetivamente, garantir que têm as condições adequadas de trabalho.

#### PARTE II - OPERACIONALIZAÇÃO

- 1. Como é que a temática da sustentabilidade tem sido recebida pelos diferentes departamentos do banco e como é que os mesmos podem, proactivamente, contribuir para estas metas?**

Os variados departamentos do banco já têm o *mindset* muito virado para a sustentabilidade, pelo que têm aceite bem as mudanças e as iniciativas que o BNP Paribas tem proporcionado ao nível da sustentabilidade (iniciativa da não utilização de copos de plástico, da reciclagem, da poupança de água, eventos, entre outras).

Uma das iniciativas que temos estado a aplicar no departamento de RH é o *paper less* – tentamos cada vez menos imprimir documentos – exemplo disso, é o caso do *Lisbon Academy* e do *Welcome Day* onde, antigamente, imprimíamos os documentos das apresentações todas e a partir de agora já não imprimimos, passamos antes a apostar no digital, e a colocar os documentos *online*, caso os colaboradores sintam necessidade de os consultar e de os imprimir. Há cada vez mais esta preocupação de se tentar otimizar os recursos e de acabar com os maus hábitos.

**2. Considerando a sua área de atuação no banco, quais é que são os projetos que o seu departamento está a desenvolver ou desenvolverá num futuro próximo?**

Quanto a projetos que o banco desenvolve na minha área de atuação, no pacote de integração – *Welcome Day* e *Lisbon Academy* – sensibilizamos os recém-colaboradores acerca da temática da responsabilidade social do banco, para lhes dar visibilidade sobre as medidas que o mesmo tem nesta área. Neste sentido, há, sem dúvida, preocupação em se explicar aos colaboradores o que é um “banco responsável”, que tipo de iniciativas é que apoiamos, as informações que são analisadas antes de se celebrar um negócio, etc.

Outro projeto que desenvolvemos é um tipo de voluntariado no qual os colaboradores oferecem a sua ajuda para dar aulas/explicações a estudantes com dificuldades. O banco apoia e dispensa o tempo necessário para o colaborador realizar o voluntariado. Este tipo de voluntariado é promovido e partilhado através da plataforma de comunicação do banco, acessível a qualquer colaborador.

O banco também tem projetos que foram criados a nível interno, e que partiram da iniciativa dos próprios colaboradores, como é o caso de à hora de almoço, alguns colaboradores se disponibilizarem para darem aulas de francês a quem tem essa necessidade; da associação de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transgénero (LGBT) e da semana da diversidade. Apesar destes projetos partirem da iniciativa dos próprios colaboradores, para que depois se realizem e se tornem possíveis, alavancam-se no departamento de CSR.

**3. Considera o BNP Paribas uma “*learning organisation*”, que vê como prioridade a aposta na formação e na aquisição de novas competências dos seus colaboradores? Há uma aposta específica na área da sustentabilidade?**

O BNP Paribas aposta na formação dos seus colaboradores, seja por necessidade de negócio ou do próprio *manager* (decorrente da avaliação anual). Em termos de formações catálogo, e em parceria com o CSR, pode-nos ser pedido para encontrarmos formadores para determinadas temáticas da sustentabilidade.

Tem-nos sido pedido para encontrarmos formações relativamente: à postura que o banco pretende que os seus colaboradores adotem; à conduta e à diversidade – que pode ser explorada em várias vertentes, como é o caso da mobilidade reduzida e LGBT.

A semana da diversidade, que é uma iniciativa que o banco tem anualmente, este ano focou-se na diversidade mais a nível de opções pessoais e no ano passado nas pessoas com mobilidade

reduzida – o banco recebeu pessoas cegas e com autismo, por exemplo, precisamente para sensibilizar os colaboradores para a diferença. Inclusive, para além desta, houve ainda mais sessões de sensibilização. Tivemos uma em que foram discutidos preconceitos que podemos ter, mas que não sabemos que temos.

A partir do código de conduta do BNP Paribas, o banco criou um projeto com o objetivo de fomentar *awareness* nos colaboradores, no qual são trabalhados e explorados vários tópicos em sessões que se realizam ao longo do ano. Este ano, o tópico que tem sido trabalhado gira à volta de *Respect Your Colleagues* – debatem-se temas, são criados cenários sobre temáticas como a ética e comportamento no trabalho, licença de maternidade, entre outros.

Este tipo de sessões é aplicável a todos os colaboradores da pirâmide do BNP Paribas.

A título de curiosidade, quando o BNP Paribas no edifício *Art's* deixou de ter copos de plástico houve uma série de colaboradores que tiveram de ter formações relativamente a este tema.

#### **4. Quais as principais ferramentas utilizadas para garantir o acesso à formação e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da carreira dos diversos colaboradores?**

Na plataforma interna, designada de *My Development*, é possível ter-se acesso às formações de catálogo disponibilizadas pelo banco, sejam elas em formato de *e-learning* ou de sala.

No *Virtual Campus* existe o chamado *training pass* que garante o acesso a toda a informação que é disponibilizada acerca de uma certa temática que não está no *My Development*, seja através de formação em sala/local ou através da disponibilização de material (*e-learning*s, outros tipos de documentação).

Temos também a modalidade de formação à medida, que neste caso, surge no decorrer de uma necessidade específica. Por exemplo, se o *manager* observa que um certo elemento da equipa necessita de ter uma formação numa determinada área ou se uma equipa foi criada há pouco tempo em Portugal e precisa de uma formação direcionada para um certo tópico, pode efetuar um pedido *out of catalogue* à nossa equipa, através do *My Development*.

### PARTE III – RESULTADOS

#### 1. Qual o papel do BNP Paribas na construção de um futuro melhor?

Enquanto organização, o papel do BNP Paribas na construção de um futuro melhor, passa muito pelo sentido de preocupação e de sensibilização que o mesmo comporta, tanto para os colaboradores como para as outras partes interessadas.

Este papel passa muito pelo *screening* dos fornecedores e dos clientes, ou seja, antes de fazer negócio com qualquer tipo de entidade, o banco preocupa-se em analisar ao detalhe o seu historial – se, de alguma forma, já esteve ou está associado a algum tipo de prática menos correta ou ilegal, qual o objetivo daquele negócio, entre outros.

As causas que o banco apoia contribuem também para um futuro melhor – a promoção e o financiamento que é feito em causas como o cinema e os desportos (principalmente, no ténis).

O investimento que é feito em termos de responsabilidade social, o facto de fomentar e apoiar iniciativas como a LGBT, demonstra que o banco tem imensa abertura e um *mindset* que se adapta às mudanças, o que contribuirá com certeza para um futuro melhor.

Para finalizar, para que se alcance um futuro melhor, é também importante o investimento na carreira pessoal, e no BNP Paribas há o conceito de mobilidade, na qual o colaborador tem a oportunidade de se candidatar a qualquer outra função, seja a nível local ou internacional, onde a formação é garantida. Por exemplo, é possível um colaborador da área de RH se candidatar à área de operações do banco com certezas de que receberá apoio e formação adequadas à nova função a desempenhar.

## APÊNDICE I: Correspondência eletrônica para realização de entrevista à Associação Portuguesa de Bancos

Pedro Henriques <pedro.henriques@apb.pt>

Seg 05/11/2018, 18:33

Inês Cabo; João Tomaz ✉

Boa tarde Dra. Inês,

Não há qualquer problema em mencionar os nossos nomes.

Continuação de bom trabalho e boa sorte na sua dissertação de mestrado.

Com os melhores cumprimentos,

**Pedro Henriques**

Centro de Assessoria Económica e Financeira

*Economic and Financial Advisory Centre*

[pedro.henriques@apb.pt](mailto:pedro.henriques@apb.pt)



Av. da República, 35-5ª. 1050-188 Lisboa - Portugal

Tel. (+351) 213 510 070 . Fax (+351) 213 579 533

[apbancos@apb.pt](mailto:apbancos@apb.pt) . [www.apb.pt](http://www.apb.pt)

**De:** Inês Cabo [mailto:inessimoesc@hotmail.com]

**Enviada:** sábado, 27 de outubro de 2018 17:03

**Para:** Pedro Henriques

**Assunto:** RE: Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Boa tarde, Dr. Pedro e Dr. João

Um muito obrigada pelas alterações/sugestões. Tive o prazer de as ler com bastante atenção e já procedi à alteração do ficheiro.

Quanto ao *disclaimer* já o coloquei na minha dissertação.

Gostaria ainda de vos perguntar, se haverá problema em mencionar os vossos nomes na minha dissertação? Terei de colocar o ficheiro com as perguntas e respostas em apêndice, e era só para esclarecer esta situação, se me dão autorização, ou se terei de colocar "entrevistado A" e "entrevistado B".

Muito obrigada.

Com os melhores cumprimentos,

Inês Cabo

---

**De:** Pedro Henriques <[pedro.henriques@apb.pt](mailto:pedro.henriques@apb.pt)>

**Enviado:** segunda-feira, 15 de outubro de 2018 17:41

**Para:** Inês Cabo

**Cc:** João Tomaz

**Assunto:** RE: Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Cara Dra. Inês Cabo,

Junto anexo ficheiro com alterações/sugestões, indicadas na modalidade de *track-changes*. Adicionalmente, consta também um pequeno *disclaimer* que deverá incluir na referida entrevista.

Com os melhores cumprimentos,

**Pedro Henriques**

Centro de Assessoria Económica e Financeira

*Economic and Financial Advisory Centre*

[pedro.henriques@apb.pt](mailto:pedro.henriques@apb.pt)



Av. da República, 35-5ª. 1050-188 Lisboa - Portugal

Tel. (+351) 213 510 070 . Fax (+351) 213 579 533

**De:** Inês Cabo [<mailto:inessimoesc@hotmail.com>]  
**Enviada:** quinta-feira, 11 de outubro de 2018 20:31  
**Para:** João Tomaz; Pedro Henriques  
**Assunto:** RE: Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Boa noite, Dr. João e Dr. Pedro

Antes de mais, gostaria de vos agradecer mais uma vez pela reunião que tivemos, assim como pela disponibilidade demonstrada e vontade em ajudar, de ambos.

Tal como afirmado na reunião, em anexo envio um documento *word* com as perguntas que fiz a ambos e as respetivas respostas, para vossa validação. Agradecia que, caso haja alguma palavra ou expressão que achem não ser adequada ou que poderia ser melhorada, me alertassem para depois proceder à correção.

Por último, queria perguntar-vos se não há qualquer problema em mencionar, na minha dissertação, os vossos nomes bem como o nome da APB?

Muito obrigada.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

---

**De:** João Tomaz <[joao.tomaz@apb.pt](mailto:joao.tomaz@apb.pt)>  
**Enviado:** segunda-feira, 24 de setembro de 2018 23:06  
**Para:** Inês Cabo  
**Cc:** Pedro Henriques  
**Assunto:** Re: Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Boa noite.

Sim setembro - proxima 6a

Enviado do meu iPhone

No dia 24/09/2018, às 22:04, Inês Cabo <[inessimoesc@hotmail.com](mailto:inessimoesc@hotmail.com)> escreveu:

Boa noite, Dr. João Tomaz

Antes de mais, muito obrigada pelo artigo enviado.

Relativamente à reunião nas instalações da APB, quando diz outubro queria referir-se a setembro, correto?

Desta forma, confirmo a minha presença na morada devida, no dia **28 de setembro** (sexta-feira), pelas **17h00**.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

---

**De:** João Tomaz <[joao.tomaz@apb.pt](mailto:joao.tomaz@apb.pt)>  
**Enviado:** quinta-feira, 13 de setembro de 2018 12:44  
**Para:** João Tomaz; [inessimoesc@hotmail.com](mailto:inessimoesc@hotmail.com)  
**Cc:** Pedro Henriques  
**Assunto:** RE: Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Cara Dra. Inês Cabo,

Junto se anexa o artigo: <https://ifb.pt/editorial/inforbanca-113/>.

Confirma-se a reunião nas instalações da APB, no dia **28 de outubro**, às **17:00**.

Com os melhores cumprimentos,

**João Tomaz**

Centro de Assessoria Económica e Financeira  
*Economic and Financial Advisory Centre*

[joao.tomaz@apb.pt](mailto:joao.tomaz@apb.pt)

<mime-attachment.png>

Av. da República, 35-5ª. 1050-186 Lisboa - Portugal

Tel. (+351) 213 510 070 . Fax (+351) 213 579 533

[apbancos@apb.pt](mailto:apbancos@apb.pt) . [www.apb.pt](http://www.apb.pt)

**De:** João Tomaz  
**Enviada:** quinta-feira, 13 de Setembro de 2018 09:49  
**Para:** 'inessimoesc@hotmail.com'  
**Cc:** Pedro Henriques  
**Assunto:** Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Cara Dra. Inês Cabo,

A APB manifesta a sua inteira disponibilidade para agendar uma reunião consigo para trocarmos impressões sobre os temas relacionados com a sua tese de mestrado, que cada vez mais, impactarão a prossecução da atividade bancária e o financiamento e o investimento, em geral.

Agradeço que depois entre em contacto connosco para agendarmos uma data e hora para a reunião.

Com os melhores cumprimentos,

**João Tomaz**  
Centro de Assessoria Económica e Financeira  
*Economic and Financial Advisory Centre*  
[joao.tomaz@apb.pt](mailto:joao.tomaz@apb.pt)  
<mime-attachment.png>  
Av. da República, 35-5º, 1050-186 Lisboa - Portugal  
Tel. (+351) 213 510 070 . Fax (+351) 213 579 533  
[apbancos@apb.pt](mailto:apbancos@apb.pt) - [www.apb.pt](http://www.apb.pt)

**De:** Inês Cabo [<mailto:inessimoesc@hotmail.com>]  
**Enviada:** domingo, 9 de Setembro de 2018 20:31  
**Para:** [apbancos@apb.pt](mailto:apbancos@apb.pt); Recrutamento - APBancos  
**Assunto:** Apoio Dissertação de Mestrado » Marcação de Entrevista - APB

Exmos Senhores,

O meu nome é Inês Cabo e trabalho no banco BNP Paribas, em Lisboa.

Tenho o prazer de vos enviar este e-mail relativamente à minha dissertação de mestrado - estou a tirar o mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

Com a elaboração da minha dissertação, pretende-se perceber em que medida as práticas de sustentabilidade empresarial (nas diversas dimensões: financeira, social e ambiental) impulsionam a competitividade no tecido organizacional das instituições bancárias, centralizando a investigação nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, eleitos pela ONU.

Desta forma, e com o objetivo de entender os desafios que a sustentabilidade traz para a área da banca, as mudanças que estão a afetar as instituições bancárias e como é que as mesmas pretendem que se alcance uma posição sustentável e valor agregado, surgiu a ideia de vir ao encontro da Associação Portuguesa de Bancos com o propósito de sugerir a marcação de uma entrevista.

Neste sentido, estariam dispostos a cooperar comigo e a suportar a minha desafiante investigação?

Acredito que seria uma mais valia não só para mim, como também para a Associação.

Antes de mais, um muito obrigada pelo vosso tempo.

Fico à espera de receber *feedback*.

Com os melhores cumprimentos,  
Inês Cabo

## APÊNDICE J: Entrevista realizada à Associação Portuguesa de Bancos

28 de setembro de 2018

Entrevista realizada ao Dr. João Tomaz e Dr. Pedro Henriques da APB

### QUESTÕES:

#### PARTE I – SUSTENTABILIDADE

##### 1. Quais as transformações que o desenvolvimento sustentável tem proporcionado ao nível do Modelo de Negócio Bancário?

**João Tomaz:** O tema da sustentabilidade é um tema que não é propriamente recente e tem sido explorado na área da banca já há algum tempo. No entanto, enquanto elemento que deve ser considerado na estratégia bancária, é um tema relativamente recente. À semelhança da temática do digital, a sustentabilidade é um tema que será cada vez mais transversal na atividade bancária, tanto em termos de financiamento de investimentos, de *governance* das instituições, como em termos de *disclosure* para investidores finais relativamente à consideração dos fatores ambientais, sociais e de governação nos investimentos que são feitos por conta daqueles ao nível da gestão de carteira, da própria conceção de produtos ou da comercialização de produtos de terceiros por parte das instituições de crédito. Desta forma, o modelo de negócio bancário tem sofrido alterações no que concerne ao produto, prestação de informação a clientes e inclusão dos 3 fatores nos processos internos em termos de decisão de gestão de risco e de investimento de empresas.

**Pedro Henriques:** Num passado não muito distante, a sustentabilidade era encarada numa ótica de ética e agora está a ser encarada como uma oportunidade de negócio. E já se veem muitos bancos europeus a definir metas para investir ou financiar um determinado montante em energias renováveis ou em projetos verdes. Portanto, esta é uma temática que está a entrar na estratégia das entidades.

**João Tomaz:** No setor bancário é muito importante a definição do conceito de “verde” – a chamada taxonomia, para depois ver se é necessário haver ajustes no enquadramento

regulatório, por exemplo, em relação ao consumo de capital, à liquidez ou às políticas de investimento de longo prazo para fomentar este tipo de investimentos.

Há cada vez mais o cuidado de se investir em energias renováveis, mas também de não se investir em certos setores, como é o caso do setor de carvão.

Por outro lado, e pelo facto de ainda não se saber muito bem o que é “verde”, tendo em consideração que ainda está tudo a evoluir, se a definição for muito ampla, há o risco de *greenwashing*, ou seja, o risco de alguém afirmar o financiamento de uma atividade verde quando não é verde.

Em maio, surgiram algumas propostas, que estão a ser discutidas na comissão europeia, e uma delas tem precisamente a ver com a taxonomia das atividades que são consideradas sustentáveis.

**Pedro Henriques:** Relativamente à questão do investimento do carvão, por exemplo, tem também de se considerar o fator social. Isto é, o carvão apesar de ser prejudicial para o ambiente pode ser essencial para determinadas populações (mais desfavorecidas), na medida em que representa uma fonte de energia. Isto mostra que é complicado integrar e conciliar as três vertentes do desenvolvimento sustentável.

## **2. Quais pensam ser os desafios que a sustentabilidade implica para a área da banca e o que pode adicionar de novo numa instituição bancária?**

**João Tomaz:** A principal oportunidade tem a ver com o montante de investimento que é necessário para atingir os objetivos do Acordo de Paris, que são investimentos enormes – rondam os 180 biliões de euros ao ano – investimento que vai ter de ser financiado não só pelo setor público, como pelo setor privado – e aqui a banca tem um papel muito importante – onde se têm de considerar vários fatores, entre eles, o *pricing* de risco desses projetos a longo prazo.

Em termos de desafios, há a questão de como se coloca na mesma equação benefícios que não são propriamente monetários, ou seja, as 3 dimensões da sustentabilidade. Por exemplo, se se quiser construir uma grande central eólica no meio da Amazónia, mas se esta central obrigar a que seja deslocada uma aldeia, do ponto de vista ambiental pode estar a cumprir com tudo, no entanto a nível social não.

Há outra questão muito importante relacionada com os *cash-flows* dos investimentos e das taxas de remuneração para os produtores. Se há alguém que decide financiar um parque eólico - que fica muitos anos em atividade e demora um período muito significativo a recuperar o investimento - faz a projeção relativamente ao projeto de investimento e bate tudo certo do

ponto de vista financeiro. Se anos mais tarde o governo muda e a taxa de remuneração altera para metade - faz com que o projeto do ponto de vista financeiro que era sustentável (e que era bom do ponto de vista ambiental), passe a não ser rentável. Vai ter de se alterar o horizonte temporal de curto para longo prazo, o que envolve estabilidade do enquadramento legal e político.

**Pedro Henriques:** Não esquecer que esta questão envolve também uma mudança de mentalidades e de cultura, o que envolve um desafio constante, nas empresas e no setor bancário, onde ainda há uma mentalidade de *short-termism*, por exemplo, os acionistas que querem ter retornos imediatos.

**João Tomaz:** Julie Becker da bolsa do Luxemburgo diz que «o sistema financeiro tem de passar da maximização do lucro de curto prazo para a otimização do lucro de longo prazo».

### 3. Consideram que a sustentabilidade pode atuar como um impulsionador de inovação na economia?

**João Tomaz:** Sim. É uma necessidade que acaba por fazer com que os projetos sejam reinventados.

**Pedro Henriques:** Sem dúvida. Por exemplo, os artigos em plástico que vão ser descontinuados<sup>19</sup> é uma situação que acaba por estar relacionada com a sustentabilidade - vai gerar oportunidades de negócio, e vai fazer com que empresas, que se dedicavam à produção destes bens, se dediquem agora à produção de produtos substitutos, o que, inevitavelmente, trará inovação.

**João Tomaz:** Também temos o caso da Avenida da República que, no espaço de mais ou menos um ano, recebeu ciclovias e automóveis da *drive-now*. Isto tudo, graças às alterações climáticas que implicam a criação de novos modelos de negócio e que trazem esta necessidade de reinventar. Quanto ao setor bancário, por exemplo, estão a haver discussões relativamente aos requisitos de capital. Que podem ser maiores ou menores, agravados ou com fator de suporte para o chamado “financiamento verde”. Este enquadramento será transversal a toda a economia no longo prazo.

---

<sup>19</sup> Proposta de Diretiva da Comissão Europeia relativa à redução do impacto de determinados produtos de plástico no ambiente, publicada em 28 de maio de 2018. Ver mais informações em: [http://ec.europa.eu/environment/waste/plastic\\_waste.htm](http://ec.europa.eu/environment/waste/plastic_waste.htm)

**4. Tendo em consideração a exposição e importância da temática da sustentabilidade, e no que respeita ao financiamento bancário, quais são agora as preocupações que há a considerar e que não eram tidas em mente?**

**Pedro Henriques:** Por um lado, temos o poder político a incentivar a sustentabilidade, nomeadamente, a nível europeu; por outro, temos a mentalidade das pessoas que já começa a sofrer alterações. As pessoas mais jovens já se preocupam muito mais com estas questões e é um tema da atualidade, o que explica também a preocupação dos mais jovens. Isto faz com que a banca, tal como outras entidades, acabem por acompanhar essa tendência e por oferecer produtos e serviços adequados às necessidades. Na banca pode ainda não estar a ser muito desenvolvido, mas é uma questão de tempo.

**PARTE II – OPERACIONALIZAÇÃO**

**1. Como é que os associados da APB se estão a adaptar às oportunidades que o desenvolvimento sustentável e a temática dos ODS proporciona ao sistema bancário português?**

**João Tomaz:** A questão do financiamento sustentável é uma questão que está a ganhar relevância junto dos associados da APB. A APB está representada no Grupo de trabalho de desenvolvimento sustentável que foi criado pela EBF em 2018, em diversos sub-Grupos de trabalho. A própria APB tem um Grupo só para tratar especificamente o tema da sustentabilidade, dos ODS e as propostas legislativas que foram apresentadas.

Em termos de legislação, temos a diretiva de informação não financeira, que foi transportada há pouco tempo em Portugal, temos a questão da DMIF II, e as propostas legislativas da comissão europeia que só este ano – em maio – é que começaram a surgir e ainda estão numa fase inicial de discussão. 2018 foi o ano marcante relativamente a iniciativas, com muitas propostas. Mas ainda está tudo numa fase “embrionária” e ainda muito aberto. Os associados da APB acompanham a questão da sustentabilidade através, por exemplo, da iniciativa do BCSD Portugal. Esta temática não é nova, alguns associados apresentam já há alguns anos relatórios de sustentabilidade, no entanto, a importância que este tema está a ganhar acentuou-se muito em 2018, grande parte graças à Agenda 2030.

**Pedro Henriques:** Os principais bancos portugueses acompanham o movimento da sustentabilidade através da participação em inúmeras iniciativas, seja através da adesão aos

respetivos princípios, ou através do reconhecimento das mesmas, como é o caso da UN Global Compact, CDP, BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, e UNEP FI, entre outros.

**2. De que forma é que a APB se empenha na promoção da sustentabilidade junto dos seus associados?**

**João Tomaz:** A APB representa os interesses dos seus associados, tanto a nível nacional como internacional. A APB, em cooperação com a EBF, tem participado na discussão de iniciativas legislativas, tem feito propostas de alterações quando necessário, tem procedido à divulgação de estudos, relatórios, boas práticas, projetos, entre outros.

**3. Ao nível da UE, quais os desenvolvimentos que o âmbito do desenvolvimento sustentável tem criado e quais as ações prioritárias por forma a contribuir para o cumprimento da Agenda 2030?**

**João Tomaz:** Ao nível da U.E., os desenvolvimentos têm sido mais a nível de normas. Os desafios, oportunidades e ações prioritárias a implementar para cumprir com os objetivos da Agenda 2030, estão presentes no relatório “Financing a Sustainable European Economy” divulgado pela Comissão Europeia, no início de 2018.

Posteriormente, em março, a Comissão apresentou o Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável, com dez áreas de atuação, que visa a reorientação dos fluxos de capital para investimentos sustentáveis, por forma a promover o crescimento sustentável e inclusivo; gerir os riscos financeiros decorrentes das alterações climáticas, do esgotamento de recursos, da degradação ambiental e de questões sociais; e promover a transparência e o enfoque no longo prazo no domínio da atividade económica e financeira.

Na sequência do Plano de Ação, a Comissão Europeia divulgou um conjunto de propostas legislativas – que está atualmente a ser discutido - para que o setor financeiro da U.E. assumira a liderança rumo a uma economia mais verde e mais limpa, com o objetivo de garantir que mais investimentos serão canalizados para atividades sustentáveis.

(fonte: <http://ifb.pt/wp-content/uploads/2018/07/IFB-InforBanca-113-JUL18.pdf#page=6>)

### PARTE III - RESULTADOS

#### 1. Como é que o setor financeiro português apoia e pode constituir um parceiro fundamental no investimento de projetos que tenham em conta os ODS (aspectos ambientais, sociais e de governança)?

**João Tomaz:** Na Europa, a grande fatia de financiamento da atividade empresarial é assegurada pelo setor bancário. Por isso, este setor tem várias soluções de financiamento ajustadas à necessidade de cada um. Cada vez mais a consideração destes 3 fatores vai estar presente no modelo de negócio bancário, no processo de tomada de decisão de investimento e nas empresas com quem os bancos interagem. Estes fatores vão entrar cada vez mais na questão do risco de negócio. O banco BBVA, por exemplo, tem produtos financeiros – obrigações – que consoante seja atingido um certo desempenho, tendo em conta KPI previamente definidos. Ou seja, a remuneração dos investidores é superior se aquele projeto que é financiado permitir determinadas poupanças, em termos de CO<sub>2</sub> ou equivalente. Isto é algo que vai surgir muito mais a longo prazo. No que se refere ao *pricing* dos produtos, será também necessário entender como é mensurado o risco.

As propostas da U.E. vêm ao encontro do investimento em termos de sustentabilidade, no entanto, também importa perceber como é que esse investimento é financiado, e como é que os projetos que estão a ser financiados se distinguem a cumprir os seus objetivos.

#### 2. Em Portugal tem havido uma inovação crescente nos produtos e serviços financeiros em resultado do contexto dos ODS?

**Pedro Henriques:** O surgimento de produtos e serviços financeiros acontecerá, maioritariamente, a médio-longo prazo, e muito ainda em resultado do pacote legislativo que está atualmente a ser discutido. Por exemplo, em relação à taxonomia, ainda não há uma definição do que é considerado “verde” - mas há uma preocupação por parte das instituições bancárias nos relatórios de sustentabilidade, ao indicarem quais os objetivos que estão a ser seguidos e - de que forma é que pretendem atingi-los. Fora de Portugal, os bancos do norte da Europa estão a apostar muito nos produtos financeiros em contexto dos ODS. Apesar de haver bancos que não têm produtos deste cariz, têm metas e comprometem-se a financiar certo montante para determinado setor.

**João Tomaz:** Há comprometimento na redução da exposição a certos setores, como por exemplo, o do carvão.

**Pedro Henriques:** Com presença bastante alargada e metas ambiciosas no que toca a esta temática, temos os casos do BBVA, Société Générale, HSBC, entre outros. Os bancos têm um papel interessante não são nos produtos que oferecem, como também nos produtos que intermedeiam. Por exemplo, a França já emite obriga es verdes e os bancos terão um papel muito importante na intermedia o destes produtos.

**João Tomaz:** Cada vez mais haverá produtos e serviços construídos a pensar no *label* dos fatores ambientais, sociais e de governa o, que terá como consequência a altera o do modelo de negócio e da estratégia organizacional.

**Pedro Henriques:** Para além de produtos que estão mais ligados ao fator ambiental, começa a ser aposta a inova o nos produtos ligados ao cariz social.

### **3. Consideram que a aposta na sustentabilidade e nos ODS pode promover um relacionamento de maior confiança entre a banca e a sociedade?**

**João Tomaz:** Sim. Cada vez mais os consumidores exigem das entidades o compromisso para com a sustentabilidade, mas depois também há a questão de como   que isto tudo se reconcilia com as taxas de remunera o. Em média, se se investir em projetos sustentáveis, tem-se um retorno maior do que se investir em projetos que não são sustentáveis. Mas também há estudos que comprovam o contrário. Depende de como   que a sociedade interioriza esta temática e de como   que valoriza, em termos quantitativos e qualitativos, de curto ou longo prazo.

**Pedro Henriques:** Atualmente, em Portugal, a digitaliza o  , provavelmente, mais importante para já no sistema bancário. Relativamente   sustentabilidade, ainda não há grande diferencia o de banco para banco. No entanto, já existem bancos em Portugal que disponibilizam estes produtos e, a título de curiosidade, o próprio ministério das finanças portuguesas pondera a emissão de *green bonds*, o que demonstra que a mentalidade da popula o se vai, provavelmente, direcionar para esta temática.