



## Universidades Lusíada

Fernandes, Liliana Marlene Martins

### **Políticas de responsabilidade social : um estudo de caso no sector das águas em Portugal**

<http://hdl.handle.net/11067/3317>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2016
<b>Resumo</b>	<p>O tema da Responsabilidade Social é cada vez mais um tema presente nas organizações actuais, estas estão interessadas em utilizar os recursos existentes no meio ambiente, mas ao mesmo tempo não querem que estes mesmos recursos se tornem inexistentes ou escassos. Actualmente a responsabilidade social das empresas faz parte das preocupações da comunidade em geral. O seguinte estudo de caso incide numa investigação sobre a preocupação de um grande grupo ligado à gestão e tratamento de água em Por...</p> <p>Social Responsibility is an increasingly important topic in today's organisations. They are interested in using existing resources, but at the same time do not want these same resources to become diminished. Hence, Corporate Social Responsibility is currently a concern of the wider community. This case study focuses on investigating the strategy of a large group in the area of water management and treatment in Portugal, the Águas de Portugal Group. To assist conducting this study a literature ...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Responsabilidade Social, Sustentabilidade
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-25T19:35:13Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**Políticas de Responsabilidade Social: Um estudo de caso no sector das  
águas em Portugal**

**Liliana Marlene Martins Fernandes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Vila Nova de Famalicão, 2016



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**Políticas de Responsabilidade Social: Um estudo de caso no sector das  
águas em Portugal**

**Liliana Marlene Martins Fernandes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Moritz Von Schwedler

Vila Nova de Famalicão, 2016

*“A água é o princípio de todas as coisas”*

Tales de Mileto

## AGRADECIMENTOS

Existem muitas pessoas a quem não poderia deixar de agradecer pelo papel que tiveram/têm no meu caminho.

Primeiro que tudo tenho que agradecer ao meu orientador Moritz Von Schwedler, que sempre me apoiou ao longo da dissertação, sempre dando o seu feedback e palavra de apoio, mostrando-se muito paciente e disponível, contribuindo para que conseguisse terminar motivada.

Quero também agradecer ao Engenheiro Martins Soares das Águas do Norte, pela oportunidade que me proporcionou ao deixar realizar a seguinte dissertação, em especial aos participantes na entrevista que se mostram muito receptivos.

Agradeço ainda ao pessoal administrativo e académico da Universidade Lusíada pelo apoio dado durante o meu percurso académico.

Quero ainda agradecer aos meus pais, por me terem dado educação, valores e por me terem ensinado a não desistir dos meus sonhos. A meu pai (in memoriam), que onde quer que esteja, estará sempre presente no meu coração e nas minhas acções. A minha mãe pela paciência e motivação que sempre me deu, permitindo que nunca baixasse os braços perante as adversidades.

Por último, mas não menos importante, tenho de agradecer ao meu marido pela enorme dedicação e paciência, pois sempre me apoiou nos momentos mais difíceis, para que eu nunca desistisse e terminasse a dissertação. E a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que isto fosse possível, a todos o meu muito obrigada, pois sem vocês nada disto era possível.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	vii
RESUMO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS .....	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. - Enquadramento e apresentação do tema.....	1
1.2. - Motivação e relevância do tema, questões de pesquisa.....	1
1.3. - Questão de Pesquisa e Objectivos.....	2
1.4. - Estrutura da Dissertação.....	3
2.1. - Desenvolvimento Sustentável.....	5
2.2. - Responsabilidade Social .....	5
2.3. - A importância da Responsabilidade Social .....	6
2.4. - Políticas de Responsabilidade Social.....	7
2.5. - Responsabilidade Social na Europa .....	8
2.6. - Responsabilidade Social em Portugal .....	9
2.7. - Responsabilidade Social nas Organizações .....	9
2.8. - Práticas de Sustentabilidade no sector da água .....	11
2.9. - Conclusões .....	13
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	15
3.1. - Introdução .....	15
3.2. - Abordagem da pesquisa .....	16
3.3. - Estudo caso .....	18
3.4. - Método da pesquisa: estudo de caso.....	19
3.5. - Método de recolha de dados.....	20
3.5.1. - Método de recolha de dados: Entrevistas .....	20
3.6. - Gravação/ Transcrição .....	25
3.7. - Processo de análise de dados.....	26
3.8. - Reflexões/Limitações .....	27
3.9. - Sumário.....	27
CAPÍTULO IV - CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO .....	28
4.1. - A indústria da água.....	28
4.2. - O quadro regulamentar.....	30
4.2.1. - Leis reguladoras do sector da Água em Portugal .....	30
4.2.2. - Contra-ordenações Ambientais .....	31

<b>4.3. -</b>	<b>O Grupo Águas de Portugal .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4. -</b>	<b>Alguns dados relevantes do Grupo Águas de Portugal .....</b>	<b>37</b>
<b>4.5. -</b>	<b>História das Águas do Norte .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6. -</b>	<b>Missão, Visão e Estratégia das Águas do Norte .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7 -</b>	<b>Política sustentabilidade.....</b>	<b>41</b>
<b>4.8 -</b>	<b>Estrutura Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>4.9 -</b>	<b>Actividade de Responsabilidade Social.....</b>	<b>42</b>
<b>4.9.1. -</b>	<b>Aproveitamento da energia solar nas instalações .....</b>	<b>42</b>
<b>4.9.2. -</b>	<b>Aproveitamento da energia gerada nos processos de tratamento e transporte.....</b>	<b>42</b>
<b>4.9.3. -</b>	<b>Implementação de Planos de Segurança da água .....</b>	<b>43</b>
<b>4.9.4. -</b>	<b>Fiabilidade e qualidade da água da torneira .....</b>	<b>43</b>
<b>4.9.5. -</b>	<b>Gestão e monitorização de perdas na rede de distribuição.....</b>	<b>43</b>
<b>4.9.6. -</b>	<b>Reciclagem e reutilização de águas residuais .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9.7. -</b>	<b>Melhor gestão de consumos para o consumidor final.....</b>	<b>44</b>
<b>4.9.8. -</b>	<b>Valorização da paisagem e da biodiversidade.....</b>	<b>44</b>
<b>4.9.9. -</b>	<b>Custos da Responsabilidade Social .....</b>	<b>45</b>
	<b>CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. -</b>	<b>Interpretação dos dados .....</b>	<b>47</b>
	<b>CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
	<b>CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES.....</b>	<b>85</b>
<b>7.1. -</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>85</b>
<b>7.2. -</b>	<b>Contribuições/implicações práticas.....</b>	<b>89</b>
<b>7.3. -</b>	<b>Limitações.....</b>	<b>90</b>
	<b>CAPÍTULO VIII – REFERÊNCIAÇÃO BIBLIOGRAFICA .....</b>	<b>91</b>
<b>8.1. -</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>91</b>
<b>8.2. -</b>	<b>Webgrafia .....</b>	<b>97</b>
	<b>CAPÍTULO IX – ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Plano Nacional da Água .....	32
Figura 2 – Logotipo das Águas do Norte .....	39
Figura 3 – Mapa das Águas do Norte .....	39
Figura 4: Os pontos estratégicos da AdP .....	40



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Métodos de recolha de dados na investigação qualitativa .....	19
Tabela 2: Entrevista Estruturada vs. Entrevista não-Estruturada.....	22
Tabela 3: Titularidade estatal vs. Titularidade municipal.....	29
Tabela 4 - Empresas do Grupo Águas de Portugal .....	38

## RESUMO

O tema da Responsabilidade Social é cada vez mais um tema presente nas organizações actuais, estas estão interessadas em utilizar os recursos existentes no meio ambiente, mas ao mesmo tempo não querem que estes mesmos recursos se tornem inexistentes ou escassos. Actualmente a responsabilidade social das empresas faz parte das preocupações da comunidade em geral.

O seguinte estudo de caso incide numa investigação sobre a preocupação de um grande grupo ligado à gestão e tratamento de água em Portugal, o Grupo Águas de Portugal.

Para ajudar na elaboração deste estudo foi realizada uma anteriormente uma revisão bibliográfica para abranger determinados temas em torno do tema de pesquisa, para entender melhor como o grupo vê este recurso e de que forma o protege foi feito o seguinte estudo de caso, com entrevistas aos principais responsáveis pelas áreas consideradas chave dentro da organização. O intuito era entender a visão comum do grupo sobre o tema uma vez que estes intervenientes representavam entre eles o grupo todo.

Os resultados deste estudo mostram que as práticas de responsabilidade social são uma preocupação comum não só do departamento de Responsabilidade Social, mas de todos os departamentos.

Os intervenientes mostraram que esta preocupação não é um assunto apenas a nível superior mas todos estão envolvidos e preocupados em incorporar a RS como algo natural e não obrigatório, pois se existir o forte compromisso ético que tem para com os recursos naturais estão a preservar um bem natural comum a todos e ao mesmo tempo assegurar os locais de trabalho no futuro.

O grupo Águas de Portugal e a empresa Águas do norte inserida dentro do mesmo, transmitem o que de melhor faz ao nível de práticas sustentáveis no sector, e isso é uma forma que tem de mostrar o compromisso que tem ao utilizar os recursos naturais e explicar à população o seu empenho em melhorar a qualidade de vida das populações sem colocar em causa as gerações futuras.

**Palavras-Chaves:** Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade, Pesquisa qualitativa

## ABSTRACT

Social Responsibility is an increasingly important topic in today's organisations. They are interested in using existing resources, but at the same time do not want these same resources to become diminished. Hence, Corporate Social Responsibility is currently a concern of the wider community.

This case study focuses on investigating the strategy of a large group in the area of water management and treatment in Portugal, the Águas de Portugal Group.

To assist conducting this study a literature review was carried out.

In order to better understand how the case study organisation views natural resources and how it protects them, interviews with key stakeholders in key areas within the organisation were conducted. The intention was to understand the common vision of the case study organisation regarding the corporate responsibility policies.

The results of this study show that social responsibility practices are a common concern not only of the responsible department, but instead it is relevant for all departments.

The stakeholders have shown that this concern is not only a matter at the higher level of the organisation, but everyone is involved and concerned about incorporating corporate responsibility as something natural and not mandatory because if there is a strong ethical commitment to natural resources, they are preserving a common good for all and at the same time ensure the sustainability of the business.

The Águas de Portugal group and the company Águas do Norte inserted within it, transmit the best that it does to the level of sustainable practices in the sector, and this is a way that has to show the commitment that it has when using natural resources and explain to the community their committed to improving the quality of life of the population without undermining the welfare of future generations.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Qualitative Research

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AdN** - Águas do Norte

**AdP** - Águas de Portugal

**CEE** - (Comunidade Económica Europeia)

**DS** - Desenvolvimento Sustentável

**EGF** - (Empresa Geral do Fomento)

**EPAL** - (Empresa Pública das Águas de Lisboa)

**ERSAR** - Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos

**INAG** - Instituto Nacional da Água

**PENSAAR** - Plano Estratégico de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais

**PSA** - Planos de Segurança da Água

**RASARP** - Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal

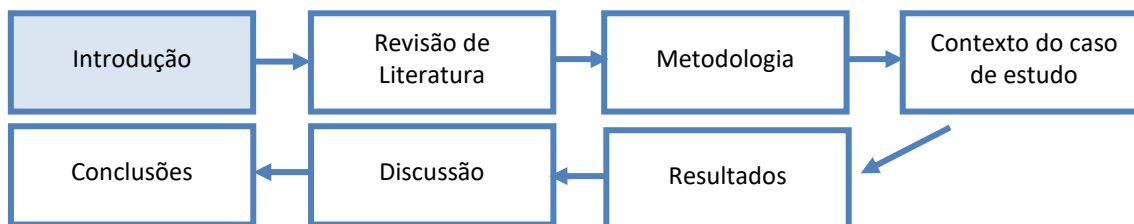
**RS** - Responsabilidade Social

**RSE** - Responsabilidade Social Empresarial

**RSO** - Responsabilidade Social nas Organizações

**TRH** - Tratamento Recursos Hídricos

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO



No capítulo inicial desta dissertação será explicado durante a (secção 1.1) o enquadramento e a apresentação do seguinte tema. Posteriormente são apresentadas as principais motivações e a relevância. São ainda definidas as questões de pesquisa na (secção 1.2). Sendo por último na (secção 1.3) apresentadas as questões de pesquisa e os principais objectivos da dissertação.

### 1.1. - Enquadramento e apresentação do tema

O tema desta dissertação incide sobre Responsabilidade Social (RS) e Desenvolvimento Sustentável (DS) aplicado ao caso das Águas do Norte (AdN), que faz parte do grupo Águas de Portugal (AdP). Este grupo tem uma função importante no sector do ambiente em Portugal, uma vez que as suas actividades incidem nos domínios de abastecimento, saneamento e tratamento de águas residuais.

A escolha deste grupo deve-se ao facto do mesmo possuir várias empresas, presente em todo o País de Norte a Sul. O tipo de serviço público que efectua tem um forte impacto na qualidade do ambiente e saúde pública. Assim, a escolha deste grupo não poderia ser a melhor para o tema em discussão, sobre as políticas de RS e DS sustentável no serviço de águas e os seus principais impactos na comunidade actual.

### 1.2. - Motivação e relevância do tema, questões de pesquisa

A motivação para a realização do seguinte caso de estudo é a ligação aos temas de RS e DS. Torna-se por isso bastante interessante levar a cabo a seguinte investigação numa empresa como a AdN, empresa que se rege pelas boas práticas ambientais e onde no dia-a-dia faz uso das melhores estratégias de RS.

As políticas de RS e DS, são temas cada vez mais pertinentes na sociedade actual. Como um dos objectivos principais neste estudo é avaliar as políticas de RS e o DS avaliando a sua implementação nos serviços, mais concretamente no serviço das águas. Torna-se por isso pertinente analisar o papel da RS e DS na dinamização e no fortalecimento do capital social das organizações, nomeadamente nos serviços. Procurando ainda identificar as percepções dos membros das organizações de serviços em relação às políticas de RS e de DS. E por fim é essencial investigar as barreiras e mudanças das organizações de serviços a nível de práticas sustentáveis.

O grupo das AdN é um grupo muito preocupado com as questões do ambiente, onde as práticas sociais estão bastante enraizadas por todas as empresas do grupo e são transmitidas as empresas que trabalham com o grupo.

Este tema torna-se por isso muito pertinente, pois existe uma maior preocupação por parte das empresas em divulgar a sua performance social e ambiental, bem como o impacto das suas actividades no meio ambiente. Foi ainda promotor o facto de ser estudo um tema fundamental para a gestão actual das empresas, estas que cada vez tem presente as questões sociais na gestão.

Outro factor motivador é o facto de contribuir para reforçar o conhecimento nesta área do saber, numa empresa com bases solidas e que foi recentemente estruturada para melhor alocação de recursos, uma lacuna encontrada durante a revisão de literatura foi o facto de ainda não existirem muitos estudos sobre as organizações de serviços.

O que se pretende nas questões de pesquisa é analisar as políticas e estratégias de RS e DS nas AdP, e a influência que a mesma consegue ter na cultura e conhecimento dos seus colaboradores.

Acresce também a motivação de poder contribuir no aumento do conhecimento científico nesta área, bem como poder ser útil para futuras investigações.

### **1.3. - Questão de Pesquisa e Objectivos**

Embora haja diversos exemplos de práticas de gestão socialmente responsáveis, a união da sustentabilidade e da RS às práticas diárias de gestão, ainda representa um grande desafio para grande parte universo das organizações, principalmente ao nível dos serviços, como é o caso deste estudo.

A questão de pesquisa desta dissertação:

Quais as Políticas de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável no serviço das águas, os principais impactos na sociedade.

Para responder melhor à questão de pesquisa, vão ser considerados os seguintes objectivos:

1. Analisar o papel da RS e DS na dinamização e no fortalecimento do capital social das organizações, nomeadamente nos serviços;
2. Identificar as percepções dos membros das organizações de serviços em relação às políticas de RS e de DS;
3. Investigar as barreiras e mudanças das organizações de serviços a nível de práticas sustentáveis;

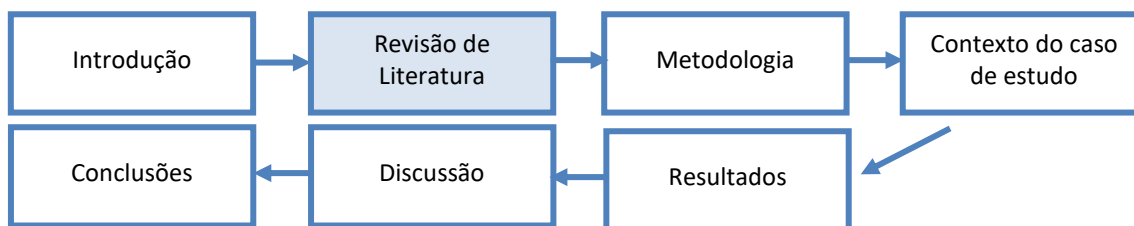
#### **1.4. - Estrutura da Dissertação**

Os principais capítulos deste estudo estão estruturados da seguinte forma. Numa primeira fase com uma breve introdução explicativa do que irá ser abordado na dissertação, e a explicação do tema no (capítulo I). A seguinte dissertação contém ainda um capítulo de revisão de literatura, com o aperfeiçoamento de alguns conceitos considerados pertinentes para o desenvolvimento da questão de pesquisa, fornecendo uma base para a recolha de dados e análise desenvolvidas no (capítulo II). Seguidamente apresenta-se uma abordagem à metodologia utilizada, estabelecendo a ligação entre a parte teórica da dissertação, descrevendo os métodos utilizados e justificando a abordagem da pesquisa no (capítulo III).

No (capítulo IV) é exposto uma breve introdução ao contexto do estudo de caso, onde se incluem diversas informações sobre o seguinte estudo e a organização do sector. Após a recolha de dados no (capítulo V) é realizada uma análise dos dados, onde são abordados e discutidos os resultados com a devida interpretação dos dados resultantes das entrevistas realizadas, bem como a comparação dos resultados com a literatura. Posteriormente no (capítulo VI) são apresentadas as discursões dos resultados, tendo presente a literatura existente.

E por fim no (capítulo VII) são apresentadas as principais conclusões desta dissertação, destacando as principais contribuições teóricas e práticas e implicações e reflectindo sobre o estudo e elaboração de oportunidades potenciais para novas pesquisas.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA



O objectivo principal deste estudo é avaliar as políticas de RS e o DS avaliando a sua implementação nos serviços, mais concretamente no serviço das águas.

Para o enquadramento do tema torna-se essencial a realização de uma revisão de literatura para melhor seleccionar a abordagem ao tema, que pretende ser focalizado para o objectivo principal deste estudo, esta foi fundamental à construção do guião das entrevistas do estudo.

Para uma melhor focalização do tema, serão abordados inicialmente alguns temas pertinentes, assim neste capítulo inicial irão ser descritos de forma breve o conceito de desenvolvimento sustentável, bem como a sua associação e ao tema proposto. Posteriormente será abordado também o conceito de RS, desenvolvendo o surgimento do conceito e alguns autores chaves para o tema.

Será ainda referida a importância da RS, nomeadamente alguns conceitos associados à prática da mesma e ao seu impacto na sociedade em geral. Posteriormente serão abordadas algumas políticas de RS, seguindo-se de uma abordagem da RS na Europa, para uma melhor contextualização global do tema e em Portugal, de forma a tentar estreitar o tema para um ponto mais específico, que é o que se pretende. Por último será abordado o tema das políticas de Responsabilidade Social nas Organizações (RSO), visto a natureza do próprio tema.

O seguinte capítulo encontram-se estruturado da seguinte forma, na (secção 2.1) uma revisão sobre o DS, (na secção 2.2) revisão de literatura sobre a RS, com autores importantes do tema, já na (secção 2.3) uma revisão sobre a importância da RS e na (secção 2.4) abordadas as políticas da RS. Na (secção 2.5) é abordada a RS na europa e na (secção 2.6) em Portugal.

Por fim na (secção 2.7) e (secção 2.8) é abordada a RS nas organizações e as principais praticas de sustentabilidade no sector da água, sendo as principais conclusões da revisão de literatura descritas na (secção 2.9).



## **2.1. - Desenvolvimento Sustentável**

O conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) surge da formação académica e política, tendo em conta os aspectos económicos, ambientais e sociais, sendo essa também a base da RS (Hodgson, 1998).

No entanto, apesar deste ser um tema cada vez mais falado, ainda não se consegue responder a todas as questões sobre o DS, não tendo sido ainda realizados grandes progressos, sendo solicitadas mudanças rápidas a nível mundial (Gray, 2006).

No mesmo contexto Harrison (2000), defende que o DS assenta em várias questões, mas uma fundamental é a eficiência, porque as organizações devem ter em conta os seus limites ecológicos. Segundo o mesmo autor, o principal problema do DS, consiste no desequilíbrio do preço de mercado em relação aos recursos naturais despendidos.

Por outro lado Fidélis (2001), defende que o DS é um conceito integrado e sistémico que se expressa num modelo de desenvolvimento global que agrega os aspectos de desenvolvimento ambiental ao modelo do desenvolvimento socioeconómico

Contudo o DS é baseado no modelo de maximização de lucro, onde a organização pelos seus próprios valores analisam a percepção da implementação da RS na mesma Harrison (2000) e (Gray, 2006).

## **2.2. - Responsabilidade Social**

O conceito de RS surgiu na década de 1950, inicialmente na Europa e nos Estados Unidos, a preocupação inicial era a elevada autonomia dos negócios e o seu poder na sociedade segundo os autores Carroll (1999) e Froemming & Souza (2009). No entanto os mesmos autores descrevem a RS como uma obrigação dos gestores em seguirem políticas e decisões desejáveis para a sociedade.

No mesmo contexto Carroll (1999), defende que as primeiras origens da RS focaram-se nas mulheres e nos seus cargos de chefia na década de 60, bem como na relação das organizações com a comunidade.

De acordo com Moura (2007), as sociedades ocidentais iniciaram na época uma interrupção do paradigma político com consequências fundamentais para o social.

Contudo para os autores Bertonecello & Júnior (2007), defendem que a RS é considerada uma estratégia de potencializar e diferenciar o desenvolvimento da sociedade e da sua gestão sustentável.

O autor Kinderman (2011, p. 30) afirma o seguinte:

“A maior parte da literatura trata e relaciona as origens da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com as questões do negócio ou com uma resposta à pressão das Organizações não-governamentais. No entanto, a maioria dos relatos têm negligenciado o contexto histórico, o político-económico e o institucional da RSE. A literatura aborda cada vez mais os determinantes institucionais da RSE, bem como a sua evolução histórica. Esta literatura tem discutido se a forma de RSE com base na auto-regulação das empresas funciona como um complemento ou um substituto do Estado, dos sindicatos, da correcção do mercado regulamentado e de outras instituições a que Ruggie (1982) chamou de "liberalismo embutido.”.

No mesmo contexto Moura (2007) e Rodrigues (2012), defendem que o progresso das sociedades após a guerra levaram a novas perspectivas como a liberdade, igualdade e fraternidade na década de 60, que auxiliaram à RS.

Contrariamente Friedman (1970), defende que a RS consiste na maximização dos lucros das organizações e na sua obediência as leis, focando apenas o ponto de vista económico, como a maximização da riqueza e dos lucros dos seus proprietários. O mesmo autor menciona que apenas as pessoas têm responsabilidades e não as organizações, sendo que estas devem utilizar os seus recursos de forma a aumentar os seus lucros, desde que cumpra as regras do jogo, com uma concorrência aberta e livre sem enganar.

### **2.3. - A importância da Responsabilidade Social**

A globalização contribuiu para a erosão do contrato social de confiança entre as organizações e outras instituições, defende-se uma percepção estratégica da RS, onde o desenvolvimento das boas práticas, partilha de valores, de confiança e da cidadania desempenham um papel central (Cerqueira & Neves, 2011).

No mesmo contexto a RS torna-se uma vantagem competitiva para as organizações, na preocupação com a sociedade, levando à criação de uma imagem positiva por parte dos consumidores (Callado-Muñoz & Utrero-González, 2011).

Seguindo a mesma ideia, os autores Costa & Domingues (2012) defendem que o sucesso das organizações depende da sua capacidade em atender às responsabilidades económicas e sociais, de modo a melhorar o bem-estar da humanidade.

Por outro lado, Leandro & Rebelo (2011), defende que uma empresa socialmente responsável é, geradora de valor para todos os seus Stakeholders, mostrando ser um agente de mudança, de diferenciação e inovação, para dar resposta às exigências do mercado e da comunidade.

Seguindo a mesma ideia Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011), defendem que a capacidade de um fornecimento sustentável de recursos naturais está a torna-se uma vantagem competitiva muito poderosa.

Por outro lado Gonçalves (2009), refere que os profissionais são cada vez mais incitados a integrarem nas suas estratégias comunicacionais, comunicações de RS, pois só assim terão uma reputação empresarial de responsabilidade.

Contudo os autores Afonso, Odete, & Monte (2012) e Gonçalves (2009), defendem que os objectivos e compromissos que as organizações assumem relativamente à RS, poderão ter uma expressão positiva, reflectindo uma percepção positiva nos clientes.

#### **2.4. - Políticas de Responsabilidade Social**

A base fundamental para a prática de RS é pela sua legitimidade, as características da empresa, como o seu país, a sua cultura, entre outros aspectos são fundamentais, pois através destas a empresa adopta um comportamento mais ou menos responsável (Sánchez-Fernández, 2012).

Seguindo a mesma ideia Nicolau & Simaens (2008) defendem que as diferentes modalidades de RSO contribuem diversificadamente para transformar o sector da Economia Social, colocando às organizações novos desafios ao nível de gestão. Estes mesmos autores apontam duas dimensões estratégicas críticas para o sucesso da empresa e úteis para relacionar os programas de RS com a criação de valor, a centralidade e a especificidade.

Para Duarte & Sarmiento (2012), o conceito de RS pode ser considerado uma questão de cultura da própria empresa, um benefício a médio e longo prazo, que contribui para continuar e atingir o desenvolvimento sustentado. O mesmo autor defende que este é um conceito segundo o qual as organizações, numa base legal, estatutária e voluntária decidem colaborar para uma sociedade mais justa, com melhor qualidade de vida e preservando o ambiente.

Por outro lado, Oliveira (2007), defende que não basta declarar que a organização é importante pela criação de emprego ou de rendimento, a sociedade actual exige muito mais, por isso pretende que a empresa se preocupe com a comunidade afectada pela mesma. Contudo o mesmo autor refere que a RS estimulou novos desafios e mudanças na comunicação organizacional, tendo em conta as condutas éticas que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente, essenciais para assegurar a sobrevivência de qualquer organização.

## **2.5. - Responsabilidade Social na Europa**

A Europa está a viver um momento difícil, apesar de ser o primeiro exportador do Mundo, tem vindo a perder competitividade devido às deslocalizações das organizações (Marques, 2007).

Carroll (1999) defende que a década de 60 foi uma época caracterizada pelas responsabilidades das organizações como parte de uma comunidade global. No mesmo contexto Albareda (2007) defende que um dos modelos de RS na Europa assenta na sustentabilidade e cidadania, no qual se orienta para incentivar as organizações a serem boas cidadãs.

Por sua vez, a Comissão Europeia (2001) estabelece dois importantes patamares de responsabilidades, o interno ligado às práticas das organizações e o externo ligado ao contexto territorial local ou global.

Estudo realizados em países europeus apontam para o aumento da RS nas empresas europeias, o qual se deve a procura de maior satisfação dos colaboradores e a possibilidade de parcerias com empresas de grande dimensão, que normalmente possuem maiores exigências a este nível (Santos & Silva, 2010).

Contudo para os autores Oliveira (2007) e Marques (2007) a integração do ambiente nas políticas da União Europeia, defende a integração de políticas de protecção ambiental, sendo a defesa do meio ambiente uma forte preocupação.

## **2.6. - Responsabilidade Social em Portugal**

Em Portugal, o tema da RS tem vindo a adquirir um maior status, sendo cada vez mais numerosa a quantidade de organizações que adoptam códigos de conduta, que procuram certificação ambiental, seguindo progressivamente objectivos sociais (Moreira, Rego, & Gonçalves, 2003).

Contudo para os autores a adopção de práticas de gestão em Portugal que incorporem as questões ambientais depende de factores que estão ligados à diferença e ao nível da cultura organizacional existente (Mascarenhas & Costa, 2011). Os mesmos autores defendem que a cultura seja incorporada nas organizações é necessário uma consciencialização e uma adequação dos actores da empresa, ao nível da dimensão interna da empresa e interacção com o meio ambiente, mercado e comunidade, como um processo voluntário.

No entanto para os autores Duarte & Sarmento (2012), a RS deve ser considerada um investimento, e não um custo, pois é uma estratégia que minimiza em longo prazo riscos relacionado com algumas incógnitas não totalmente controláveis por parte das organizações.

Por outro lado, a divulgação de boas práticas é fundamental, funcionando como mecanismo de consciencialização da RS das organizações e instituições, em geral, e das organizações portuguesas em particular (Velo, 2006).

## **2.7. - Responsabilidade Social nas Organizações**

O estudo das práticas de RS tem tido uma enorme ênfase, fenómeno que tem merecido um grande debate nas organizações, designando-se por Responsabilidade Social nas Organizações (Monte, 2012).

Seguindo a mesma ideia os autores Santos & Silva (2010), defendem que as alterações sociais, económicas e tecnológicas têm modificado o papel das organizações perante a sociedade e nessa perspectiva a RSO assume um papel importante, apesar das limitações ao nível da integração desta na gestão.

O gestor acredita que o envolvimento em actividade de RSO é sintomático de um problema de agência entre os interesses dos gestores e os interesses dos accionistas (Friedman, 1970).

Contudo os autores Cordovil & Roberto (2010), questionam se realmente as organizações integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais, a par das preocupações económicas, ou se têm realmente em consideração as várias partes interessadas.

No mesmo contexto a Comissão Europeia (2001), menciona a RSO como um conceito no qual as organizações integram as preocupações sociais e ambientais de acordo com as suas acções e na interacção com outras partes interessadas numa base voluntária.

Por outro lado, para Porter & Kramer (2009), a implementação da estratégia da RS é problemática devido à forma como é implementada, pois as organizações não conseguem delimitar estratégias capazes de ir ao encontro dos objectivos das mesmas.

Costa & Domingues (2012) defende que:

“A valorização de boas práticas organizacionais no domínio da RSO permitiu a focalização da gestão nas necessidades e expectativas das entidades interessadas sobre a actuação organizacional” (p.34)

Actualmente as organizações são forçadas a contribuírem para o desenvolvimento da sociedade, partindo do princípio que as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade e pelos problemas da mesma (Spence & Schmidpeter, 2003).

No mesmo contexto Michel & Lampert (2008), defendem que as organizações começaram a praticar acções sociais de interesse público, utilizando a RSO, para ter uma maior visibilidade, credibilidade e fidelidade dos funcionários e consumidores em geral.

Para os autores Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011), alguns empresários acreditam que a implementação da RSO é uma boa estratégia para criar uma imagem melhor da empresa e atrair os consumidores.

Por outro lado, segundo Michel & Porciúncula (2006), muitos empresários ainda desconhecem a importância da RSO e executam parte das acções de forma isolada. Contrariamente segundo os mesmos autores, outros aproveitam-se desta prática de forma promocional para melhorar a sua imagem e os seus lucros.

No entanto a noção de RSO está relacionada com a ética e a moral das decisões e comportamentos empresariais (Rodrigues, 2012). O autor mesmo refere que a empresa

deverá saber se leva a cabo ou evita certas actividades porque são benéficas ou prejudiciais para a sociedade.

Contrariamente apesar de cada vez mais as organizações adoptarem estratégias de RSO, o seu maior problema continua a ser o facto de estas não assumirem nem descreverem de forma clara o seu desempenho Social e Ambiental (Monte, 2012) e (Cordovil & Roberto, 2010)

Contudo a RSO tende a ser uma estratégia cada vez mais importante nas organizações e tornou uma vantagem competitiva para aqueles que querem vencer no mercado segundo os autores (Du et al., 2010; Rodrigues, 2012).

## **2.8. - Práticas de Sustentabilidade no sector da água**

O Instituto Nacional da Água (INAG) é responsável pela criação de acções de sensibilização levadas a cabo no sentido de incentivar à poupança da Água. Algumas destas campanhas são fundamentalmente voltadas para um público mais jovem de idade escolar, com o intuito de dar a conhecer o ciclo da água e as formas de a poupar e tratar.

Tendo como base que as melhores práticas no que concerne ao consumo e a racionalização no sector da Água contribuem activamente para as praticas de sustentabilidade ambiental neste sector, melhorando a escassez de Água potável (Jacobi, 2003), segundo este é fundamental existirem directrizes bem definidas e bem testadas para que haja sucesso neste campo.

A reflexão sobre as práticas sociais cada vez mais marcadas pela degradação constante do ambiente é algo que diz respeito a vários intervenientes para (Jacobi, 2003), o principal desafio é criar uma educação ambiental critica mas ao mesmo tempo inovadora, que consiga ser formal e informal. Para o autor é fundamental tem como principal referencia que os recursos naturais não são finitos e que o principal responsável é o ser humano (Cidadania / Ecologia / Educação ambiental)

A água é um dos bens essenciais mais precioso e cada vez mais fugaz, segundo a Carta Europeia da Água do Conselho da Europa (anunciada em Estrasburgo em 6 de Maio de 1968) são doze as advertências sobre o uso da água enquanto bem essencial.

De seguida transcrevem-se essas doze advertências:

1. Não há vida sem água. A água é um bem precioso indispensável a todas as actividades humanas.

2. Os recursos de águas doces não são inesgotáveis. É indispensável preservá-los, administrá-los e, se possível, aumentá-los.
3. Alterar a qualidade da água é prejudicar a vida do homem e dos outros seres vivos que dependem dela.
4. A qualidade da água deve ser mantida a níveis adaptados à utilização para que está prevista e deve, designadamente, satisfazer as exigências da saúde pública.
5. Quando a água, depois de utilizada, volta ao meio natural, não deve comprometer as utilizações ulteriores que dela se farão, quer públicas quer privadas.
6. A manutenção de uma cobertura vegetal adequada, de preferência florestal. É essencial para a conservação dos recursos hídricos.
7. Os recursos aquíferos devem ser inventariados.
8. A boa gestão da água deve ser objecto de um plano promulgado pelas autoridades competentes.
9. A salvaguarda da água implica um esforço crescente de investigação, de formação de especialistas e de informação pública.
10. A água é um património comum, cujo valor deve ser reconhecido por todos. Cada um tem o dever de economizar e de a utilizar com cuidado.
11. A gestão dos recursos hídricos deve inscrever-se no quadro da bacia natural, de preferência a ser inserida no das fronteiras administrativas e políticas.
12. A água não tem fronteiras. É um recurso comum que necessita de uma cooperação internacional.

Como foi referenciado na Declaração Europeia para Uma Nova Cultura da Água, que para alcançar a “sustentabilidade, a igualdade e uma governabilidade democrática na gestão da água é um dos grandes desafios para a comunidade internacional no século XXI”, algo onde deverão estar envolvidos políticos, gestores, a comunidade científica e todos os cidadãos, num esforço combinado à escala global.

Cada vez o tema abordado sobre as Práticas de Sustentabilidade no sector da água é mais importante e fundamental ser abordado, pois é fundamental que a saúde de todos os seres humanos seja salvaguardada, e para isso é fundamental que a água seja segura e acessível (OMS, 2003).

Como descrito no Relatório de Desenvolvimento Humano da Organização das Nações Unidas (PNUD, 2006: 133) a “crise global da água” não se restringe apenas às



falhas e escassez de fornecimento deste recurso, a seguinte crise está assente em questões profundas, como a pobreza, a desigualdade, o poder, a falta de políticas de gestão da água que contribuía para atenuar este problema nas diferentes regiões do planeta.

O referido documento aponta ainda os principais problemas relacionados com a Crise global da água, os seguintes (PNUD, 2006):

- Apenas um reduzido conjunto de países trata das questões relacionadas com a Água e o saneamento, como uma verdadeira prioridade política, facto que se nota nas pequenas verbas orçamentais que são dedicadas a isso;
- São as pessoas mais pobres do mundo que estão a pagar os preços mais elevados pela água que utilizam, o que espelha as deficiências de cobertura dos sistemas de água e saneamento nas zonas pobres e degradadas onde vivem as populações mais carenciadas;

Com os inúmeros problemas ambientais surge a necessidade da adopção de um modelo de desenvolvimento para o futuro, que nos afaste do insustentável paradigma do crescimento ilimitado, num processo que Soromenho- Marques define como a procura global da sustentabilidade (Soromenho-Marques,2003b: P9).

Como refere Soromenho-Marques (2003b: P21), “as múltiplas facetas da crise global e social do ambiente não precisam apenas de ser compreendidas, mas devem ser superadas. Precisamos de uma aliança global entre inteligência e vontade, entre razão e determinação prática”.

Por isso o facto de existirem mais de mil milhões de pessoas sem acesso a água potável e mais de 2,6 mil milhões de pessoas sem acesso a adequados serviços de saneamento, constitui um dos mais preocupantes indicadores dessa crise social e ambiental global.

## **2.9. - Conclusões**

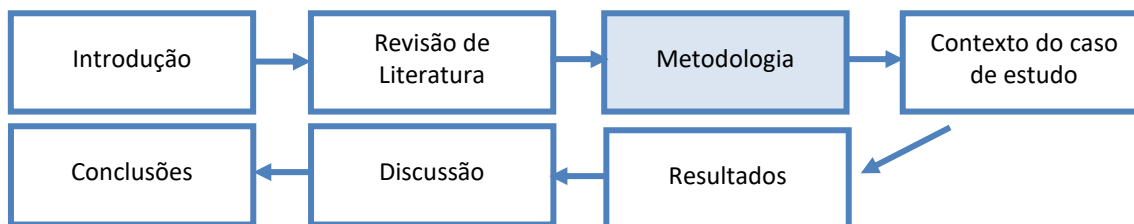
A revisão bibliográfica abordou o tema da RS, um conceito que evoluiu muito nos últimos anos e acompanhou o progresso da sociedade, o desenvolvimento sustentável, está muito relacionado com o cuidado que as empresas tem no desenvolvimento do seu negocio, para que este seja de certa forma sustentável, e contribua para o bem da comunidade.

As empresas são criadas com o propósito de gerarem riqueza, mas para conseguirem atingir os objectivos de lucro elas também têm de se preocupar com os envolvidos na mesma.

Cada vez mais as partes envolvidas esperam um comportamento ético por parte das empresas e penalizam se estas não cumprem as normas existentes na comicidade.

Só respeitando essas normas é que podem ganhar notoriedade perante a comunidade, mantendo uma imagem cedível no mercado, se por as empresas não tiverem esse cuidado, não salvaguardar os recursos que utilizam, e não são credíveis perante a sociedade. Assim as empresas precisam de códigos éticos pelos quais se regem, para transmitir confiança na comunidade em que estão inseridos.

## CAPÍTULO III - METODOLOGIA



O seguinte capítulo representa a base teórica para a tese, está estruturado da seguinte maneira, numa primeira fase na (secção 3.1) é realizada uma breve introdução com a explicação do que foi feito neste capítulo. Na (secção 3.2) é apresentado a abordagem da pesquisa.

Segue-se a (secção 3.3) onde é mencionado o caso de estudo. Seguidamente é apontado o método de pesquisa (secção 3.4) e o método de recolha de dados, com referência à entrevista (secção 3.5.1). Posteriormente na (secção 3.6) é explicado o processo de gravação e transcrição das entrevistas, e na (secção 3.7) o processo de análise de dados é referido.

Por fim na (secção 3.8) e (secção 3.9) São apresentadas as principais reflexões e limitações desta dissertação, e realizado um breve sumário sobre a metodologia utilizada na mesma.

### 3.1. - Introdução

O seguinte capítulo vai apresentar a metodologia desta dissertação. A metodologia consiste de uma análise de um estudo de caso.

Foi por isso fundamental analisar e avaliar os métodos e técnicas mais adequados na obtenção dos dados, como se trata de um estudo de caso que pretende apenas analisar uma empresa, os dados recolhidos são qualitativos.

Em seguida será descrito e justificado o tipo de abordagem para esta investigação, bem como os principais métodos utilizados.

O tipo de pesquisa utilizada como referido foi a qualitativa, as questões de investigação e o seu devido desenvolvimento levaram a este tipo de abordagem fundamentada num caso de estudo cujo objectivo é obter uma compreensão holística do tema em estudo. Com este tipo de abordagem pretende-se uma maior abrangência nas

respostas as questões elaboradas por parte dos inquiridos, bem como uma maior profundidade de percepções e a possibilidade de darem a sua opinião mais crítica e realizar, com a sua própria interpretação da realidade do tema na organização.

A recolha e análise dos dados foram realizadas pela abordagem da teoria fundamentada, algo mais adequado para este tipo de pesquisa e que permitiu uma maior facilidade de explorar o tema de forma mais aberta.

### **3.2. - Abordagem da pesquisa**

Neste capítulo irão ser revistos os métodos qualitativos e quantitativos e será abordada a principal diferença entre ambos na abordagem da metodologia.

Será apresentado um breve resumo, com algumas ideias de diferentes autores, bem como o método mais indicado para o tipo de estudo presente neste trabalho. O que se pretende é criar uma discussão sobre os diferentes métodos e ideias de autores sobre a metodologia de forma crítica.

Alguns autores colocam uma interrogação, se realmente as abordagens qualitativas são puramente exploratórias e indutivas e os métodos quantitativos unicamente explicativos e dedutivos.

Guba & Lincoln (1989) têm a seguinte explicação sobre este tema:

“os métodos qualitativos e quantitativos podem coexistir em qualquer paradigma de investigação. As considerações metodológicas são secundárias em relação ao paradigma, que é segundo nós o sistema de crenças de base ou a visão do mundo que guia o investigador.”(p.12)

A presente investigação está assente em metodologia qualitativa, por isso foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelos departamentos chave das AdP. Para Miles & Huberman (1994), a investigação qualitativa apresenta como pontos fortes:

- O foco do investigador em eventos comuns, para conseguir um forte controlo do fenómeno estudado;
- Focar-se num caso específico, limitando o fenómeno no seu contexto não esquecendo a influência do contexto local e deve ter-se esse facto em conta;
- A possibilidade de compreender o latente, o subjacente ou questões não óbvias;
- A sua riqueza e holismo dos dados obtidos, com forte potencial para revelar a complexidade;

- Os dados são recolhidos durante um período sustentado, o que contribui para a o seu vigor;
- Os dados qualitativos enfatizam s sobre a experiência das pessoas, são fundamentalmente bem adequados para percebermos o que estas pensam e das suas percepções, julgamentos e pressuposições, ligados ao seu contexto social;
- Utilidade quando é preciso um suplemento de validade, explicação, iluminação ou reinterpretação dos dados quantitativos recolhidos na mesma investigação.

Assim foi utilizada uma abordagem qualitativa, recorrendo à análise de entrevistas, realizando um estudo de caso com base numa abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas semi-estruturadas.

Actualmente o debate existente entre os diferentes métodos é sobretudo a questão de que seria útil a criação de um projecto para o estudo de alguns fenómenos humanos, que juntassem os dois métodos, o qualitativo e o quantitativo (Beall, 2010).

Segundo o mesmo contexto e perspectiva os autores (Strauss e Corbin,1992) declaram que:

“Para sistematizar e solidificar as abordagens, nós utilizamos por vezes um raciocínio indutivo e outras vezes um método dedutivo, passando constantemente de uma abordagem à outra, elaborando hipóteses e estabelecendo comparações.” (p.4)

Foi por isso fundamental analisar e avaliar os métodos e técnicas mais adequados na obtenção dos dados, como se trata de um estudo de caso que pretende apenas analisar uma empresa, os dados recolhidos são qualitativos.

Em seguida será descrito e justificado o tipo de abordagem para esta investigação, bem como os principais métodos utilizados.

O tipo de pesquisa utilizada como referido foi a qualitativa, as questões de investigação e o seu devido desenvolvimento levaram a este tipo de abordagem fundamentada num caso de estudo cujo objectivo é obter uma compreensão holística do tema em estudo. Com este tipo de abordagem pretende-se uma maior abrangência nas respostas as questões elaboradas por parte dos inquiridos, bem como uma maior profundidade de percepções e a possibilidade de darem a sua opinamos mais crítica e realizar, com a sua própria interpretação da realidade do tema na organização.

A recolha e análise dos dados foram realizadas pela abordagem da teoria fundamentada, algo mais adequado para este tipo de pesquisa e que permitiu uma maior facilidade de explorar o tema de forma mais aberta.

### **3.3. - Estudo caso**

Gerring (2004) define estudo de caso como uma investigação intensiva de uma única unidade. Assim, o método de estudo de caso constitui uma forma particular de definição de casos, e não uma forma de analisar casos ou uma forma de modelagem de relações causais.

Embora a investigação de estudos de casos não obtenha as conclusões estatisticamente significativas que os estudos empíricos controlados geram, ela fornece descrições ricas de interações e práticas sociais, revela o conhecimento e as perspectivas dos participantes organizacionais e produz uma profunda compreensão de um fenómeno no seu contexto (McLeod et al., 2011).

Por outro lado, Meyer (2001) define estudo de caso como uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, com vista a proporcionar uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenómeno estudado.

Para o autor (Yin 2009), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando não são claras as fronteiras entre o fenómeno e o contexto. O mesmo autor refere que uma investigação de estudo de caso:

“lida com uma situação tecnicamente distintiva no qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que pontos de dados e cujos resultados dependem de múltiplas fontes de evidência, com dados que precisam de convergir de uma forma triangular, bem como dos benefícios para a recolha e análise de dados provenientes do desenvolvimento anterior de proposições teóricas.” (2009, p.18)

Para Beall (2010), os métodos qualitativos são ideais para explorar questões em profundidade, mais ligado à parte comportamental, e os quantitativos mais ligados à parte de quantificação numérica desses mesmos pensamentos.

Com apreciações muito semelhantes Cota e Nicolau (2007), defendem que a grande diferença realizada nos métodos de recolha de informação, decorrente daquilo que se pretende saber, sendo o método qualitativo associado a “compreensão”, e o quantitativo à “medição”.

Para Yin (2011), a investigação qualitativa recorre a vários métodos de recolha de dados e também a diferentes tipos de dados, segundo este:

Tabela 1: Métodos de recolha de dados na investigação qualitativa

<b>Método de Recolha dos dados:</b>	Entrevistar e conversar	Observar	Recolha	Pressentimento
<b>Tipos de dados ilustrativos específicos:</b>	Linguagem (verbal e corporal)	Gestos das pessoas, interações sociais; Acções cenais e o ambiente físico	Conteúdo; documentos pessoais, impressos, gráficos, documentos de arquivo e artefactos físicos	Impressões.

Fonte: Adaptado de Yin (2011, p. 131)

Na abordagem ao tema, é utilizado o estudo de caso, por este permitir uma abordagem mais qualitativa e possibilita a sua realização em contexto organizacional, o que foi fundamental para a recolha de dados nesta área.

Assim, o estudo de caso nesta investigação parece ser o mais indicado, por ter uma maior abrangência no estudo dos temas de RD e do DS na organização.

Este tipo de pesquisa permite que o tema seja analisado com base em situações actuais que estejam acontecer no momento, ou em situações passadas que já tenham decorrido, mas que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa.

Segue-se um breve enquadramento sobre o estudo de caso, para a compreensão e justificação da escolha.

### **3.4. - Método da pesquisa: estudo de caso**

São muitos os autores que abordam o conceito de “estudo de caso”, existindo por isso diversas definições. Para Yin (1994) o estudo de caso é um estudo com base nas características do fenómeno de estudo e com base num conjunto de características associadas à recolha de dados análise.

Por outro lado, o autor Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo.

Bell (1993) define o estudo de caso como um termo cuja principal preocupação é a interacção entre factores e eventos.

Da mesma forma, Ponte (1994) considera que:

“É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (p.2).

### **3.5. - Método de recolha de dados**

Os métodos utilizados para este tema levam à importância da utilização para a escolha do método qualitativo, com isso pretende-se a obtenção de uma fenomenologia para uma avaliação do comportamento humano, ambicionando encontrar uma perspectiva diferente, isto é, do interior da investigação.

Em relação à metodologia ainda que possa ser algo que possa ser definido melhor à posterior, a escolha da abordagem a este tema incide nos métodos qualitativos, visto ser um estudo de caso e alguns aspectos como a forma de abordagem às organizações pretendidas.

No seguimento das perspectivas dos diferentes autores é de considerar a importância da determinação das diferentes contribuições resultantes das diferentes metodologias de investigação, pois estas fornecem elementos fundamentais para a elaboração de toda a base teórica fundamentada face ao fenómeno de estudo.

#### **3.5.1. - Método de recolha de dados: Entrevistas**

Neste capítulo irá ser abordado e explicado de forma generalizada o método que aplicado, o tema aborda as AdP, na perspectiva do serviço.

Todas as entrevistas foram transcritas, tendo em conta os seguintes dados, o nome dos entrevistados foram substituídos pelas suas iniciais.



O próprio serviço desta organização enquadra-se numa parte fundamental do ambiente, da RS e sustentabilidade, a água, uma questão cada vez mais importante para as sociedades actuais.

Foram realizadas entrevistas presenciais, sendo abordados os responsáveis em questão, conforme a sua disponibilidade que tiveram na altura para participar no estudo.

Inicialmente foi realizado um pequeno estudo piloto, que foi testado numa pequena amostra da população para avaliar o guia da entrevista, uma vez que os métodos qualitativos necessitam de elevado cuidado na elaboração dos guias de entrevistas pois dependem de muito tempo dos entrevistados. O pedido foi realizado inicialmente por e-mail, para não perturbar os responsáveis, mas depois existiu uma abordagem mais pessoal na parte da realização das entrevistas.

O método de análise de dados utilizada foi a análise de dados, que ajudou na questão qualitativa e no seu devido tratamento.

Foi criado um tópico com as reflexões e limitações da metodologia e um sumário final. Os resultados vão ser disponibilizados à organização, foi sempre tida em conta a parte Ética da investigação e do tratamento de dados, assegurando assim toda a confidencialidade.

O tipo de entrevista é qualitativa e semi-estruturada o que permite uma maior flexibilidade e abertura nas perguntas do estudo de caso.

A entrevista estava organizada por uma pequena introdução da entrevistadora e da pesquisa. Foi solicitado uma breve apresentação dos inquiridos e das suas funções e principais responsabilidades no grupo AdP, bem como o tempo de trabalho na organização.

A entrevista é o procedimento mais utilizado numa investigação qualitativa. Tem várias formas e uma diversidade de usos, podendo ser realizada individualmente ou em grupo (Fontana & Frey, 1994).

Para os autores Bogdan & Biklen (1994),

“uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.”(pag.134)

Relativamente ao formato da entrevista este pode ser estruturado, semiestruturado ou não estruturado.

As entrevistas semi-estruturadas incluem questões já estabelecidas com uma ordem de resposta segundo (Fontana & Frey, 1994).

Os autores Anderson & Kanuka (2003) consideram a entrevista com um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos.

Consistem num conjunto de questões abertas cuidadosamente preparadas, onde o entrevistador faz as mesmas perguntas a cada inquirido.

As entrevistas semi-estruturadas ficam entre as entrevistas estruturadas e as não estruturadas, sendo as questões colocadas de um modo tão amplo quanto possível segundo (Snyder, 1992).

Exigem a criação de um guião de entrevista com uma listagem de questões ou tópicos a explorar durante a entrevista, possui uma grande flexibilidade, a ordem das questões não é pré-determinada.

Segundo o autor Olabuenaga (1996, p.169-170), menciona algumas diferenças entre entrevista estruturada e entrevista não-estruturada, como se pode verificar neste quadro que se segue:

Tabela 2: Entrevista Estruturada vs. Entrevista não-Estruturada

<b>ENTREVISTA ESTRUTURADA</b>	<b>ENTREVISTA NÃO-ESTRUTURADA</b>
<b>Entrevista</b>	<b>Entrevista</b>
Pretende explicar mais do que compreende. Procura minimizar os erros. Adopta o formato estímulo/respostas, supondo que a uma resposta correcta o entrevistado responde com a verdade. Obtém, predominantemente, respostas racionais.	Pretende compreender mais do que explica. Procura maximizar o significado. Adopta o formato estímulo/resposta sem esperar a resposta objectivamente verdadeira, mas a resposta subjectivamente sincera. Obtém com frequência respostas emocionais.
<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistador</b>
Formula uma série de perguntas com uma série de respostas pré-determinadas. Controla o ritmo da entrevista seguindo um padrão estandardizado e directo.	Fórmula perguntas sem esquema fixo de categorias de resposta. Controla o ritmo da entrevista em função das respostas do entrevistado.

<p>Explica, sucintamente, o objectivo e motivação do estudo.</p> <p>Não altera a ordem nem a formulação das perguntas.</p> <p>Não expressa as suas opiniões.</p> <p>Estabelece uma “relação equilibrada” que implica familiaridade e impessoalidade em simultâneo.</p> <p>Adopta o estilo de “ouvinte interessado” mas não avalia as respostas.</p>	<p>Explica o objectivo e motivação do estudo.</p> <p>Altera frequentemente a ordem e forma das perguntas e acrescenta outras, se necessário.</p> <p>Se lhe for pedido, não omite os seus sentimentos e juízos de valor.</p> <p>Explica, quando é necessário, o sentido das perguntas.</p> <p>Improvisa, frequentemente, o conteúdo e a forma das perguntas.</p> <p>Estabelece uma relação equilibrada entre familiaridade e profissionalismo.</p> <p>Adopta o estilo de ouvinte interessado mas não avalia as respostas.</p>
<b>Entrevistado</b>	<b>Entrevistado</b>
<p>Todos os entrevistados respondem às mesmas perguntas.</p> <p>Escutam as perguntas seguindo a mesma ordem e formato.</p>	<p>Cada entrevistado responde a um conjunto próprio de perguntas.</p> <p>A ordem e o formato podem diferir de uns para os outros.</p>
<b>Respostas</b>	<b>Respostas</b>
<p>São fechadas e ajustam-se ao quadro de categorias pré-estabelecidas.</p> <p>Gravam-se consoante o sistema de codificação previamente estabelecido.</p>	<p>São abertas, sem categorias de respostas pré-definidas.</p> <p>Gravam-se de acordo com um sistema de codificação flexível e está aberto a alterações em cada momento.</p>

Fonte: Olabuenaga, R. (1996, p.169-170)

Assim a escolha para esta dissertação foi o uso da entrevista semi-estruturada, este tipo de respostas por serem abertas permitiram aos entrevistados construir a resposta omite os e ao mesmo tempo não esconder as suas opiniões nem juízos de valor sobre o tema em questão.

O facto de não ser um questionário com ordem fixa e se puder alterar a ordem das perguntas, também permitiram uma maior flexibilidade, tentado seguir o guião da entrevista, mas ao mesmo tempo a ordem podia diferir de entrevistado para entrevistado.

Assim com este tipo de entrevista foi possível obter respostas mais subjectivas, deixando o entrevistado à vontade para falar sobre os temas e com isso conseguir uma maior abertura face às questões, de certa forma o papel do entrevistador foi de moderador, deixando fluir as respostas e as opiniões de cada um dos entrevistados.

A nível de recolha de dados, inicialmente não foi fácil, demorou mesmo bastante tempo até se conseguir uma abertura para a abordagem pretendida. Tudo começa com a tentativa de realizar um estudo numa empresa de Águas. Mas a abordagem com a primeira organização não foi muito bem recebida e não houve na altura uma resposta positiva por parte da mesma.

Pelo que o tempo era escasso e era necessário conseguir uma empresa da área que facultasse a abertura para a realização do estudo de caso, foi então realizado um contacto com engenheiro representante da administração da AdN, por correio electrónico, explicando o que pretendia realizar a dissertação de mestrado e precisava de entrevistas qualitativas sobre o tema.

Após alguns contactos por correio electrónico foi possível agendar com a secretária do mesmo uma reunião, era muito difícil apanhar os responsáveis nessa altura para reunião, porque a empresa estava a passar uma fase de reestruturação o que dificultou ainda mais a recolha de dados. A empresa AdP foi apenas criada a 29 de maio de 2015 e as tentativas de contacto foram realizadas em finais de 2014. Estes tempos foram bastante conturbados para a empresa pois os seus responsáveis tinham de estar em diversas zonas para a acompanhar essa mudança e por isso era muito complicado conseguir reunir.

Até que no dia 11/09/2015 foi conseguida a primeira entrevista presencial em Guimarães com o Engenheiro na qual foram explicados os objectivos, posteriormente este deu indicações aos responsáveis das áreas-chave para explicarem e ajudarem em tudo o que fosse preciso na elaboração desta dissertação.

Nessa pequena conversa que tive com o engenheiro ele contou que nesse mesmo dia na parte de manhã tinha lá estado reunida toda a equipa de DS, e que este era um grupo de debate sobre a RS no qual o engenheiro era o representante da administração e a sua secretária a responsável do sistema empresarial

Foi marcada uma entrevista posteriormente durante uma das reuniões que eles tinham desta vez no Porto, a reunião já tinha sido agendada antecipadamente com a responsável pela área da RS, para essa entrevista foram destacadas quatro pessoas e foi realizada a 27/10/2015

Foi questionado nessa reunião se fazia sentido fazer referência a AdP ou AdN ao que ele me respondeu-me AdN, mas que pertencem sempre ao grupo AdN, isto porque tinha havido a tal reorganização e mencionou que também eram já certificados em RS.

### **3.6. - Gravação/ Transcrição**

Durante a recolha de dados foi fundamental ter em conta a parte ética, por isso foi elaborado um termo de consentimento, devidamente entregue antes de proceder à fase de gravação das entrevistas como pretendido.

No seguinte documento a pessoa tinha de confirmar que tinha compreendido o objectivo do estudo, colocar a data em que o documento foi apresentado e tinha a oportunidade para tirar duvidas, antes de proceder à gravação.

A pessoa tinha ainda de confirmar que entendia a sua participação voluntária no estudo e que era livre de a qualquer momento se poder retirar do mesmo, sem nenhum vínculo de obrigação no mesmo.

Referindo ainda que todas as respostas seriam anonimizadas antes da análise e pedindo autorização para a equipa de investigação aceder a essas mesmas respostas, a pessoa teria ainda de colocar a data e assinar assim como concordava em participar neste projecto.

Foram entregues duas cópias do documento, sendo que uma cópia ficava com o participante e outra para o investigador principal/ supervisor.

Foi explicado ainda que a entrevista era semi-estruturada, o que significava que a mesma apenas servia como fio condutor e que a conversa ia ser baseada nesse mesmo guia.

Este tipo de entrevistas permitiu uma maior flexibilidade para explorar o que se considerou mais interessante mas ao mesmo tempo permitiu assegurar que se falava de todas as questões.

Antes de proceder à entrevista e apos a assinatura do termo de consentimento foi realizada uma apresentação breve da entrevistadora, do orientador, da universidade e do tema de pesquisa.

Foi também solicitado à pessoa uma breve apresentação sobre si e sobre o trabalho desempenhado no grupo, bem como as suas principais responsabilidades na organização.

Anteriormente tinha sido enviado a lista de questões por correio electrónico à pessoa entrevistada para que houvesse uma breve preparação. As entrevistas foram marcadas pelo Eng.º Martins, que é o director responsável pela organização, este sempre se mostrou receptivo para a realização da dissertação e por isso nomeou para a entrevista as quatro pessoas que achou mais indicadas, os responsáveis pelas áreas fundamentais do Grupo AdN.

O tipo de gravação foi feito por um Tablet com micro/gravador e pelo telemóvel, para o caso de alguma coisa falhar. Durante a entrevista foi retirado alguns pontos-chave por escrito, mas a mesma fluiu sem complicações.

Posteriormente houve um processo de transcrição dos dados, algo que se mostrou bastante trabalhoso e que demorou um tempo significativo, para que todas as entrevistas fossem transcritas fielmente.

Para manter os dados na íntegra foi fundamental numa primeira fase a sua transcrição completa, não apenas dos pontos fulcrais. Apesar de ser um processo bastante demorado, foi importante para a compreensão dos diferentes pontos de vista.

Não foi utilizado nenhum software específico para transcrever ou tratar os dados, assim o método utilizado foi a transcrição directa para Microsoft Word pela audição da gravação. Surgiu a necessidade de criar siglas para identificação dos nomes, visto não estar sempre a repetir o nome completo do entrevistado. A utilização de cores no Microsoft Word também ajudou a identificar as repostas com a pessoa em causa.

### **3.7. - Processo de análise de dados**

A análise de dados foi realizada com o intuito de descrever e explicar os fenómenos, através da utilização da pesquisa qualitativa foi possível uma maior compreensão detalhada do objecto de estudo. Na análise qualitativa estão envolvidos os processos cognitivos, que permitem compreender melhor o fenómeno estudo.

As entrevistas não seguiram nenhum cronograma rígido pois foi utilizada uma entrevista semi-estruturada o que permitiu uma maior flexibilidade durante a mesma.

O processo de análise foi um pouco moroso, isto porque a parte a parte de codificação exigiu muito esforço, a transcrição na íntegra e posteriormente a redução de dados, a parte de redução de dados foi muito importante para a compreensão dos temas chave da dissertação presentes nas repostas do questionário.

O próprio inquérito já estava dividido com as perguntas por categorias diferentes, mas apesar disso no final do questionário completo foi necessário criar categorias novas desse mesmo questionário para agrupar as respostas correctamente

### **3.8. - Reflexões/Limitações**

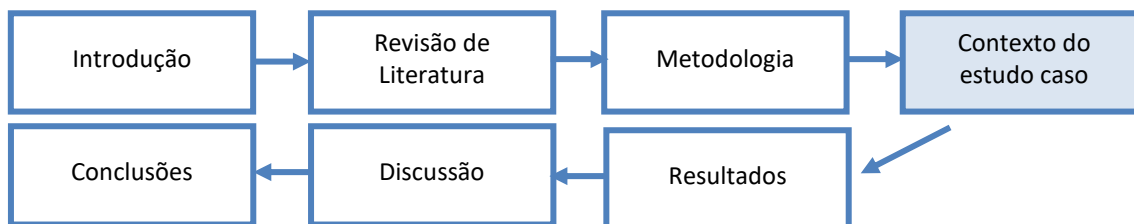
Todas as entrevistas obtidas foram textualmente transcritas na sua íntegra, algo que demorou muito tempo a ser realizado. Esta foi sem dúvida a parte mais morosa e mais difícil da dissertação, pois foi necessário numa primeira fase a transcrição completa para assegurar que tudo o que foi dito ficasse registado, algo apesar de monótono tornou-se uma forma de familiarização com as respostas e foi um esforço para depois serem lidas e relidas até à sua organização e análise final.

### **3.9. - Sumário**

Na análise de uma entrevista o mais importante é a análise do seu conteúdo, este é um método muito utilizado na investigação qualitativa como é o caso. A entrevista efectuada ao grupo foi semi-estruturada para permitir colocar perguntas durante o diálogo com os entrevistados que não estavam planeadas no guião e com isso conseguir ter mais algumas respostas que permitissem elucidar ainda mais o tema de pesquisa.

Antes das entrevistas cada membro que foi entrevistado já tinha tido acesso ao guião. Tal como refere Amado et al. (2000) “Para o investigador, a análise nunca está acabada, suficientemente completa. As zonas de sombra inquietam-no tanto quanto o sentido escondido e o mais fundamentado das suas deduções; mas a marcha da análise é limitada pelas possibilidades práticas”

## CAPÍTULO IV - CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO



Este capítulo constitui uma base teórica onde é apresentado na (Secção 4.1) é apresentada a indústria da Água, e na (secção 4.2) é descrito o quadro regulamentar, referindo as leis reguladoras do sector da Água em Portugal e descrevendo ainda as contra-ordenações ambientais. Nas (secções 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 e 4.8) é abordado o grupo das AdP, alguns dados relevantes sobre o mesmo, seguindo se das história das AdN, onde se destaca os pontos relevantes, bem como a missão, visão e estagia da mesma.

É ainda mencionado a política de sustentabilidade levada a cabo e a estrutura organizacional. Na última (Secção 4.9) são abordadas as principais actividades de RS levadas a cabo pela organização, destacando a gestão dos consumos, a valorização da paisagem e da biodiversidade, o aproveitamento que fazem de energia, bem como a implementação dos planos de segurança, entre outras importantes.

### 4.1. - A indústria da água

Em Portugal, a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos (ERSAR), o seu propósito é garantir que o abastecimento público de água às populações, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos sólidos urbanos sejam regulados por princípios universais de acesso, continuidade e qualidade e eficiência de serviço e equidade dos preços.

Esta entidade procura defender os direitos dos consumidores dos sistemas multimunicipais e municipais, assegurando a sustentabilidade económica destes e difundindo a regulação do Estado nos sectores de actividade económica com vista ao seu bom funcionamento e à defesa do interesse público.

Estes serviços são considerados de interesse geral, essenciais ao bem-estar dos cidadãos, à saúde pública, às actividades económicas e à protecção do ambiente. Por



esse facto devem obedecer a um conjunto de princípios de onde se destacam a universalidade de acesso, a continuidade e a qualidade de serviço, a eficiência e a equidade de preços.

Cerca de quinhentas entidades gestoras, prestam este serviço podendo ser de titularidade estatal ou municipal designadamente:

Tabela 3: Titularidade estatal vs. Titularidade municipal

Titularidade Estatal	Titularidade Municipal
Gestão directa pelo Estado;	Gestão directa do serviço pelo município, como é o caso dos serviços municipais e dos serviços municipalizados;
Delegação pelo Estado em terceira entidade;	Delegação do serviço em empresa constituída em parceria com o Estado;
Concessão pelo Estado em terceira entidade, como sucede com os sistemas multimunicipais concessionados.	Delegação do serviço pelo município em entidade integrada no respectivo sector empresarial, a que correspondem as empresas criadas pelos municípios, ou em freguesias ou associações de utilizadores;
	Concessão do serviço pelo município em empresa, como sucede com todos os sistemas municipais concessionados.

Fonte: Elaboração própria retirada do site ersar.pt

Os serviços de águas e resíduos têm sido classificados segundo as designações de “alta” e “baixa”, consoante as actividades realizadas. Esta classificação, que esteve no cerne da criação dos sistemas multimunicipais, maioritariamente responsáveis pela alta, e dos sistemas municipais, maioritariamente responsáveis pela baixa, corresponde, respectivamente, às actividades grossista e retalhista de abastecimento de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos.

O Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (RASARP), divulgam informação fundamental sobre os serviços, e foi elaborado com colaboração de várias entidades de alguma forma intervenientes no sector. Este relatório procura colmatar uma lacuna de informação no sector e é um importante elemento de apoio aos decisores e uma fonte de informação para todos os intervenientes.

Em 2015 o RASARP foi objecto de uma reestruturação, passando dos habituais quatro volumes de anos anteriores para apenas dois, passa assim a ser constituído por dois volumes, a saber:

- Volume 1 – Caracterização do sector de águas e resíduos
- Volume 2 – Controlo da qualidade da água para consumo humano

## **4.2. - O quadro regulamentar**

### **4.2.1. - Leis reguladoras do sector da Água em Portugal**

No sector da água como em qualquer sector do meio ambiente torna-se fundamental a existência de leis que controlam as políticas e praticas para o desenvolvimento sustentável, as leis funcionam como uma espécie de guia a seguir pelas entidades responsáveis por este recurso natural.

A Legislação Ambiental Nacional é responsável pelos compromissos de diversas entidades governativas. A gestão e regulamentação das políticas ambientais são executadas por organismos governamentais em colaboração com entidades públicas e privadas com o mesmo propósito de valorizar e proteger o meio ambiente e ao mesmo tempo prestar um serviço de qualidade.

Em Portugal a entidade capacitada em matéria de licenciamento e recursos híbridos é a Agência Portuguesa do Ambiente, através dos Departamentos de Administração de Região Hidrográfica (cfr. artigo 8.º da Lei n.º 58/2005, de 29 de Dezembro, alterado pelo Decreto-lei n.º 130/2012, de 22 Junho).

A Lei n.º 58/2005 tem como principal objectivo proteger as massas de água superficiais interiores, as massas de água de transição, as massas de água costeiras, e as massas de água subterrâneas. Esta determina a titularidade dos recursos híbridos, para uma gestão sustentável e protecção das águas.

Segundo estipulado no artigo 56º da mesma lei é ainda exigido para a execução das actividades que tenham um impacte maior no estado das águas, um licenciamento a uma entidade apropriada para que esta avalie o impacte.

A lei explica desde logo quais o tipo de actividades que tem impacte maior e quais necessitam de título, referindo ainda qual o tipo de título necessário para a mesma que pode ser uma autorização, licença ou concessão.

Assim para uma utilização particular de recursos hídricos, deverá ser necessário uma Autorização, no caso de rejeição de águas residuais será necessário uma licença.

Para captações de águas particulares com meios de extracção de potência inferior a 5cv pode ser efectuada uma comunicação prévia, desde que esta não tenha impacte significativo no estado das águas.

As utilizações dos recursos hídricos de domínio público são tituladas por Licenças ou Concessões, normalmente realizada por concurso

Em Portugal existem cinco departamentos de Administração de Região Hidrográfica: Norte, Centro, Tejo, Alentejo e Algarve.

As pessoas podem solicitar informações sobre a utilização ou não do recurso híbrido para o fim pretendido na autoridade competente através do Pedido de Informação Prévia (ao abrigo do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 226-A/2007), de 31 de maio, este pedido tem uma taxa administrativa de cem euros.

#### **4.2.2. - Contra-ordenações Ambientais**

Torna-se fundamental o cumprimento das leis reguladoras, nesse sentido foi aprovado um quadro de contra ordenações Ambientais, que estabelece as bases para a gestão sustentável das águas e define o respectivo quadro institucional.

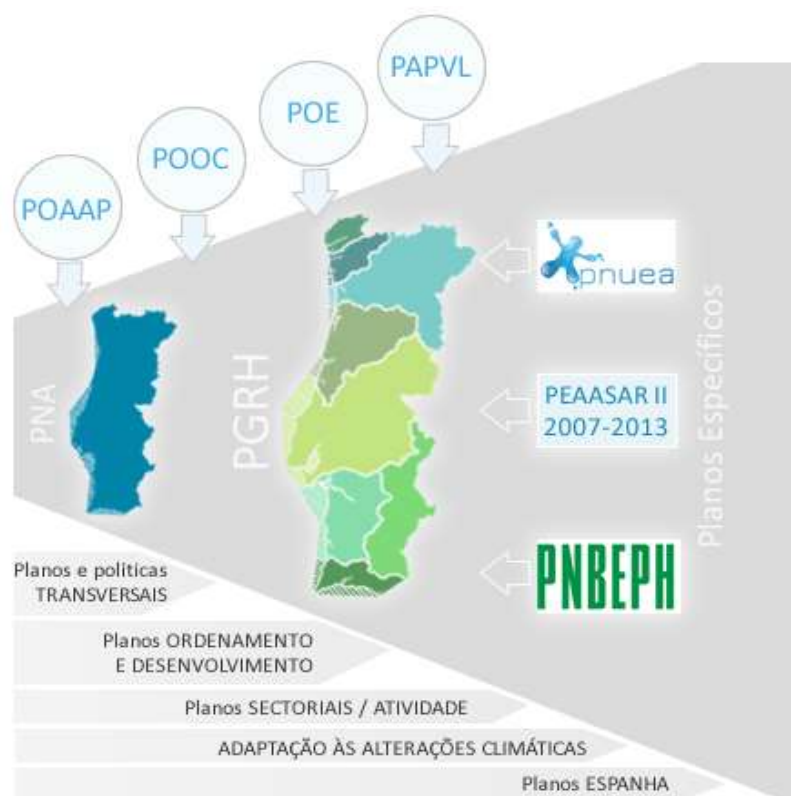
De acordo com a alínea a) do número 3 do artigo 81.º do Decreto-Lei a utilização dos recursos hídricos sem o respectivo título constitui uma contra-ordenação muito grave. De acordo com a Lei n.º 50/2006, de 29 de agosto, alterada pela Lei n.º 89/2009, de 31 de agosto, pode implicar coimas que podem oscilar, para pessoas singulares, de € 20.000 a € 30.000, em caso de negligência e de € 30.000 a € 37.500 em caso de dolo. Para pessoas colectivas as coimas variam entre € 38.500 a € 70.000, em caso de negligência, e entre € 200.000 e € 2.500.000 em caso de dolo.

O planeamento busca fundamentar e orientar a protecção e a gestão das águas, bem como a compatibilizar as suas utilização com as sua disponibilidade de forma a:

- ✓ Garantir a sua utilização sustentável, assegurando a satisfação das necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades;
- ✓ Proporcionar critérios de afectação aos vários tipos de usos pretendidos, tendo em conta o valor económico de cada um deles, bem como assegurar a harmonização da gestão das águas com o desenvolvimento regional e as políticas sectoriais, os direitos individuais e os interesses locais;

- ✓ Fixar as normas de qualidade ambiental e os critérios relativos ao estado das águas.

Agência Portuguesa do Ambiente I.P., como Autoridade Nacional da Água, é responsável por instituir um sistema de planeamento integrado das águas adaptado às características das águas que integram as regiões hidrográficas.



Fonte: Agência Portuguesa do Ambiente, 2016.

Figura 1: Plano Nacional da Água

O planeamento das águas é executado através dos seguintes instrumentos:

- ✓ Plano Nacional da Água, de âmbito territorial, que abrange todo o território nacional;
- ✓ Planos de Gestão de Região Hidrográfica, abrangem as bacias hidrográficas e as águas costeiras integradas numa região hidrográfica e constituem a base de suporte à gestão, à protecção e à valorização social e económica das águas.

✓ Planos Específicos de Gestão de Águas, são complementares dos planos de gestão de região hidrográfica. Podem ser de âmbito territorial, abrangendo uma sub-bacia ou uma área geográfica específica, ou de âmbito sectorial, abrangendo um problema, tipo de água, aspecto específico ou sector de atividade económica com interação considerável com as águas.

A Lei da Água é ainda complementada com outros diplomas regulamentares, que regem os moldes em que o planeamento e a gestão das águas devem ser desenvolvidos, de entre os quais se destaca o Decreto-Lei n.º 226-A/2007, de 31 de maio. Partindo do princípio estabelecido na Lei da Água, de que todas actividades que tenham um impacte significativo no estado das águas só podem ser desenvolvidas desde que ao abrigo de título de utilização, este Decreto-Lei regulamenta as condições em que é atribuída a autorização, licença ou concessão e as utilizações privativas do domínio hídrico que necessitam de títulos. O seguinte diploma criou também o Sistema Nacional de Informação dos Títulos de Utilização dos Recursos Hídricos, um inventário actualizado das utilizações existentes gerido pelo INAG, passando as entidades competentes para a emissão dos títulos de utilização a estar obrigadas a proceder ao seu registo.

Ao nível do tratamento de águas residuais, e igualmente em adaptação de uma directiva europeia (Directiva 91/271/CEE do Conselho, de 21 de maio de 1991), importa ter presente o Decreto-Lei n.º 152/97, de 19 de Junho, que definiu as exigências ao nível da recolha, do tratamento e da descarga das águas residuais urbanas no meio aquático, dividindo as massas de água em zonas sensíveis e zonas menos sensíveis.

No seguinte diploma está estabelecido que a descarga de águas residuais urbanas só pode ser licenciada, salvo excepções, quando submetida, pelo menos, a um tratamento secundário, o que forçou uma mudança na rede de infra-estruturas existentes à época e que ainda hoje está por concluir na sua totalidade. A regulamentação da taxa de recursos hídricos, prevista na Lei da Água, ficou estabelecida em 2008 com a publicação do regime económico e financeiro dos recursos hídricos (Decreto-Lei n.º 97/2008, de 11 de Junho). Refira-se, ainda, a importante alteração das normas fiscais ambientais nos sectores da energia e emissões, transportes, água, resíduos, ordenamento do território, florestas e biodiversidade, introduzida pela Lei n.º 82-D/2014, de 31 de Dezembro, que, entre outras medidas, reviu o regime da taxa de gestão Tratamento Recursos Hídricos (TRH). Nesta matéria, cumpre destacar a introdução de um limite à repercussão da TRH aos utilizadores finais assente na definição de um referencial

máximo para a água não facturada passível de originar a referida repercussão (o que constitui um incentivo à adopção de medidas para a redução de perdas nas redes).

A Agência Portuguesa do Ambiente é um dos organismos actuais que trabalha neste domínio com a função de Autoridade Nacional da Água e é sustentada nas dez obrigações seguintes:

- ✓ Propor, desenvolver e acompanhar a execução da política nacional dos recursos hídricos, de forma a assegurar a sua gestão sustentável, bem como garantir a efectiva aplicação da Lei da Água e demais legislação complementar;
- ✓ Assegurar a protecção, o planeamento e o ordenamento dos recursos hídricos;
- ✓ Promover o uso eficiente da água e o ordenamento dos usos das águas;
- ✓ Emitir títulos de utilização dos recursos hídricos e fiscalização do cumprimento da sua aplicação;
- ✓ Aplicar o regime económico e financeiro dos recursos hídricos;
- ✓ Estabelecer e implementar programas de monitorização dos recursos hídricos;
- ✓ Gerir situações de seca e de cheia, coordenar a adopção de medidas excepcionais em situações extremas de seca ou de cheias e dirimir os diferendos entre utilizadores relacionados com as obrigações e prioridades decorrentes da Lei da Água e diplomas complementares;
- ✓ Promover a conciliação de eventuais conflitos que envolvam utilizadores de recursos hídricos, nomeadamente, promovendo o recurso a arbitragens, cooperando na criação de centros de arbitragem e estabelecendo acordos com centros de arbitragem institucionalizados já existentes;
- ✓ Promover a elaboração e a execução da estratégia de gestão integrada da zona costeira e assegurar a sua aplicação ao nível regional, assegurando a protecção e a valorização das zonas costeiras;
- ✓ Prosseguir as demais atribuições referidas na Lei da Água e legislação complementar.

#### **Em suma sobre a Lei da Água, Lei da Titularidade dos Recursos Hídricos e DQA**

- ✓ Lei n.º 54/2005, de 15 de Novembro - Estabelece a titularidade dos recursos hídricos;

- ✓ Declaração de Rectificação n.º 4/2006, de 16 de Janeiro – Rectificação da Lei n.º 54/2005, de 15 de Novembro;
- ✓ Esclarecimento do Art.º 15 - reconhecimento de propriedade privada sobre parcelas de leitos e margens públicos da Lei n.º 54/2005;
- ✓ Directiva n.º 2000/60/CE, de 23 de Outubro - Estabelece um Quadro de Acção Comunitária no Domínio da Política da Água;
- ✓ Lei n.º 50/2006, de 29 de agosto - Aprova a Lei-quadro das Contra-ordenações Ambientais;

#### **4.3. - O Grupo Águas de Portugal**

O Grupo AdP possui a principal função de organizar o sector do ambiente no abastecimento de água e saneamento de águas residuais em Portugal, é um grupo com presença em todo o país com várias empresas que gerem os sistemas multimunicipais (sistemas em “alta”), e que servem directamente as populações através de sistemas municipais (sistemas em “baixa”) de abastecimento de água e de saneamento.

Nas últimas décadas foram realizados muitos investimentos, mais de 7,5 mil milhões de euros, na criação de soluções inovadoras, contando com o empenho dos colaboradores e melhorando este serviço público essencial, criando um impacto positivo na qualidade do ambiente, saúde pública, atendimento e sustentabilidade global do sector

O forte empenho e dedicação dos colaboradores do grupo tem permitido uma constante melhoria deste tipo de serviços públicos fundamentais, com impactos positivos e concretos na qualidade do ambiente, na saúde pública, e na sustentabilidade global do sector.

O ano de 1993 devido à integração portuguesa na CEE (Comunidade Económica Europeia) foi um ano muito importante para a história do grupo, marcou a revolução no abastecimento e saneamento de águas residuais no nosso País.

Com a criação de uma gestão empresarial liderada pelo grupo e parcerias com os municípios, foram criadas economias de escala, com uma utilização eficaz dos recursos na melhoria da qualidade e atendimento da população, conseguiu um dos melhores desempenhos a nível Europeu.

Mas a história do grupo remonta o ano de 1868 ano da constituição da Companhia das Águas de Lisboa conhecida por CAL. Concessionária do abastecimento

de água à cidade de Lisboa até 1974, data em que é substituída pela EPAL (Empresa Pública das Águas de Lisboa).

Em 1991, a EPAL é transformada em sociedade anónima de capitais integralmente públicos e passa a denominar-se Empresa Portuguesa das Águas Livres, que dois anos depois, é agregada no grupo AdP.

Foi então constituída a AdP, que agrega o Investimentos e Participações do Estado ficando esta responsável pelos Sistemas Multimunicipais de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais.

No mesmo ano foram constituídas as empresas concessionárias dos primeiros Sistemas Multimunicipais de Abastecimento de Água (Cávado, Douro e Paiva, Barlavento Algarvio e Sotavento Algarvio), criado o Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril e constituída a Sanest – Águas de Lisboa e Vale do Tejo. É ainda constituída a Aquapor, empresa que irá apoiar a intervenção da AdP nos mercados internacionais. Angola, Brasil, Cabo Verde e Moçambique

No ano de 2000 a EGF (Empresa Geral do Fomento) foi integrada no grupo AdP, como sub-holding para a área dos resíduos, foram ainda criados os primeiros Sistemas Multimunicipais integrados de água e saneamento e respectivas concessionárias. Iniciou ainda o projecto de cooperação com Timor-Leste e foi criado o primeiro Plano Estratégico de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais, que decorreu de 2000 a 2006.

Entre o ano de 2001 e 2002 foi criada a AdP Internacional, com o propósito de orientar os negócios do grupo fora do país, e concluído o processo de desactivação, encerramento e recuperação ambiental de cerca de 300 lixeiras, processo desenvolvido pela EGF. Sendo ainda criados novos sistemas multimunicipais e respectivas empresas gestoras e é adquirido 55% do capital social da Aquasis.

Publicada a Lei da Água no ano de 2005, com a Directiva Quadro da Água para a ordem jurídica portuguesa, neste ano Portugal passou por uma grande seca, e o grupo colaborou para minimizar os efeitos da mesma.

Em 2007 o grupo sofreu uma reorganização para se focar na gestão dos Sistemas Multimunicipais de Água e Resíduos. Foi publicado o Plano Estratégico de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais entre 2007 e 2013.

O ano fundamental para a AdP, foi 2009 com a criação de um novo modelo para a gestão integrada do ciclo da água, assente na celebração de contratos de parceria entre



o Estado e as autarquias. São ainda estabelecidas parcerias nas regiões de Aveiro e Alentejo, cuja gestão e exploração foi atribuída ao grupo AdP.

Em 2012 foi iniciado um processo de reorganização do sector das águas, para assegurar a continuidade, universalidade, qualidade e sustentabilidade na prestação dos serviços públicos essenciais, com um conjunto de reformas territoriais, organizacionais, de regulação e financiamento.

Foi apresentada a estratégia de reestruturação do sector das águas, em 2014 mediante cinco pontos: Plano Estratégico de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais 2020 (PENSAAR 2020), um novo programa de apoio financeiro, o reforço da regulação financeira, o novo estatuto da ERSAR e a lei da factura detalhada, e a reorganização do grupo AdP. Nesse ano é ainda aprovado o processo de reprivatização da EGF.

São criados os novos Sistemas Multimunicipais de Água e Saneamento do Norte, do Centro Litoral e de Lisboa e Vale do Tejo e as respectivas sociedades gestoras em 2015, concretizando a agregação territorial, com vista a maximizar e atenuar a disparidade tarifária entre regiões do interior e do litoral.

#### **4.4. - Alguns dados relevantes do Grupo Águas de Portugal**

*“Estamos em cada momento do seu dia, mesmo quando não nos vê”*

Em Portugal o grupo AdP faz parte de um conjunto de empresas que estão em parceria com os municípios e presta serviço a cerca de 80 por cento da população.

O grupo abastece 234 Municípios em “alta” ou seja com o abastecimento de água e saneamento de águas residuais, actividades de captação, tratamento e transporte até aos reservatórios municipais da água para consumo público, e do transporte, tratamento e devolução no meio receptor em condições ambientalmente seguras das águas residuais urbanas.

O grupo detém ainda os serviços de abastecimento e saneamento em “baixa”, ou seja que são fornecidos directamente ao consumidor em alguns municípios, servindo cerca de 1,2 milhões de pessoas.

O grupo AdP possui um centro de serviços partilhados com a principal missão de facultar ao grupo e às respectivas empresas participadas os serviços de suporte comuns

indispensáveis para o funcionamento, de uma forma mais eficiente e a preços mais competitivos, estimulando a obtenção de economias de escala.

No ano de 2015 o volume de negócios do grupo em 2015 foi de 669,9 milhões de euros, e contando com 3.253 colaboradores no activo. Actualmente fornece em “alta” cerca de 8 milhões de habitantes e em “baixa” cerca de 3 milhões.

Foram 566,8 Milhões de m<sup>3</sup> de água captada e 460 milhões de m<sup>3</sup> de águas residuais devolvidas ao meio hídrico. Ao nível energético o grupo consegue actualmente 682,094 MWh de energia consumida e 27,712 MWh de energia produzida.

Fortemente voltada para a certificação onde:

- 85% - Das empresas com certificação em saúde, Higiene e Segurança no Trabalho OSHAS 18001;
- 92% - Das empresas com certificação de Qualidade ISO 9001;
- 69% - Das empresas com certificação em RS SA 8000;
- Quatro Empresas com certificação na ISO 50001 – Gestão de energia.

O grupo continua apostar fortemente na certificação e na obtenção de novos certificados nas restantes empresas.

Tabela 4 - Empresas do Grupo Águas de Portugal

<b>Empresas do Grupo Águas de Portugal</b>	
Águas do Norte	
Águas do Centro Litoral	
Águas de Lisboa e Vale do Tejo	
AdRA - Águas da Região de Aveiro	
EPAL	
AgdA - Águas Públicas do Alentejo	
AdP Internacional	
Águas de Santo André	
AdP Energias	
Águas do Algarve	
AQUASIS - Sistemas de Informação	

Fonte: elaboração própria retirado do site AdP

#### 4.5. - História das Águas do Norte

A AdN, S.A. foi constituída pelo Decreto-Lei n.º 93/2015, de 29 de maio, com a agregação das empresas Águas do Douro e Paiva, S.A., Águas de Trás-os-Montes e Alto Douro, S.A., Simdouro – Saneamento do Grande Porto, S.A. e Águas do Noroeste, S.A., incluídas no Grupo AdP. Sendo-lhe atribuída, pelo Estado Português, em regime de exclusivo, a concessão da exploração e da gestão do sistema multimunicipal de abastecimento de água e de saneamento do norte de Portugal, pelo prazo de trinta anos. Esta agregação proporciona a obtenção de sinergias positivas na sustentabilidade económica e financeira deste sector na região norte.



Fonte: adnorte.pt

Figura 2 – Logotipo das Águas do Norte

A empresa AdN é a entidade gestora do sistema multimunicipal em “alta” responsável pela captação, tratamento e abastecimento de água para consumo público. Esta assume ainda a exploração e gestão do sistema de águas da região do Noroeste, através de uma parceria entre o Estado (Administração Central) e 8 Municípios (Administração Local), um processo de verticalização que reuniu, numa única entidade gestora, os serviços de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais em “alta” (prestados aos Municípios) e em “baixa” (prestados aos utilizadores finais, os munícipes), de forma regular, contínua e eficiente.



Fonte: adnorte.pt

Figura 3 – Mapa das Águas do Norte

A exploração e gestão destes sistemas incluem projecto, construção, extensão, conservação, reparação, renovação, manutenção, melhoria das obras das infra-estruturas, aquisição dos equipamentos e instalações necessários ao desenvolvimento das actividades.

#### 4.6. - Missão, Visão e Estratégia das Águas do Norte

A empresa tem como missão conceber, construir, explorar e gerir o sistema multimunicipal de abastecimento de água e de saneamento do Norte de Portugal e o sistema de águas da região do Noroeste, num quadro de eficiência e sustentabilidade económica, social e ambiental, ao mesmo tempo procura contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e para o desenvolvimento socioeconómico da região.

A visão da AdP é ser uma empresa de referência nacional no sector da água em termos de qualidade do serviço público prestado e um parceiro activo para o desenvolvimento da região onde a mesma se insere.

“Além do Marão até ao mar unidos pela água. Ser uma empresa de referência nacional no sector da água em termos de qualidade do serviço público prestado e um parceiro activo para o desenvolvimento da região onde se insere” (AdP).



Fonte: adp.pt

Figura 4: Os pontos estratégicos da AdP

**Proximidade** - Uma empresa “ amiga” tem que estar próxima do cliente.

**Satisfação dos Accionistas e Parceiros** - A empresa deve cumprir as necessidades e expectativas do estrado e dos municípios.

**Orientação para o cliente** – O cliente está perante uma empresa “ amiga” que aposta na melhoria da qualidade do serviço público prestado.

**Eficiência** - A empresa deve adoptar uma estratégia de ecoeficiência económica, social e ambiental, desenvolvendo e gerindo as funções operacionais com eficácia. Gerindo e controlando os processos e recursos de forma eficiente; Marcando a diferença pelo aperfeiçoamento e inovação.

*“O nosso core-business...é por definição a sustentabilidade...”*

#### **4.7 - Política sustentabilidade**

A AdN, S.A., tem como estratégia definida ao longo dos anos de assumir um compromisso de criação e divulgação activa de políticas públicas e objectivos nacionais ao nível do sector da água, preocupados com o desenvolvimento sustentado e na boa gestão de recursos disponíveis nos pais, tendo em conta o respeito absoluto das leis e normas.

Um dos principais objectivos é o compromisso, promoção e avaliação de forma contínua da satisfação e necessidades de todas as partes envolvidas, estando consciente da sua importância no desenvolvimento socioeconómico das regiões onde actua, a empresa assume assim a promoção e protecção e valorização do ambiente junto da comunidade.

#### **4.8 - Estrutura Organizacional**

A AdN é a entidade gestora responsável pelo sistema multimunicipal de abastecimento de água e de saneamento do norte de Portugal, foi criada a 29 de maio de 2015, pelo Decreto-Lei nº93/2015, agregando 80 municípios e 3,7 milhões de habitantes, o correspondente a 22% do território continental português.

Esta estrutura resulta da agregação dos sistemas multimunicipais de captação, tratamento e abastecimento de água do sul do Grande Porto, de abastecimento de água e de saneamento de Trás-os-Montes e Alto Douro, de saneamento do Grande Porto e de

abastecimento de água e saneamento do Noroeste, conforme indicado no PENSAAR 2020, a nova estratégia para o sector publicada em 2014.

#### **4.9 - Actividade de Responsabilidade Social**

Os gastos com a energia são uma das maiores preocupações do grupo, visto os custos finais e as implicações nas tarifas de abastecimento de água e saneamento de águas residuais.

Cerca de 50% de gasto energético refere-se à actividade de transporte de água e águas residuais, o que faz com que a gestão da energia seja um dos principais desafios do grupo que tem vindo a intensificar esforços para melhorar o seu desempenho energético ao nível da utilização, consumo, eficiência energética, e aproveitamento do potencial energético dos seus ativos e recursos endógenos.

##### **4.9.1. - Aproveitamento da energia solar nas instalações**

O Grupo AdP aproveita a exposição solar para a micro e mini produção de energia solar fotovoltaicas, a energia produzida é depois vendida à Rede e nalguns casos para o autoconsumo, como por exemplo em micro solares associadas a caudalímetros em locais ermos onde não existe rede eléctrica.

##### **4.9.2. - Aproveitamento da energia gerada nos processos de tratamento e transporte**

As lamas que resultam do processo de tratamento de águas residuais, são valorizadas a nível energético para a produção de biogás e para a parte agrícola funcionando como um correctivo agrícola.

O Grupo tem ainda desenvolvido alguns projectos para o aproveitamento da energia potencial e cinética da água existente por exemplo nas condutas, produzindo electricidade através de hidroturbinas.

A energia excedentária é convertida por uma turbina em energia mecânica e por sua vez convertida em energia eléctrica por um gerador, podendo produzir cerca de 531 MWh/ano, suficiente para abastecer 432 habitantes e evitar a emissão de 249 toneladas de CO<sub>2</sub> para a atmosfera.

#### **4.9.3. - Implementação de Planos de Segurança da água**

Com vista a Fiabilidade e qualidade do serviço a organização Mundial de Saúde em 2004, apresentou uma nova abordagem para assegurar a gestão da qualidade da água para consumo humano, que deu origem à introdução do conceito de Planos de Segurança da Água (PSA) para consumo humano.

Sugerindo uma metodologia integrada, que englobe todas as etapas, para uma gestão mais sistemática e eficaz da segurança, quantitativa e qualitativa, do abastecimento.

O grupo AdP nos PSA uma metodologia útil e eficaz, contando hoje com uma experiência de implementação de mais de dez anos e de mais de cinco milhões de consumidores servidos. O grupo produziu um manual para o desenvolvimento de PSA adoptando as metodologias da OMS/IWA e integrando um conjunto de casos práticos já implementados em empresas do grupo AdP.

#### **4.9.4. - Fiabilidade e qualidade da água da torneira**

Cerca de 95% da população é abrangida pelo abastecimento público de água, que está mais acessível e com mais qualidade, por isso a água da torneira tem motivado, nos últimos anos, diversas iniciativas de sensibilização, das quais é exemplo a campanha “Eu bebo água da torneira”, iniciada em 2009 na região do Grande Porto, com o objectivo de incutir na população valores de confiança para o consumo de água da torneira e simultaneamente abordar esse consumo como uma prática sustentável (água da torneira = qualidade + acessível a todos + baixo preço).

A campanha foi implementada com o apoio dos municípios responsáveis pela distribuição com acções de rua, distribuição de kits para restaurantes e cafés e um roadshow de Verão.

A empresa AdN e as restantes empresas do grupo são reconhecidas e distinguidas pela qualidade dos serviços prestados

#### **4.9.5. - Gestão e monitorização de perdas na rede de distribuição**

Porque uma percentagem da água que é transportada e distribuída pelas empresas gestoras dos sistemas de abastecimento perde-se antes de chegar ao

consumidor final, através de fissuras, roturas ou extravasamentos. A EPAL, responsável pelo abastecimento de água em Lisboa, desenvolveu um sistema de monitorização - o WONE - Water Optimization for Network Efficiency –, que permite localizar rapidamente este tipo de situações e controlar e reduzir os níveis de perdas de água na rede.

#### **4.9.6. - Reciclagem e reutilização de águas residuais**

As águas residuais tratadas são rejeitadas em condições ambientalmente seguras, permitindo assegurar a reposição de água nos meios hídricos para garantir a saúde pública e manter os ecossistemas.

Numa óptica de gestão eficiente, as empresas como a AdN têm implementado soluções para minimizar os consumos de água, através do reaproveitamento e reutilização das águas residuais tratadas em diversos processos e instalação. Além dos usos internos, uma parte do volume de águas residuais tratadas é cedida/vendida para reutilização por entidades externas.

#### **4.9.7. - Melhor gestão de consumos para o consumidor final**

A EPAL, responsável pela distribuição domiciliária de água em Lisboa, concebeu e desenvolveu um serviço – o Waterbeep - que permite aos seus clientes acompanhar a evolução dos respectivos consumos de água e receberem alertas o consumo de água for diferente do habitual, o que permite identificar situações irregulares. Assim o Waterbeep é um dos projectos de I&D em destaque.

#### **4.9.8. - Valorização da paisagem e da biodiversidade**

A gestão correcta do ciclo de água urbano tem presente o forte compromisso de equilíbrio entre as mais-valias das populações e das actividades económicas e os impactos que podem gerar nos serviços dos ecossistemas.

As empresas gestoras do grupo AdP têm contribuído fortemente para a protecção da natureza e da biodiversidade, quer na sua actividade directa quer através da implementação de medidas de prevenção, sobretudo com a protecção e valorização da envolvente natural e humana.



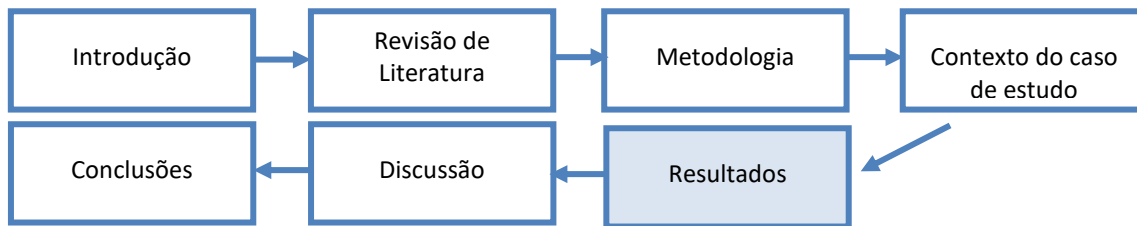
Para reforçar os impactos positivos e prevenir os impactos negativos relacionados com a construção de infra-estruturas de grande dimensão, o Grupo AdP tem vindo a desenvolver medidas para proteger a biodiversidade na área de obra, realizando estudos de impacto ambiental que permitem a monitorização ambiental ao longo de todas as fases do ciclo de vida dos projectos.

A preocupação com a envolvente das infra-estruturas traduz-se também em aspectos como a sua integração paisagística, considerando o impacto visual, quer em contexto rural, quer em malha urbana, bem como necessidades de desodorização e de controlo de ruído, constrangimentos relacionados com a fase de obra, entre outros.

#### **4.9.9. - Custos da Responsabilidade Social**

Até 2020 o grupo AdP vai investir cerca de 60% do seu investimento global em infra-estruturas, investido cerca de 780 milhões de euros, na área do tratamento de águas residuais.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS DADOS



Este capítulo foi dedicado à análise dos dados que foram recolhidos durante esta investigação, na (secção 5.1) são abordadas as interpretações dos dados obtidos.

Depois da análise das várias entrevistas pretende-se com este estudo salientar e categorizar os trechos fundamentais da mesma. Assim a entrevista foi subdividida em quatro partes:

I – Cultura e Percepção RS - Explicar como a empresa e esta envolvida e como os seus colaboradores pensam;

II – Implementação - Procura saber as principais actividades que a empresa está a fazer ou pretende levar a cabo para tal;

III – Problemas e Barreiras - Factores externos que possam influenciar;

IV – Avaliação e reflexão

Os seguintes dados foram obtidos em diversas fontes, como relatórios da empresa, endereços da internet, bem como na entrevista realizada aos responsáveis pelas áreas chaves da organização.

A análise dos conteúdos é segundo:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (Bardin, 2009, p. 44)

A análise desta abordagem foi qualitativa, como o objectivo principal era recolher as diferentes percepções das áreas fulcrais do grupo, as quatro pessoas seleccionada para serem entrevistadas representaram o grupo como um todo.

Assim foram entrevistados, o Dr. Adriano Vieira - Supervisor das áreas da Qualidade e RS, a Dr.<sup>a</sup> Sandra Soares - Coordenadora da comunicação e educação ambiental, o Dr. Reinaldo Santos - Coordenador dos recursos humano e a Dr.<sup>a</sup> Inês Santos - Coordenadora de sustentabilidade empresarial.

Foi importante diferenciar a percepção do entrevistado na sua vida profissional ou privada, o que foi referido no início de cada entrevista, sendo que a maioria tinha mais percepções da sua vida profissional.

Neste primeiro capítulo de análise de dados, é fundamental compreender os conceitos e de que forma a AdN interpreta e entende os termos e de que forma está motivada e envolvida com esses mesmos conceitos.

O que se pretende nesta fase é essencialmente analisar o que é explícito das entrevistas, para se conseguir indicadores que permitam tirar conclusões.

A análise foi ainda subdividida em pontos mais pequenos, uma espécie de blocos de temas onde a ordem das questões não foi necessária, mas sim a sua análise de acordo com o tema que melhor se adequa.

Foi realizado inicialmente uma pequena apresentação, onde me apresentei e expliquei os objectivos do estudo, depois cada um dos entrevistados fez a sua apresentação individual, onde explicou a função que desempenhava na organização e área chave pela qual era responsável.

Dr. Adriano Vieira - AV- Supervisor das áreas da Qualidade e RS;

Dr.<sup>a</sup> Sandra Soares - SS - Coordenadora da comunicação e educação ambiental;

Dr. Reinaldo Santos - ReS - Coordenador dos recursos humanos;

Dr.<sup>a</sup> Inês Santos - IS - Coordenadora de sustentabilidade empresarial.

## **5.1. - Interpretação dos dados**

Relativamente à percepção dos conceitos dentro da organização os entrevistadores identificaram elementos diferentes como uma estratégia de RS.

### **Elementos da Responsabilidade Social**

O entrevistado AV aponta que o relatório de sustentabilidade já está implementado bem como a certificação em RS, em resposta à questão da definição de RS e DS. O mesmo considera este assunto muito importante para a organização das

AdN. A SS conclui a mesma ideia defendida por AV face à importância dada pela organização ao tema da RS já desenvolvida ao longo dos anos.

Já ReS acredita que a RS é um dos factores mais importante para as AdN para que esta possa desenvolver a sustentabilidade ambiental, que seja possível criar mais sustentabilidade para a comunidade, criar mais riqueza para a comunidade envolvente à organização e ao mesmo tempo acrescentar valor ao serviço prestado, para além destas responsabilidades acresce ainda a responsabilidade na criação do bem-estar dos colaboradores e empregados, para que possam chegar a suas casas realizados com a organização onde se encontram inseridos.

“Nos vamos à Natureza buscar a nossa matéria-prima e depois na actividade de saneamento devolvemo-la, se não tivermos preocupações de desenvolvimento sustentável não estamos a proporcionar aquele ponto de equilíbrio que permita continuar a nossa actividade” (ReS).

Assim IS defende a interligação entre a RS e o DS, este que está dividido em três vertentes que estão ligados o ambiente, social e económico, assim tornam se fundamentais estes princípios para um bom DS e a RS surge com mais foco na relação da empresa com todas as partes interessadas da organização.

### **Importância da Responsabilidade Social**

Sobre a importância da RS nas AdN, bem como a nível geral das empresas, todos os entrevistados partilham a mesma linha de pensamento pois referem ser muito importante a RS para as empresas.

AV e SS afirmam que é essencial para a organização AdN no sentido de dar continuidade e desenvolvimento, e SS vai mais longe ao referir que é um objectivo que estes conceitos em sinais de desempenho de uma empresa na sua área de actuação.

ReS dá continuidade das respostas anteriores face à importância da RS nas AdN, o mesmo defende que sendo um sector empresarial do estado, leva este serviço público e essencial para a comunidade tenha um desenvolvimento sustentável. Assim a partir deste ponto de vista, ReS defende que a organização tem a sua matéria-prima na natureza, que deve ter um DS para se conseguir obter um ponto de equilíbrio para que possa manter a actividade com responsabilidade e sucesso. ReS conclui que apesar das AdN ter como finalidade a venda de água, mas tenta alertar e aconselhar toda a comunidade e consumidores para um uso sustentável da água.

Partilhando a mesma visão que os anteriores entrevistados, a IS conclui que é importante visto que é a sua área, mas que é um tema que lhe foca a sua visão nas organizações, este que tema e o DS acabam muito interligados na perspectiva da IS. Mas IS remata a sua visão da RS com a especificação mais detalhada dos pontos essenciais da RS, em que mais no pilar dos encargos sociais tem uma variante de mais ou menos de voluntário e o que acontece é que existe mais foco na parte social e um pouco na parte ambiental, e na parte relacionada com o DS é mais ampliado.

### **Importância do Desenvolvimento Sustentável**

Todas as pessoas têm a noção da importância do DS, no entanto AV acha que é a satisfação das necessidades sem comprometer o futuro das gerações mais próximas, pois SS também tem a mesma visão que o AV em relação à satisfação das necessidades e com pensamento nas gerações futuras. Mas ReS defende que ao serem agressivos com o ambiente estarão a colocar em causa toda a gestão do negócio a longo prazo e tentam manter se numa postura mais sustentável para com a comunidade inserida.

Por fim IS menciona que também a organização tem um compromisso com a comunidade no sentido da preservação do ambiente para com as gerações futuras.

### **Legislação e relatórios do Desenvolvimento Sustentável**

Ao nível da legislação e relatórios sobre o DS, nem todos deram a sua opinião sobre este tema.

Contudo AV faz referência ao cumprimento das leis e normas aplicadas ao DS por parte a organização, assim como a legislação Portuguesa e bem como as normas aplicadas à SA 8000. Também IS aponta a definição do relatório de Brooklyn que ainda se aplica e tem como base em deixar um mundo melhor daquilo que temos.

Ainda IS faz referência no sentido da vertente interna da organização face às práticas de recursos humanos, transparência com os colaboradores, códigos de éticas e compromissos sociais com a comunidade.

Sendo que SS e ReS no entanto não fizeram qualquer referenciação a qualquer tipo de lei ou normas em relação ao DS.

SS e ReS não fazem referenciação a qualquer tipo de lei ou normas em relação ao desenvolvimento sustentável na organização.

## **Tem formação em Responsabilidade Social**

Ao nível da RS todos os entrevistados conseguiram expressar as suas opiniões e de facto sobre a organização onde estão inseridos.

Desta forma AV considera que a formação tomar se importante e essencial para a organização, e mesmo ele apontou que já teve formação nessa área. Mas SS e ReS disseram e reafirmaram que o AV já tinha mencionado, que também já tiveram formação sobre a RS durante a implementação da norma SA 8000 na organização, e no entanto, referiram que todos os colaboradores receberem a formação interna sobre o tema.

Por fim, a IS mencionou que a RS fez parte da sua formação académica, e a mesma referiu também a importância que a mesma responsabilidade tem na empresa, uma vez que ela também é a responsável pela formação permanente dos colaboradores e mesmo aos fornecedores.

## **Importância da formação e cultura da RS**

A importância da formação e cultura da RS nos dias de hoje é o ponto-chave para uma organização de sucesso.

No entanto AV alerta para o facto do conhecimento dos princípios, enquadramento legal e normativo que a organização deve ter em conta. Mas no ponto da formação para AV é importante na obtenção das certificações e mesmo para execução do Relatório de Sustentabilidade.

Mesmo assim, ReS refere que a formação já era prática da empresa para com os seus colaboradores, no entanto a organização quer ser socialmente responsável e desse ponto as AdN criou uma equipa de desempenho social que permite monitorizar com ajuda de operários, técnicos superiores e com localização em todas as áreas geográficas onde se encontram inseridos a fim de perceberem como estão as coisas e o que pode ser melhorado na RS.

Sendo que IS indica que formação da RS tem sido uma grande aposta das empresas do sector e do grupo com vista às orientações estratégicas e implementação de sistemas de gestão da RS.

Com isso IS refere que transmitem os valores da organização à comunidade em que aponta isso como cultura da organização. Contudo, SS aponta que a formação como

um dos pontos importante para a organização ter conseguido a obtenção de certificação SA8000.

### **Responsabilidade no envolvimento da Responsabilidade Social**

A envolvimento dos colaboradores na RS é fundamental para toda a estrutura da organização.

Assim, AV começa por referir que tem envolvimento na participação na certificação da organização com referência à SA8000 e na participação na elaboração do relatório de sustentabilidade da empresa.

Com isto, SS aponta que a sua responsabilidade pelo centro de educação ambiental, nos projectos e acções de educação ambiental com vista à RS.

No entanto, ReS indica que está mais envolvido nos procedimentos nos Recursos Humanos, e envolvido em tudo que possa estar relacionado com a área da RS conclui, IS ao mencionar que a RS é a sua área de actuação dela na organização e que são dos responsáveis pelo sistema de gestão, qualidade do serviço, conformidade do produto e parte ambiental.

### **Elementos e valores que levam ao envolvimento da Responsabilidade Social**

Começa AV por indicar que a AdN é uma empresa recente (30 de Julho de 2015) e que se encontra numa fase de evolução e do conhecimento abrangente e que este trabalha directamente com todos os trabalhadores sem excepção.

Contudo, SS começa por defender para a sensibilização da campanha de incentivo para o consumo da água da torneira e que esta água da torneira é um produto 100% seguro. E ainda SS refere mesmo que a água que vendem que se encontra como uma das melhores águas do país e que é um produto extramente barato e que basta um simples gesto que pode satisfazer uma necessidade.

Desta forma, ReS assume a responsabilidade que a AdN tem agora em gerir sistemas municipais, como por exemplo na captação de água do rio, em seguida tratamos e vendemos aos municípios.

Com isto, IS indica que os compromissos para com o ambiente e as, o aspecto social em questão não é só dos colaboradores, mas também ao nível externamente pela protecção dos valores, códigos de ética e práticas. No entanto ao nível interno, a IS

refere a postura e comportamento gera-se por regras muito claras que partilhar com todas as partes interessadas, os fornecedores, quando actuam em nosso nome. Por fim, IS menciona que partilha dos valores e dos princípios, faz parte alarga-los à cadeia de fornecimento com vista ao envolvimento de todos fornecedores afim dos compromissos, valores, a postura, o rigor, a ética e a responsabilidade que fazem parte da organização.

### **Avaliação do desempenho**

Ao nível do envolvimento da organização no desenvolvimento sustentável em todos os entrevistados afirma que a empresa se encontra envolvida.

Assim AV começa por referir que a empresa está envolvida visto que é a sua própria actividade da empresa. Mesmo assim, SS reforça que a empresa emprega os mais altos padrões de cuidado para com o ambiente e dessa forma se pode respeitar todas as normas existentes.

Desta forma, ReS salienta que a grande mensagem tenta passar que a empresa demonstra e querem se certificar na RS e para isso demonstram estarem muito empenhados para atingir tal objectivo.

No entanto, ReS afirma que abriram as portas para que uma entidade externa fizesse uma auditoria, visto que eles fazem tudo bem de concordância com as leis e normas nacionais e de acordo com os preceitos internacionais sobre o tema da RS.

Mas para IS leva a reafirmar sendo que é uma empresa pública e leva a ter uma maior responsabilidade, uma vez que estão inseridos no sector do ambiente.

Em suma, AV indica que o tratamento e distribuição de águas residuais se tornam muito pertinente ao que respeita ao DS, pois a política da empresa é de implementação de relatórios de sustentabilidade e certificações como a SA8000.

Sendo que SS aponta que para produzir o produto como a água e ao mesmo tempo não colocarem em causa todo o ambiente, pois SS afirma que tem vários estudos nesse sentido.

Ainda assim, ReS acrescenta a organização são muito rigorosos na gestão da segurança e na questão da saúde, reforçamos muito a questão da medicina no trabalho com vista a minimizar o risco, a questão do stress e garantir que o trabalho é agradável. No entanto, para ReS a organização estimulou muito e essa mesma dinâmica das AdN justificaram ainda mais a garantia de que as pessoas não trabalhem sós, mas sim



trabalharem em rede, com a criação de momentos de proximidade e fomentação do espírito de colaboração do conhecimento.

Finaliza IS ao assumir que a organização neste momento consegue abastecer a população para um consumo de 2,9 milhões de pessoas e tratam também dos resíduos da região norte. Afirma IS que ainda desde que assumiram desde logo não só com o estado e perante os Stakeholders, que teriam ter sempre um compromisso de actuarem numa perspectiva que fosse eficiente em termos de ambiente no social, mas também económico, portanto temos o compromisso da empresa ser economicamente sustentável.

Mas AV conclui que este é o sector de actividade está muito vocacionado para os temas da RS.

Ainda SS reafirma que também tem a inovação é fundamental para a RS, porque conseguem valorizar as lamas, estas lamas em vez de irem parar num aterro, podem serem reutilizadas como o fim no fabrico de telhas e tijolos.

ReS explica que estar junto do cliente demonstra uma postura de proximidade, de experiência e de valorização dos colaboradores eles são o capital Humano fundamental. A empresa precisa de ter equipas devidamente dimensionadas qualificadas e motivadas;

Para IS as AdN ao abastecer e ao tratar águas residuais conseguem produzir muito impacto na qualidade de vida das pessoas. Conclui ainda IS que estão interligados com o próprio ambiente dessa responsabilidade e desde do inicio que isso está no ADN da organização não era sequer uma opção para esta mesma organização, e os compromissos ficam mais cimentados e reconhecidos pelas certificações externas, e pela avaliação reguladora. IS defende que a AdN tem objectivos, metas muito concretas para reagir a cada quinquénio e desse ponto de vista comprometem se atingir os valores pretendido.

### **Sucesso da implementação da Responsabilidade Social**

A esta questão todos os entrevistados concordam que a implementação da RS é importante para a organização.

Para AV afirma que as várias vertentes da sustentabilidade das quais fazem parte a economia, social e ambiental, e estas todas têm que estar alinhadas para que se possam obter efectivamente a sustentabilidade desejada. Também SS relembra que o

consumidor tem um papel importante, visto que este não perdoa quando algo corre mal e fica a imagem negativa associada como foi o exemplo dado por SS referente à Nike.

Sendo que ReS indica que uma empresa não saiba tratar bem os seus colaboradores é uma empresa que está só, tem máquinas, e este pensa o que pode fazer a diferença é a forma como se desperta de um colaborador do deu lado mais positivo e o transformam no numa pessoa motivada, qualificada, alinhada e capaz de valer mais quando está connosco do que quando entrou, chamando isto de gestão do talento interno.

IS analisa que a parte da RS mais no pilar social, no entanto ela comenta que avançaram para uma certificação sobre a norma de RS, pois a organização trabalha muito com os seus colaboradores e a cadeia de valor, as pessoas simplesmente estarão mais motivadas, também uma relação de ética transparente com a entidade patronal é muito claro o que a organização espera deles em termos de comportamento ético e de valores.

### **Factores que podem afectar esse sucesso da implementação**

Começa AV por mencionar que não existentes factores que afectam o sucesso da implementação da responsabilidade nas AdN, existe sim sucesso, e que é natural que se se possa obter vantagem para qualquer entidade.

SS relembra um exemplo da Nike em que tiveram uma caso de escândalo associado a vários factores, como por exemplo, o uso do trabalho infantil, visto que não trabalhavam directamente mas através de outros fornecedores, e nessa sequência SS aponta que isso como criação de um grande impacto na imagem da organização da Nike.

Mas ReS aponta alguns exemplos de RS, estes exemplos indicam que se a organização tivesse uma acção agressiva na forma como faz a captação de águas do rio e estas práticas não permitiriam que ela chegasse às praias tal como temos actualmente, também se esta organização não tivesse cuidados no tratamento do saneamento, estes seriam devolvidos ao meio ambiente como um efluente nas más condições. Assim ReS fecha o seu pensamento sobre os factores que afectam o sucesso da implementação com a referência que a comunidade não perdoa estes actos de má conduta de RS, e todo ciclo de actividade da empresa era colocado em causa e assim deixaria de ser sustentável pois o que não pode ser alternativa na gestão da água.

No entanto IS menciona que o vice presidente Engenheiro Martins Soares é o representante da administração da RS, em que tem uma equipa de desempenho social em que estes se reúnem periodicamente à mesa com os representantes que foram eleitos livremente pelos colaboradores e pela Administração, desta forma faz com as pessoas tenham outros modos de chegar à organização, e a escolha do representante por área regional para também terá proximidade física, mas também porque os compromissos que já existiam são para se manter e sempre que possível serem reforçados. Mas IS afirma que o mesmo Eng.º. Martins Soares é uma pessoa ligada às questões sociais, porque é a pessoa em que todos se relacionam e trazem as suas preocupações às suas matérias sociais e todas tem a sua resposta desde que se identifiquem, pois essa pessoa tem mecanismos confidenciais para que possa transmitir à organização aquilo que não está satisfeito ou mesmo o que gostaria de ver a ser melhorado nalguma área.

Assim IS conclui ao reafirmar que existe uma verticalidade no compromisso de transparência e muito claro para com todos os colaboradores.

### **Factos que levam ao desenvolvimento da Responsabilidade Social**

Todos os entrevistados mencionaram que a AdN desenvolve as devidas práticas de RS, em que podemos verificar com as suas respostas.

AV afirma que a AdN certificou-se em RS e isso implica que todos os requisitos sejam cumpridos, porque a certificação é uma demonstração perante terceiros de implementação de todos os requisitos possíveis da SA 8000 e de toda a legislação Portuguesa no que diz respeito à RS.

O AV e SS indicam que a questão de trabalho infantil mas existem alguns colaboradores que poderão aparecer entre os 16 e os 18 anos, depois o fuso horário de trabalho deles é reduzido para que possam ter tempo para estudar e desenvolver o projecto de estágio, visto que são colaboradores jovens.

AV reforça que a ideia é portanto só pegando na norma de ponto a ponto é que conseguimos demonstrar as práticas, por exemplo a esse nível se recebemos alguns estagiários nessa idade, todas essas regras de tempo de estudo e de tempo de trabalho tem que ser cumpridas.

SS reforça que a campanha de incentivo para o consumo da água, em termos de acolhimento dos estágios, o acompanhamento dos estágios que realizam no centro de educação ambiental com um elevado número de pedidos de adesão, no entanto só

admitem com mais de 16 anos e depois o fuso horário de trabalho deles lá é reduzido para que possam ter tempo para estudar e desenvolver o projecto de estágio.

ReS também reafirma que a organização atribui uma bolsa de estudo aos filhos dos colaboradores, oferecem uma lembrança simbólica, embora com valor monetário às pessoas que tem filhos, assinalamos o Natal;

IS reconhece que existe um programa muito forte de educação ambiental junto das comunidades, não é só ambiental, instalações construídas junto das comunidades, porque a AdN tem a necessidade de estar próximo das comunidades, com uma serie de programas em voluntariado, quer de apoio, quer de donativos, formações para as pessoas, as infra-estruturas para à comunidade, também vários programas em que IS está envolvida e também os seus colegas. A mesma IS menciona que a AdN tem um dia específico para toda a comunidade como por exemplo as pessoas e estudantes, e estes podem acompanhar um dia e contam com o envolvimento com os colaboradores que é bastante forte, o que leva a uma relação de transparência com a comunidade envolvente.

### **Consegue referir algumas práticas levadas a cabo pela mesma**

Todos os entrevistados apontaram enumeras praticas levas a cabo pela AdN, no entanto as práticas mencionadas são parecidas e todas com a sua importância dentro do enquadramento da empresa.

AV aponta que as práticas implementadas já há vários anos no Grupo, em cada requisito destas normas o que é foi efectivamente feito. AV defende que este seria um trabalho bastante mais extenso. No entanto AV menciona que a norma tem muitos requisitos de práticas e que pegando na norma de ponto a ponto é que conseguem demonstrar as práticas, todas essa regras de tempo de estudo e de tempo de trabalho tem que sejam cumpridas.

SS refere atribuição de bolsas de estudo a descendentes de colaboradores, todos os Natais é desenvolvido um projecto, um postal ilustrado, animado, por cada envio desse postal reverte 50 cêntimos a favor dessas bolsas de estudo;

Oferecermos bolsas de estudo a colaboradores com necessidades comprovadas e por outro lado também os filhos tem que ter aproveitamento de excelência;

São atribuídas bolsas de estudo para o ensino superior e para educação especial meninos com necessidades especiais de educação no valor de 1.000€

Para ReS uma empresa que queira transmitir uma mensagem de preocupação com os colaboradores, fá-lo no dia-a-dia é no âmbito do trabalho, segundo o mesmo ReS não pode ser visto como uma actividade extra curricular.

No entanto a IS aponta a dedicação na publicação no relatório de contas em que incluem o relatório dedicado à sustentabilidade em que tem como base as normas mais exigentes da Global Reporting Initiative na qual visa um conjunto de indicadores que tem de cumprir e são muito exaustivas, é um verificador que pretende confirmar que dados recolhidos sejam verdadeiros, ao nível do voluntariado do envolvimento da comunidade, dos patrocínios, do apoio a causas, bolsas de estudo para filhos dos colaboradores, um cabaz de berço para quando nasce um filho de um colaborador, acesso às instalações para fazer festas e eventos.

IS fala numa comunicação muito próxima, melhorar a vida pessoal dos nossos colaboradores, pois ao nível da formação, permitir que pessoas se desenvolvam as suas competências, que tirem licenciaturas quando estão aqui trabalhar, a nível de flexibilidade de horários, aprovamos um plano para a igualdade de género, a nível nacional ainda se vêem algumas assimetrias.

### **Estratégias identificadas pela Águas do Norte**

AV identifica que a estratégia actual é a mais adequada, visto que cumpre os mais altos padrões de RS e Sustentabilidade, no entanto o mesmo não descarta a que estratégia actual poderá sofrer ter novos desenvolvimentos no grupo num futuro.

SS refere que se tem de continuar a trilhar o caminho que temos vindo a seguir ao longo destes 20 anos de existência, 20 anos com referência às Águas do Douro e Paiva, visto que esta experiência que tem duas décadas de existência transitou para a AdN uma vez esse caminho percorrido e com esse pensamento tentam continuar para que possam melhor e evoluir.

ReS e IS relacionam a importância de uma ligação próxima à comunidade, visto serem os agentes activos na gestão de recursos ambientais como por exemplo responsáveis pelos processos, como produzem e tratam os nosso resíduos, como gerem a energia, as práticas da ecoeficiência de gestão de perdas, captação de água no Rio é internacional e que este passa inúmeras cidades e a responsabilidade são de todos de forma que não seja comprometida as gerações futuras.

IS conclui que a administração tem metas e estas são comunicadas para todos na organização, e a sustentabilidade passa pela optimização de recursos naturais e a organização pretende uma estratégia para desenvolvimento socioeconómico da região, e a mesma indica que a aposta na investigação é uma aposta para o combate às alterações climáticas, para que a certificação da energia, redução dos consumos e processos cada vez mais eco eficientes.

### **Estratégia para um futuro mais sustentável**

AV e SS estão de acordo que a estratégia a partir do momento que optaram por uma certificação da RS e um relatório de sustentabilidade verificado por entidades externas e como essas normas e esses requisitos vão mudando ao longo dos anos e vão sendo sempre cumpridos, a estratégia é sempre de acordo com esses requisitos, porque a partir desse momento a estratégia não muda, mudam é os requisitos ao longo dos anos e que levam a pensar em continuar a cumprir, e em que foi a primeira empresa do grupo e em Portugal foi certificada nas três áreas de Ambiente e Segurança em 2013 e em 2010 também foi a primeira empresa do grupo AdP a ser certificada pela SA 8000.

ReS menciona que a organização mexe com o ambiente e a preocupação é a relação próxima com os parceiros municipais, com as entidades todas e com as entidades ambientais com tudo isso de modo a garantir que alinhado com aquilo que se pretende para uma boa gestão dos recursos híbridos ao serviço público.

IS defende que os objectivos estratégicos assentam todos no DS, e a política assenta em alguns pilares, tem que cumprir e ajudar o País a cumprir as metas do sector e as metas ambientais, visto que a organização AdN é um instrumento de desenvolvimento socioeconómico das populações e por isso também temos consciência desse nosso papel a nossa aposta vai muito na satisfação do cliente.

### **Mudanças sentidas no Grupo Águas do Norte ao nível da Responsabilidade Social**

AV começa por indicar que a organização já se encontra em velocidade cruzeiro, e que refere que numa entidade em que não tenha a RS já tão evoluída torna se mais fácil encontrar pontos de mudança de estratégia ou necessidades face às mesmas e SS indica que não sentem mudanças drásticas, visto que já tem a estrutura montada pois sente apenas ao nível da comunicação daquilo que fazem na organização é que se sentiu

uma mudança através das redes sociais, site e blogues para demonstrar aquilo que conseguem fazer de bem para com o ambiente.

Para ReS aponta que ao nível da RS ou de outra coisa qualquer, o país sentiu nos últimos cinco anos a uma mudança de paradigma e esta mudança ajudou a evoluir bastante, em que ReS acaba por referir que sentiram mudanças, como por exemplo ao nível da RS e relação com os nossos colaboradores foi tremendo, fazemos parte da parte empresarial do estado, as restrições orçamentais, pacotes de austeridade, tudo isso teve contextos aqui temos uma equipa com muitas expectativas furadas as pessoas tem os seus projectos de vida, nos não podemos dar mais dinheiro, independentemente se a pessoa merece ou não merece;

IS menciona que a RS resulta de uma agregação houve uma continuidade destas práticas, a aposta foi no sentido de não vai haver descontinuidade, vai haver ainda um fortalecimento desta cultura por parte da organização.

### **As mudanças de responsabilidade das Águas do Norte traduziram em algum efeito**

AV pensa que é bastante útil utilizar o nosso relatório de sustentabilidade e utilizar os indicadores que lá estão e algumas das temáticas que foram implementadas ao longo deste últimos anos, como base, orientação para este trabalho desenvolvido pelas AdN.

SS aponta que é uma empresa pública, estão a tratar um bem que é essencial e do qual é inegável a água, assim pretendem demonstrar ao público aquilo que fazem por um bem que lhe é servido todos os dias e a toda a hora.

ReS menciona que as recompensas não monetárias são muito mais eficazes, as pessoas vão para Lisboa receber uma bolsa de estudo, que para a empresa não significa nada de especial, para aquelas pessoas é tremendo, se a organização trabalhar esta dimensão da proximidade torna toda a organização positiva.

IS elucida que os valores que já tinham mantiveram-se, mas aponta que houve um grande esforço para nesta agregação não haver descontinuidade e haver a melhoria estão juntos há pouco realmente isso já é uma realidade, dessa forma partilham os mesmos valores e os mesmos princípios, e portanto foi só agrega-los essa foi a grande aposta e uma aposta ganha.

## **Instrumento para influenciar o consumidor**

AV afirma que tem vindo a ser implementadas medidas ao longo dos anos, nas várias temáticas de RS, qualidade, ambiente, segurança e de comunicação também para com o exterior, tem havido muitas campanhas por exemplo do consumo de água, que ajudam a que a imagem de marca da empresa junto do consumidor.

IS mencionam que a empresa implementou um plano que o que faz é gerir os riscos desde a captação até ao tratamento a adopção e à reserva até a torneira do consumidor, com este nível de conformidade e qualidade de uma água segura e sendo como uma das mais elevadas do país.

No entanto, as mesmas pessoas entrevistadas AV e SS indicam que os consumidores não dão muito pela presença da empresa, mas quando acontece falhas e então o consumidor assume um papel muito importante, porque dessa forma a empresa faz um esforço maior para que não tenha falhas na prestação do serviço, no entanto é impossível porque as rupturas acontecem e os materiais não são resistentes eternamente.

## **Relação da empresa face à imagem transmitida ao consumidor**

AV e SS indicam a forte imagem que a empresa tem junto do consumidor, pois o consumidor liga directamente através de uma linha de apoio. Mas RS indica que AdN tem e honram-se de ter uma taxa de eficácia nos serviços acima dos 99%, visto que entregam sempre uma água de qualidade e um serviço de abastecimento ininterrupto de forma sustentável.

SS e IS concordam que a campanha do incentivo do consumo da água da torneira, porque estes acham que é muito bom viver num país em que realmente se pode beber da torneira com toda a confiança, chegar a um sítio qualquer e pedir um copo de água da torneira e beber. SS também relata a importância que a página institucional tem para o centro de educação ambiental, mostramos, sobretudo aos mais jovens a forma como actuamos, o processo de tratamento das águas residuais efectuado, concelhos de poupança da água, sensibilizamos, para a questão da poluição da água e do desperdício.



## **Como actua o grupo Águas do Norte**

Todos os entrevistados reconhecem a importância que fazer parte integrante no grupo AdP, AV, SS e IS constatam ainda que esta é uma empresa de capitais públicos com financiamento a 100%.

ReS defende que os accionistas são simultaneamente o estado e os municípios, o serviço que nos prestam interessa ao estado e aos municípios porque é no meio ambiente e nas populações. Também SS aponta que se pode considerar os parceiros e de todas as outras empresas participadas, que também trabalham em prol da RS.

No entanto AV indica que a política de implementação da RS é disseminada em todo o sector de actividade, é abrangente no universo Grupo AdP, este mesmo grupo abrange todo o país, logo pode dizer que está se a falar nas AdN, sendo que fazem parte do mesmo grupo são cinco empresas, no entanto todas as políticas são disseminadas a partir da sede do grupo das AdP que se localiza em Lisboa, mas embora sejam empresas diferentes acabam por ter as mesmas práticas e não é bem uma parceria mas todos colaboram no mesmo objectivo que se propõem a organização.

ReS e IS apontam que uma empresa que queira contribuir para o desenvolvimento sustentável tem que estar em rede com todos os organismos, por exemplo IS aponta que a AdN tem uma relação muito próxima e como resultante e com o regulador, e com a ERSAR e com isso estão a trabalhar em conjunto com as escolas profissionais, universidades e entre outras entidades.

## **A responsabilidade das Águas do Norte para com a comunidade**

As percepções dos entrevistados face a este ponto são diferentes pontos de vista entre eles todos.

AV refere que a política de implementação destas temáticas foi sempre com base numa actuação responsável e respeitadora dos mais altos valores sociais das empresas do Grupo das AdP, visto pretenderem ser um excelente exemplo e único com as empresas do grupo quase todas certificadas em SA 8000, o único grupo português que é assim.

No entanto SS indica que a própria actividade da empresa, do sector do ambiente de tratamento de água, pois SS refere quando estão a utilizar um recurso natural, tem de

ter um cuidado especial, salvaguardar, preservar tudo o que fazem em prol do ambiente, para que possam contribuir na construção de um futuro melhor.

ReS acrescenta que o grupo surgiu com a ideia de produzir um impacto muito positivo na comunidade, visto há doenças que foram erradicadas de Portugal porque se controlou a qualidade do abastecimento de água.

Por fim a IS conclui que uma empresa como AdN tem a responsabilidade no abastecermos vários milhares de pessoas, no tratar das águas residuais das mesmas pessoas e com instalações junto da comunidade faz com que estes tenham compromissos e que sejam cumpridos e alinhados com as metas nacionais, ao nível do ambiente, cultura da organização forte de motivação e de envolvimento.

### **A percepção dos colaboradores com a inserção da responsabilidade das Águas do Norte com a comunidade**

Mas AV reafirma que não são todas a 100% mas estão todas a caminhar nesse sentido da certificação total do grupo, mas é um exemplo único, não encontrará noutros sectores de actividade a mesma abrangência, visto para além da certificação da SA 8000, todas as empresas do grupo são certificadas em qualidade, ambiente e segurança, a caminho das certificações a nível energético, laboratórios acreditados ISSO 25001, relatórios de sustentabilidade verificados por entidades externas, uma abrangência muito elevada.

Para IS indica que sempre foi uma aposta desde o início por parte das administrações em obter uma cultura da organização muito forte, de os motivar e de envolver, e desse ponto de vista é muito gratificante para IS em que aponta o seu papel na organização ao trabalhar numa empresa destas, e em que menciona que trabalho e controlo a qualidade da Água que consome em sua casa, desta forma leva a ter uma relação muito vincada com a actividade.

Com tudo isso ReS fala que hoje em dia o país é um local turístico cheio de bandeiras azuis por todo lado, e isso é possível porque existe uma empresa como o AdP, em que durante 20 anos sempre cooperaram decisivamente para melhorar o país, visto que há 20 anos atrás era comum ir-se a qualquer sítio e não se conseguir beber água, porque esta não apresentava qualidade.

Assim conclui IS que estar a trabalhar num bem que é fundamental para todos e declaram isso diariamente e que tem uma acrescida responsabilidade para que se possa dar de beber às gerações futuras.

### **Realidade ou diferença às decisões tomadas**

ReS menciona que AdP poderia ser uma organização das mais activas enquanto exemplo de gestão, o grupo tem é uma abordagem discreta, é mais fácil ouvir falar de um bom exemplo da EDP ou da REN ou da GALP que das AdP. No entanto AV indica que tem tido os recursos e capacidades pessoas adequadas, e o sucesso que este grupo tem.

SS acredita que a herança da experiencia das empresas extintas ajudaram a formar a empresa AdN com recursos, meios logísticos e humanos para continuarem a inovar e criar desafios para a comunidade.

No entanto, IS refere que a estratégia é muito clara para as AdN que decorre de um contrato de concessão assinado com o estado em que estão realmente a fazer o melhor e a ter muitos resultados positivos, as contingências serão as do país os resultados mostram que a estratégia tem sido realmente eficaz.

### **Existem factores que condicionam a realidade deste sector e como contornar los**

Para AV as AdN é uma referência nesta temática e dispõem de recursos e de meios adequados poderemos melhorar com base em exemplos internacionais concorreremos a um prémio Europeu, tivemos uma distinção, ouve um vencedor e nós ficamos colocados a seguir, uma distinção bastante importante. Mas AV confirma que a recepção de muitos prémios a este nível, portanto é um exemplo a seguir por outras empresas.

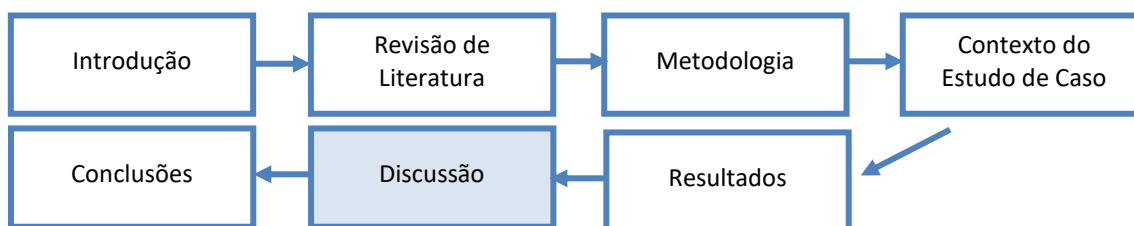
No IS afirma que o desempenho em auditoria equipas auditoras externas tem uma equipa muito boa e resultados muito bons o que demonstram que estão no bom caminho do sucesso.

ReS aponta que o maior grupo ambiental do país tem cerca de 7.000 colaboradores, e que cobrem por todo o território e mais activo da forma como divulga e expõem as suas boas práticas, também ao nível de recursos humanos seria mais fácil

atrair perfis de grande capacidade que por vezes não aparecem ao encontro com a organização porque não tem essa percepção da mesma.

Por ReS fala que ao nível regulador que eles estão muito bem posicionados, o que fazem é sempre a cinco anos e dizem para onde querem estar e dessa forma sabem para onde querem ir caminhar para o sucesso, tem os seus objectivos de sustentabilidade, objectivos estratégicos e de gestão muito bem definidos e vão monitorizando o desempenho e assim conseguem chegar aquelas metas pré-definidas e tem conseguido alcançar las.

## CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



No seguinte capítulo é apresentada a discussão dos resultados este capítulo aborda os principais temas da entrevista com mais detalhes, entre eles a abordagem da cultura e percepção na RS, a sua implementação e principais actividades e barreiras e por fim a sua avaliação e reflexão

### 1- CULTURA E PERCEPÇÃO

#### Elementos da RSE

Embora durante o decorrer das entrevistas não tenha sido novidade a existência de diferentes percepções em matéria de RSE entre os entrevistados das áreas chave do Grupo AdN. Apesar disso a entrevista levou a alguns resultados inesperados, que revelam uma certa coerência com a literatura, no entanto existem ainda algumas dúvidas sobre algumas percepções e definições, tendo alguns entrevistados afirmado mesmo que ambos os conceitos estão muito relacionados ao ponto de se confundirem.

Os aspectos fundamentais e que se destacam para a restante investigação é a forma como os intervenientes conceituam a RSE e de que forma distinguem esses elementos internamente e externamente. Internamente com a preocupação com os recursos existentes, a qualidade de trabalho dos seus colaboradores, o risco profissional. Externamente com a relação com os Stakeholders, toda a comunidade e do impacto ambiental do negócio. Todos os entrevistados demonstraram durante a entrevista possuírem um grande conhecimento e entusiasmo sobre a definição de RSE e dos seus elementos, muito devido à cultura implementada dentro da mesma e as acções de formação levadas a cabo pelo grupo, rumo a uma organização mais responsável e sustentável.

É notável que as empresas estão mais preocupadas com o impacto que tem, e agem cada vez mais em conformidade com a sociedade e as suas necessidades. Por isso

a questão da RS é considerada uma estratégia de potencializar e diferenciar o desenvolvimento da sociedade e da sua gestão sustentável segundo os autores Bertonecello & Júnior (2007).

No entanto para Friedman (1970), a RS consiste na maximização dos lucros das organizações e na sua obediência as leis, focando apenas o ponto de vista económico, a maximização da riqueza e dos lucros dos seus proprietários.

ReS defende que “as empresas têm uma responsabilidade de produzir riqueza, produzir riqueza para a comunidade, acrescentar serviço e tem também outra responsabilidade que é a responsabilidade de contribuírem para o bem-estar dos seus colaboradores, dos seus empregados”.

A RS e o DS são dos factores mais importante para as AdN, este que está dividido em três vertentes interligados, a nível ambiental, social e económico. Contudo, IS afirma que “na RS o que foca mais é a relação da empresa com as partes interessadas mais no pilar das obrigações sociais”.

Assim as AdN estão empenhadas no desenvolvimento da sustentabilidade ambiental, o que permite criar mais sustentabilidade, riqueza, e ao mesmo tempo acrescentar valor ao serviço prestado na comunidade.

Para ReS a RS é um dos factores mais importante para as AdN, acrescentando ainda a responsabilidade na criação do bem-estar dos colaboradores e empregados, para estes possam chegar a suas casas realizados com a organização da qual fazem parte.

Para os entrevistados é fundamental o entendimento e o bom uso destes princípios para permitir um bom desenvolvimento, no qual a RS seja o foco da relação da empresa com todas as partes interessadas.

### **Importância da RS**

Ficou evidente que a RS é algo muito importante para as AdN, bem como para todo o grupo das AdP, no sentido em que uma empresa socialmente responsável é, geradora de valor para todos os seus Stakeholders, conseguindo ser um agente de mudança, diferenciação e inovação, dando resposta às exigências do mercado e da comunidade como mencionado pelos autores Leandro & Rebelo (2011).

A maioria das entrevistas identificaram o apoio do Grupo AdP na implementação das mudanças decisivas, para os entrevistados da organização a RS é um

tema fundamental, ao ponto de ser considerada a única forma de continuidade da mesma.

“Vamos à Natureza buscar a nossa matéria-prima e depois na actividade de saneamento devolvemo-la, se não tivermos preocupações de DS não estamos a proporcionar aquele ponto de equilíbrio que permita continuar a nossa actividade” (ReS). Todos os entrevistados evidenciam a mesma linha de pensamento em relação à importância da RS no contexto empresarial, vista com forma de sobrevivência a longo prazo do negócio.

Apesar do grupo AdN ter como principal finalidade a venda de água, existe uma preocupação no sentido de alertar e aconselhar toda a comunidade para um uso sustentável da água, para os autores Kotler et al. (2011), a capacidade de um fornecimento sustentável de recursos naturais tornou-se uma vantagem competitiva muito poderosa.

### **Importância do DS**

O DS é visto pelos entrevistados com extrema relevância, torna-se fundamental segundo os mesmos conseguir a satisfação das necessidades sem comprometer o futuro das gerações futuras.

“Se nos formos muito agressivos com o meio ambiente, estamos a por em causa a nossa capacidade para gerir a nossa actividade a longo prazo” (ReS), torna-se por isso fundamental manter uma postura sustentável para com a comunidade inserida. Tal como refere a autora IS “vamos querer deixar o mundo como o encontramos pelo menos e portanto não vamos comprometer os nossos filhos, as gerações futuras deixando-lhe alguns destes pilares um pouco comprometidos”.

### **Nível organizacional e Estratégias do Grupo**

A RS não deve ser implícita, mas fazer parte da cultura de uma organização, como se estivesse incorporada, a organização deste estudo de caso como é uma empresa de água reflecte a forma como a RS é entendida e aplicada nas estratégias do grupo.

Dentro do grupo notam-se esforços de comunicação ao nível interno e externo na transmissão da mensagem de sustentabilidade.

Por isso, o conceito de RS pode ser considerado uma questão de cultura da própria empresa, um benefício a médio e longo prazo, que contribui para atingir o desenvolvimento sustentado para os autores Duarte & Sarmento (2012),

Para os entrevistados a presente estratégia do grupo é considerada adequada e cumpre os mais altos padrões de RS e Sustentabilidade, no entanto a estratégia pode sempre sofrer novos desenvolvimentos futuros no grupo.

Para o entrevistado AV “a partir do momento que se opta por ter uma certificação da RS e um relatório de sustentabilidade verificado por entidades externas e como essas normas e esses requisitos vão mudando ao longo dos anos e vão sendo sempre cumpridos, portanto a estratégia é sempre de acordo com esses requisitos, porque a partir desse momento a estratégia não muda, mudam é os requisitos ao longo dos anos e nos temos de os continuar a cumprir” sendo a base fundamental para a prática de RS a sua legitimidade, as características da empresa, como o país, cultura, são fundamentais, pois através destes a empresa adopta um comportamento mais ou menos responsável (Sánchez-Fernández, 2012).

Os entrevistados ReS e IS relacionam a importância de uma ligação próxima à comunidade, por serem agentes activos na gestão de recursos ambientais, responsáveis pelos processos, como produzem e tratam os resíduos, como gerem a energia, as práticas da ecoeficiência de gestão de perdas, pois como ReS explicou uma captação de água num rio que é internacional e passa por inúmeras cidades é e deve ser responsabilidade de todos para não comprometer as gerações futuras.

A consciência organizacional refere-se ao modo como a RS é considerada na organização e como ela faz sentido, os entrevistados referem que a administração possui metas que são comunicadas a todos dentro da organização, que passam pela optimização dos recursos naturais assente numa estratégia de desenvolvimento socioeconómico da região e no combate as alterações climáticas com certificação de energia e redução de processos.

Para SS é fundamental “continuar a trilhar o caminho que temos vindo a seguir ao longo destes 20 anos de existência, digo 20 porque nós herdamos felizmente a coisa boa das empresas extintas, neste caso os 20 anos estava-me a referir a Águas do Douro e Paiva, que foi a primeira empresa do grupo e em Portugal foi certificada nas 3 áreas de Ambiente e Segurança em 2013 e em 2010 também foi a primeira empresa do grupo AdP a ser certificada pela SA 8000”.



O seguinte estudo de caso mostrou que é importante para os colaboradores saberem que fazem parte nas acções levadas a cabo pela empresa ao nível de RS e DS, faz com que sintam mais empenhados e motivados e que sintam que as suas acções podem ter um grande impacto nas gerações futuras e garantir o seu posto de trabalho num futuro próximo.

### **O Papel do consumidor**

O consumidor é visto no grupo como o elemento principal de toda a actividade, segundo os diversos entrevistados as campanhas realizadas ajudam a manter e melhorar a imagem da marca junto do consumidor.

Para AV e SS os consumidores parecem não dar muita importância em relação à presença da empresa devido à intangibilidade deste serviço, no entanto se algo falha, o consumidor é o primeiro a reclamar de tudo. Por isso o consumidor assume um papel importante neste tipo de serviço.

O grupo tem vindo a fazer um esforço conjunto para no sentido de diminuir ao máximo as falhas no serviço, no entanto é impossível a, pois as 100% pois as rupturas acontecem e os materiais não são eternamente resistentes, “o que nós fazemos logo à partida é colocar avisos quer na internet, quer em jornais, difundir o que é que estamos a fazer para reparar essa ruptura, tentamos manter sempre o consumidor a par da situação para também ter a noção e saber o que se está a passar e saber quando é que o serviço voltará a ser repostos” SS.

A empresa implementou um plano ao nível de gestão de riscos desde a captação até ao tratamento a adopção e à reserva até a torneira do consumidor, defendendo e promovendo a sua qualidade como das mais elevadas do país. “É muito bom viver num país em que realmente, nós podemos beber da torneira com toda a confiança, chegar a um sítio qualquer e pedir um copo de água da torneira e bebe-lo” (IS), para a entrevistada a confiança que demonstra esse gesto resume a credibilidade e o empenho do grupo na prestação do serviço, também existe uma preocupação em garantir ao consumidor preços sempre estáveis e competitivos.

## **Imagem transmitida ao consumidor**

O grupo possui uma imagem forte junto do consumidor, e procura manter elevada a sua taxa de eficácia dos serviços, oferecendo um serviço ininterrupto de água de qualidade e de forma sustentável. Como defende o entrevistado AV “Isso é fruto das medidas implementadas ao longo dos anos, portanto nas várias temáticas e já não é só RS portanto nas várias temáticas de qualidade, de ambiente e de segurança e de comunicação também com o exterior, tem havido muitas campanhas por exemplo do consumo de água, muitas campanhas desse género que ajudam a que a imagem de marca da empresa junto do consumidor creio que seja elevado”.

A RS torna-se uma vantagem competitiva para as organizações, na preocupação com a sociedade, levando à criação de uma imagem positiva por parte dos consumidores (Callado-Muñoz & Utrero-González, 2011).

Para os entrevistados SS e IS a campanha do incentivo do consumo da água da torneira transmite uma imagem fundamental, demonstrando que é muito bom viver num país em que realmente se pode beber da torneira com toda a confiança, e puder chegar a um sítio qualquer e pedir um copo de água da torneira e beber, pois isto demonstra que “os indicadores tem melhorado imenso a nível nacional e o das AdN das várias empresas já era qualidade excelente portanto estamos sempre nos indicadores da ERSAR que é a entidade reguladora numa conformidade próxima, muito próxima dos 100% quando não é 100%” (IS).

Para a entrevistada SS não tem a ver com a questão de imagem, mas da produção em si porque como estão a utilizar um recurso natural, à partida devem ter um cuidado especial em salvaguardar e preservar tudo o que fazem em prol do ambiente. A imagem da organização pode ganhar notoriedade perante o consumidor, quando mantém uma imagem credível no mercado e salvaguarda os recursos utilizados respeitando os códigos éticos pelo qual se rege. Esta imagem está sempre a ser gerida e melhorada em função das necessidades.

## **Actuação do grupo**

Ao nível de actuação o grupo AdN é composto por capitais públicos com financiamento a 100%, os seus accionistas são o estado e os municípios para o qual trabalha. Assim pode se considerar parceiros todas as empresas envolvidas que

trabalham em prol da RS. Para os autores Costa & Domingues (2012) a valorização de boas práticas organizacionais permitiu a focalização da gestão nas necessidades e expectativas das entidades interessadas na actuação organizacional.

Toda a política de implementação da RS é disseminada no seu sector de actividade, sendo que o universo do Grupo abrange todo o país, formado por cinco empresas, onde todas as políticas são disseminadas a partir da sede do grupo das AdP localizada em Lisboa, embora sejam empresas diferentes acabam por ter as mesmas práticas, não são parcerias, mas todas as empresas colaboram no mesmo objectivo a que se propõem a organização. As empresas a nível de RS funcionam com base na auto-regulação, como um complemento ou um substituto do Estado, dos sindicatos, da correcção do mercado regulamentado e de outras instituições (Kinderman, 2011).

Uma empresa que queira contribuir para o desenvolvimento sustentável tem que estar em rede com todos os organismos, “localmente temos parcerias, por exemplo na investigação científica, com as universidades, com a comunidade local através dos nossos programas de educação ambiental e ainda no voluntariado, nos donativos e nas entidades que escolhemos para ser nossos parceiros e para além disso temos ainda, participamos nas diversas associações do sector que nos permitem estar em comunicação e numa verdadeira relação de parceria” (IS).

### **A responsabilidade das Águas do Norte para com a comunidade**

As percepções dos entrevistados são diferentes em determinados pontos, no entanto um dos entrevistados refere que a política de implementação destas temáticas assenta a “base numa actuação responsável e respeitadora dos mais altos valores sociais das empresas do Grupo AdP” AV e este grupo pretende estar “muito alinhados com as metas nacionais quer para o ambiente, quer para o sector em particular os colaboradores foi sempre uma aposta” (IS), visto que o grupo pretende ser um excelente exemplo e único com as empresas do grupo quase todas certificadas em SA 8000, ao serem o único grupo português com tal certificação no sector.

No entanto entrevistado SS indica que a própria actividade da empresa, do sector do ambiente de tratamento de água, pois refere quando estão a utilizar um recurso natural, tem de ter um cuidado especial, salvaguardar, preservar tudo o que fazem em prol do ambiente, para que possam contribuir na construção de um futuro melhor, e ainda o entrevistado ReS acrescenta que o grupo surgiu com a ideia de produzir um

impacto muito positivo na comunidade, tal como “doenças que foram erradicadas de Portugal porque se controlou a qualidade do abastecimento de água” (ReS), assim torna uma empresa com mais valor para a comunidade envolvente, e pode se dizer que “tem uma acrescida responsabilidade” IS para proteger as gerações futuras.

Ao concluir esta ideia sobre a responsabilidade deste grupo sobre a comunidade, entrevistado IS argumentou que as AdP, que tem a responsabilidade de abastecer vários milhares de pessoas, no tratar das águas residuais dessas mesmas pessoas e com instalações junto da comunidade.

### **A percepção dos colaboradores**

As percepções dos diferentes entrevistados, mostram que estes possuem uma conexão forte com o facto de o grupo ser socialmente responsável, pois os colaboradores e os responsáveis das áreas chave do grupo valorizam as actividades levadas a cabo para benefício da comunidade em geral.

A globalização contribuiu para a erosão do contrato social de confiança entre as organizações e outras instituições, defende-se uma percepção estratégica da RS, onde o desenvolvimento das boas práticas, partilha de valores, de confiança e da cidadania desempenham um papel central (Cerdeira & Neves, 2011).

A percepção dos colaboradores sobre a RS realizada com a comunidade torna se importante para a coesão do grupo e da imagem que transmite para toda a sua envolvente. A certificação em todas as empresas do grupo AdP é um elemento chave, o entrevistado AV menciona que apesar de ainda não estarem todas as empresas certificadas, estão a caminhar para lá e no bom caminho e a fazer todos os processos para que seja possível a certificação total do grupo, como o mesmo refere “somos todos certificados em qualidade, ambiente e segurança, estamos a caminho das certificações a nível energético, no que concerne à sustentabilidade é uma vertente bastante importante” AV, assim este defende que o grupo está a tornar um exemplo único de responsabilidade para com a comunidade.

No entanto, outros pontos de vista sobre a RS do grupo sobre a comunidade, porque a “aposta desde o início das administrações de ter uma cultura da organização muito forte” IS leva que a toda a estrutura esteja focalizada num objectivo, antes da criação do grupo de AdP existia muitas falhas de água nos 90 e isso tornava uma

calamidade muito por culpa dos verões muitos secos que originava dias sem qualquer água em casa rematou SS.

Actualmente, grupo AdP e a comunidade em simultaneamente contribuíram fortemente para que Portugal se tenha tornado uma forte atracção ao nível de turismo e “cheio de bandeiras azuis por todo lado isso só é possível porque existe um grupo como o AdP” (ReS), o autor refere que o grupo tem efectuado algum esforço de sobre a comunidade no sentido de conseguir demonstrar que a água é segura, pois “foram 20 anos a contribuir decisivamente para melhorar o País, há 20 anos atrás era comum ir-se a qualquer sitio e não se conseguir beber água, porque a Água não era boa” e mesmo tornou se fundamental para a entrevistada IS saber o que damos a beber aos filhos e gerações futuras, o que justifica o entrevistado ReS pois segundo este a cobertura de água no país era muito baixa há 20 anos atrás e actualmente ronda os noventa e tal por cento do país coberto por água de qualidade.

## 2 - IMPLEMENTAÇÃO

A empresa tem implementado diversas actividades, e a nível institucional possui diferentes níveis no processo de mudança. A mudança de toda a cultura da organização a nível interno e externo demonstra a as convicções existentes no processo de mudança.

Alguns empresários acreditam que a implementação da RS é uma boa estratégia para criar uma imagem melhor da empresa e atrair os consumidores (Kotler et al., 2011).

O entrevistado AV começa por evidenciar que a AdN é uma empresa recente, visto que foi criada a 30 de Julho de 2015, e que esta se encontra numa fase de evolução e de conhecimento abrangente, mas que prima por trabalhar directamente com todos os trabalhadores sem excepção.

Para os autores Porter & Kramer (2009), a implementação da estratégia da RS é problemática devido à forma como é implementada, pois as organizações não conseguem delimitar estratégias capazes de ir ao encontro dos objectivos das mesmas.

Actualmente as AdP gozam de uma excelente imagem junto do consumidor muito por apresentarem níveis de conformidade e de qualidade da água como sendo dos mais elevados no país, contudo isso acontece devido ao “fruto das medidas implementadas ao longo dos anos” AV, porque cada vez mais a RS não é sobre apenas

uma única temática, mas engloba sim um conjunto de várias temáticas como por exemplo a qualidade, ambiente, segurança, a comunicação entre outras.

A RS está relacionada com a ética e a moral das decisões e comportamentos empresariais que a empresa deverá saber se leva a cabo (Rodrigues, 2012).

Em relação ao grupo AdP, o entrevistado IS menciona que o grupo ADN partilha dos valores e dos princípios já anteriormente instituídos, por isso faz parte alarga-los à cadeia de fornecimento com vista ao envolvimento de todos fornecedores afim dos compromissos, valores, postura, rigor, ética e a responsabilidade que fazem parte desta organização.

O DS é baseado no modelo de maximização de lucro, onde a organização pelos seus próprios valores analisam a percepção da implementação da RS na mesma (Harrison 2000; Gray, 2006).

No entanto, o entrevistado AV refere que as AdN se certificaram na RS, o que levaram a que tivessem de adoptar uma série de requisitos para que fosse possível atingir o objectivo, o mesmo entrevistado continua a mencionar a importância da Responsabilidade no grupo AdP porque a certificação é uma demonstração perante terceiros de implementação de todos os requisitos possíveis da SA 8000 e de toda a legislação Portuguesa no que diz respeito à mesma RS.

A AdP tem várias actividades e campanhas junto da comunidade envolvente, assim se verifica quando os entrevistados AV e SS apontam vários pontos de actividades levadas a cabo, como a questão sobre a actividade de estágios de menores de idade no centro de educação ambiental com elevado número de pedidos de adesão, “estão naquela facha etária entre os 16 e os 18 e temos sempre muito cuidado com isso” SS e mais do que isso tem “a subscrição do código de conduta por parte dos fornecedores, todos os nossos fornecedores que contratamos tem que assinar ou subscrever o nosso código de conduta o qual terá subjacente a norma da RS que não empregam trabalho infantil” SS devido a sua faixa etária eles são admitidos com um fuso horário mais reduzido para que possam estudar e desenvolver o seu projecto de estágio.

Mas o programa de actividades é muito forte ao nível da educação ambiental junto da comunidade, uma vez “que não é só ambiental, portanto se nós temos instalações construídas junto das comunidades, também queremos estar próximos das comunidades e portanto temos uma serie de programas quer seja em voluntariado, quer

de apoio, quer de donativos, quer de envolvimento chamar as pessoas para formações, quer localmente abrir as infra-estruturas para à comunidade” (IS).

Desta forma, o entrevistado ReS assume que a responsabilidade das AdN tem agora em gerir sistemas municipais, como por exemplo na captação de água do rio, em seguida essa água é tratada e vendida aos municípios e o entrevistado SS reforça a sensibilização para a campanha de incentivo para com o consumo de água das torneiras nas casas das pessoas, defendendo essa água como um produto 100% seguro servindo como transmissão de confiança na qualidade da água, chegando o mesmo entrevistado afirmar que a vendem como uma das melhores águas do país, e este produto é até extramente barato, uma vez que basta um simples gesto para que seja possível satisfazer uma necessidade.

As actividades de RS por parte do Grupo AdP vão mais além da valorização da água, o que se verifica quando entrevistado ReS indica que a organização atribui bolsas de estudo a uma selecção de filhos de colaboradores e toda a estrutura da empresa se pode candidatar à mesma. São cerca de “cinco mil colaboradores de todo o grupo AdP que participam neste projecto da seguinte forma todos os Natais é desenvolvido um projecto, um postal ilustrado, animado, por cada envio desse postal reverte 50 cêntimos a favor dessas bolsas de estudo, depois no final apura-se o valor de envios dos postais, o valor que daí resultou e depois esse valor é dividido pelas empresas equitativamente para oferecermos bolsas de estudo a colaboradores com necessidades comprovadas e por outro lado também os filhos tem que ter aproveitamento de excelência, portanto há uma candidatura todos podem concorrer e depois são atribuídas bolsas de estudo para o ensino superior e para educação especial meninos com necessidades especiais de educação e são atribuídas no valor de 1.000€” SS.

Quanto à implementação da RS por parte das AdP e mais especificamente nas AdN, o entrevistado IS menciona que a AdN tem um dia específico para toda a comunidade como por exemplo um dia dedicado a pessoas e a estudantes, e estes podem acompanhar um dia e contam com o “envolvimento com os colaboradores que é muito forte e temos uma relação de transparência total” IS o que demonstra à forte preocupação com a comunidade em geral.

Ainda o participante SS faz um apontamento quanto à uma inovação do grupo fundamental para a RS, o facto de conseguirem valorizar as lamas provenientes da exploração, e estas lamas em vez de irem parar num aterro, podem agora ser reutilizadas com um fim no fabrico de telhas e tijolos.

Com isto, o entrevistado IS expressa que o compromisso para com o ambiente e o aspecto social em questão não depende só dos colaboradores, mas também ao nível externo pela protecção dos valores, códigos de ética e práticas.

A nível interno o entrevistado IS refere ainda que a postura e o comportamento são originados por regras muito claras que partilham com todas as partes interessadas, os fornecedores, quando actuam no nome das AdN regem-se pelos seus princípios e os códigos de conduta. O entrevistado ReS acrescenta ainda que na organização são muito rigorosos na gestão da segurança e na questão da saúde, reforçam e valorizam muito a questão da medicina no trabalho com vista a minimizar o risco, a questão do stress e garantir que o trabalho é agradável.

### **Implementação do DS**

A importância da formação e cultura da RS nos dias de hoje é o ponto-chave para uma organização de sucesso. No entanto, o entrevistado AV alerta para o facto do conhecimento dos princípios, enquadramento legal e normativo que a organização deve ter em conta.

Ao nível da formação para o entrevistado AV torna-se pois fundamental terem muita formação no sentido de obterem as certificações e mesmo para execução do Relatório de Sustentabilidade.

Assim o entrevistado IS aponta que formação da RS tem sido uma grande aposta das empresas do sector e do grupo com vista às orientações estratégicas e implementação de sistemas de gestão da RS. Mesmo assim, o entrevistado ReS refere que a formação já era prática da empresa para com os seus colaboradores, no entanto a organização quer ser socialmente responsável e desse ponto as AdN criou uma equipa de desempenho social que permite monitorizar com ajuda de operários, técnicos superiores e com localização em todas as áreas geográficas onde se encontram inseridos a fim de perceberem como estão as coisas e o que pode ser melhorado na RS.

Com isso, o participante IS cita que transmitem os valores da organização à comunidade em que aponta isso como cultura da organização. Contudo, a entrevistada SS aponta a formação como um dos pontos mais importantes para a organização do grupo e para o facto de terem conseguido a obtenção de certificação SA8000.

Por fim, a entrevistada IS declarou que a RS fez parte da sua formação académica, referindo ainda a importância que a mesma tem na empresa, uma vez que ela



também é a responsável pela formação permanente dos colaboradores e mesmo dos fornecedores.

No entanto, para ReS a organização estimulou muito a dinâmica nas AdN justificou ainda mais dar a garantia de que as pessoas não trabalhem sós, mas sim trabalhem em rede, com a criação de momentos de proximidade e fomentação do espírito de colaboração do conhecimento.

Desta forma AV considera que a formação torna-se importante e essencial para a organização, referindo que ele próprio já teve formação nessa área. Mas SS e ReS disseram e reafirmaram que o AV já tinha mencionado, que também já tiveram formação sobre a RS durante a implementação da norma SA 8000 na organização, e referiram que todos os colaboradores receberem a formação interna sobre o tema.

A entrevistada IS defende que desde que assumiram desde cedo não só com o estado e perante os Stakeholders, que teriam ter sempre um compromisso de actuarem numa perspectiva que fosse eficiente em termos de ambiente no Social, mas também Económico, o grupo sente que tem o compromisso da empresa ser economicamente sustentável.

### **Formação e Cultura da RS**

Para a orientação dos negócios de forma sustentável é fundamental a criação de uma cultura própria dentro das organizações e na sociedade, que englobe os valores e as crenças necessárias para um negócio sustentável.

A adopção de práticas de gestão em Portugal que incorporem as questões ambientais depende de factores que estão ligados à diferença e ao nível da cultura organizacional existente (Mascarenhas & Costa, 2011). Os mesmos autores defendem que para que a cultura seja incorporada nas organizações é necessário uma consciencialização e adequação dos actores da empresa, ao nível da dimensão interna da empresa e interacção com o meio ambiente, mercado e comunidade, como um processo voluntário.

### **Conclusões sobre implementação da RS e DS**

Ao nível do envolvimento da organização no desenvolvimento sustentável todos os entrevistados afirma que a empresa se encontra envolvida. Mas o entrevistado AV

conclui que o seu sector de actividade tal como o dos colegas entrevistados estão muito vocacionados para os temas da RS.

O grupo das AdP actualmente goza de uma reputação de mercado, assim estar junto do cliente demonstra “uma postura de proximidade, de experiência, de valorização dos colaboradores” (ReS), no entanto o entrevistado continua a mencionar que os colaboradores são o capital Humano fundamental, reafirmando que a empresa precisa de ter equipas devidamente dimensionadas qualificadas e motivadas.

Assim o entrevistado AV acaba por referir que a empresa está envolvida visto que é a sua própria actividade da empresa. Mesmo assim, outro entrevistado SS reforça a ideia que a empresa emprega os mais altos padrões de cuidado para com o ambiente e dessa forma se pode respeitar todas as normas existentes.

Como tal, o entrevistado IS indica que as AdN ao abastecer e ao tratar águas residuais conseguem produzir muito impacto na qualidade de vida das pessoas. Concluindo a ideia ainda o entrevistado IS indica que estão interligados com o próprio ambiente dessa responsabilidade e “desde cedo que isso está no nosso ADN não era sequer uma opção” IS da organização não era sequer uma opção para esta mesma organização, e os compromissos ficam mais cimentados e reconhecidos pelas certificações externas, e pela avaliação reguladora.

No entanto, o entrevistado ReS afirma que abriram as portas para que uma entidade externa para que fizessem uma auditoria, visto que o grupo faz tudo bem e de concordância com as leis e normas nacionais e de acordo com os preceitos internacionais sobre o tema da RS. Mas para o entrevistado IS leva assegurar e reafirmar sendo uma empresa pública e leva a que tenha uma maior responsabilidade, uma vez que estão inseridos no sector do ambiente e defende que a AdN tem objectivos, metas muito concretas para reagir a cada quinquénio e desse ponto de vista comprometem se atingir os valores pretendido.

### **3 - PROBLEMAS E BARREIRAS**

#### **Realidade ou disparidade nas decisões tomadas**

As decisões tomadas pelas empresas podem produzir impactos positivos ou negativos, ainda que o entrevistado ReS indique que AdP poderia ser uma organização das mais activas enquanto exemplo de gestão, o entrevistado AV vai mais longe e indica

que o grupo tem tido os recursos e pessoas adequadas, e que o sucesso do grupo surge disso mesmo.

Segundo os autores Michel & Lampert (2008) as organizações começaram a praticar acções sociais de interesse público, para ter uma maior visibilidade, credibilidade e fidelidade dos funcionários e consumidores em geral.

Apesar de, o entrevistado SS expor que a herança da experiência das empresas extintas contribuíram para formar a empresa AdN com recursos, meios logísticos e humanos para continuarem a inovar e criar desafios para a comunidade.

No entanto, outro entrevistado IS expõe que a estratégia é muito clara para as AdN, esta que decorre de um contrato de concessão assinado com o Estado em que estão realmente a fazer o melhor e a ter muitos resultados positivos, as contingências serão as do país os resultados mostram que a estratégia tem sido realmente eficaz.

Para os autores Soromenho-Marques (2003) devido aos diversos problemas ambientais surgiu a necessidade da adopção de um modelo de desenvolvimento futuro, que se afaste do insustentável paradigma do crescimento.

Para o entrevistado ReS, conclui que o grupo tem é uma abordagem discreta, e descreve que é mais fácil ouvir falar de um bom exemplo de outras empresas como Edp ou da Ren ou da Galp que das AdP.

### **Legislação e relatórios do DS**

Ao nível da legislação e relatórios sobre o desenvolvimento sustentável, nem todos deram a sua opinião sobre este tema. Contudo, o entrevistado AV faz referência ao cumprimento das leis e normas aplicadas ao desenvolvimento sustentável por parte a organização, assim como a legislação Portuguesa e bem como as normas aplicadas à SA 8000, uma vez que “RS encaixa muito bem nesta questão porque acaba por ser uma parte o DS mais ligado ao ambiente e a parte social complementa esta situação do DS” SS, e ainda o entrevistado IS mostra a definição do Relatório Brundtland que ainda se aplica e tem como base em deixar um mundo melhor daquilo que temos para as gerações futuras.

Ainda que o entrevistado IS faz referência no sentido da vertente interna da organização face às práticas de recursos humanos, transparência com os colaboradores, códigos de éticas “e uma mais abrangente que já tem a ver com os nossos compromissos sociais com a comunidade” (IS).

## Factores Condicionantes da implementação da RS

O entrevistado AV começa por apontar que não existem factores que condicionem o sucesso da implementação da responsabilidade nas AdN, mas sucesso, portanto é naturalmente que se possa obter vantagem para qualquer entidade.

No entanto, o entrevistado IS menciona que o vice presidente Engenheiro Martins Soares é o representante da administração da RS, em que tem uma equipa de desempenho social em que estes se reúnem periodicamente à mesa com os representantes que foram eleitos livremente pelos colaboradores e pela administração, desta forma faz com as pessoas tenham outro modo de chegar à organização, e a escolha do representante por área regional para também terá proximidade física, mas também porque os compromissos que já existiam antes das AdP são para se manter e sempre que possível serem reforçados.

Para o entrevistado AV, as AdN é uma referência nesta temática e dispõem de recursos e de meios adequados que podem melhorar com base em exemplos internacionais, concorreram a um prémio Europeu, receberam uma distinção, apesar de ficarem em segundo lugar o que já é uma distinção bastante importante. Mas esse mesmo entrevistado AV confirma que o grupo recebe muitos prémios a este nível, e por isso é um exemplo a seguir por outras empresas.

Assim, o entrevistado IS garante que o Eng.º. Martins Soares é uma pessoa ligada às questões sociais, porque é a pessoa em que todos se relacionam e trazem as suas preocupações às suas matérias sociais e todas tem a sua resposta, pois essa pessoa tem mecanismos confidenciais para que possa transmitir à organização aquilo que não está satisfeito ou mesmo o que gostaria de ver a ser melhorado nalguma área.

Por outro lado o entrevistado ReS descreve que ao nível regulador que eles estão muito bem posicionados, o que fazem é sempre a cinco anos é dizer para onde querem ir e dessa forma sabem de que forma querem caminhar para o sucesso, por isso tem bem traçados os seus objectivos de sustentabilidade, objectivos estratégicos e de gestão muito bem definidos e vão monitorizando o desempenho e assim conseguem chegar aquelas metas pré definidas, as quais o grupo tem vindo a conseguir alcançar.

Mas o entrevistado ReS mostra alguns exemplos de RS, estes exemplos indicam que se a organização tivesse uma acção agressiva na forma como faz a captação de águas do rio e estas práticas não permitiriam que ela chegasse às praias tal como actualmente, também se esta organização não tivesse cuidados no tratamento do

saneamento, estes seriam devolvidos ao meio ambiente como um efluente nas más condições.

Outro entrevistado SS relembra um exemplo da Nike em que tiveram um caso de escândalo associado a vários factores, como por exemplo, o uso do trabalho infantil, visto que não trabalhavam directamente mas através de outros fornecedores, e nessa sequência o entrevistado SS aponta o facto para a criação de um grande impacto na imagem negativa na altura associada à Nike.

Portanto o entrevistado ReS fecha o seu pensamento sobre os factores que afectam o sucesso da implementação com a referência que a comunidade não perdoa estes actos de má conduta de RS, e todo ciclo de actividade da empresa era colocado em causa e assim deixaria de ser sustentável, por isso não pode ser alternativa na gestão da água. Outro entrevistado IS declara que o desempenho em auditoria equipas auditoras externas tem uma equipa muito boa e resultados muito bons o que demonstram que estão no bom caminho do sucesso.

ReS aponta que este é o maior grupo ambiental do país tem cerca de 7.000 colaboradores, e que cobrem por todo o território e mais activo da forma como divulga e expõem as suas boas práticas, também ao nível de recursos humanos seria mais fácil atrair perfis de grande capacidade que por vezes não aparecem ao encontro com a organização porque não tem essa percepção da mesma.

Assim, o entrevistado IS conclui ao reafirmar que existe uma verticalidade no compromisso de transparência e muito claro para com todos os colaboradores.

#### **4 – AVALIAÇÃO/ REFLEXÃO**

Na AdP existe um compromisso conjunto onde todo o grupo procura fazer as melhores escolhas e tomar as melhores decisões no âmbito da sustentabilidade e das políticas a que se propõem, por isso são muitas as decisões assentes nas perspectivas futuras com vista a melhorar a qualidade de vida das gerações futuras.

##### **Práticas levadas a cabo**

Todos os entrevistados apontaram numerosas práticas levadas a cabo pela AdP e nomeadamente do grupo AdN, no entanto as práticas mencionadas são parecidas e todas com a sua importância dentro do enquadramento da perspectiva da empresa.

As organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade e pelos problemas da mesma segundo os autores (Spence & Schmidpeter, 2003).

Começa o entrevistado AV por indicar que a organização já se encontra em velocidade cruzeiro, e que refere que numa entidade em que não tenha a RS já tão evoluída se torne mais fácil de encontrar pontos de mudança de estratégica ou necessidades face às mesmas e entrevistado SS assinala que não sentem mudanças drásticas, visto que já tem a estrutura montada pois sente apenas ao nível da comunicação daquilo que fazem na organização é que se sentiu uma mudança através das redes sociais, site e blogues para demonstrar aquilo que conseguem fazer de bem para com o ambiente.

Assim o entrevistado SS aponta que é uma empresa pública, estão a tratar um bem que é essencial e do qual é inegável a água, assim pretendem demonstrar ao público aquilo que fazem por um bem que lhe é servido todos os dias e a toda a hora. Mas o entrevistado ReS cita que ao nível da RS ou de outra coisa qualquer, o país sentiu nos últimos cinco anos a uma mudança de paradigma e esta mudança ajudou a evoluir bastante, em que o entrevistado ReS acaba por referir que sentiram mudanças, como por exemplo ao nível da RS e relação com os colaboradores, como fazem parte da parte empresarial do estado, as restrições orçamentais, pacotes de austeridade, tudo isso teve contextos na ADN a equipa tem muitas pessoas com expectativas furadas as pessoas tem os seus projectos de vida, mas não podem receber mais dinheiro, independentemente se merece ou não.

No entanto, o entrevistado AV acaba por aludir que as práticas implementadas já há vários anos no Grupo, em cada requisito destas normas o que já foi realizado. No entanto, o entrevistado AV menciona que a norma tem muitos requisitos de práticas e que se trabalhar cada norma de ponto a ponto conseguem demonstrar as práticas, todas essas regras de tempo de estudo e de tempo de trabalho tem que sejam cumpridas.

O Grupo das AdP e mais especificamente as AdN tem conseguido manter a RS como um foco de estratégia futura, pois o entrevistado IS retracta que a RS resulta de uma agregação que houve uma continuidade destas práticas, a aposta foi no sentido de não vai haver descontinuidade, vai haver ainda um fortalecimento desta cultura por parte da organização.

Desta maneira, o entrevistado AV pensa que é bastante útil utilizar o relatório de sustentabilidade e utilizar os indicadores que lá estão e algumas das temáticas que foram implementadas ao longo dos últimos anos, como base, orientação para este trabalho

desenvolvido pelas AdN. Para o entrevistado IS em que elucida os valores que já tinham mantiveram-se, mas aponta que houve um grande esforço para nesta agregação não haver descontinuidade e haver a melhoria estão juntos há pouco realmente isso já é uma realidade, dessa forma partilham os mesmos valores e os mesmos princípios, e portanto foi só agrega-los, essa foi a grande aposta e uma aposta ganha.

Indica o entrevistado SS que a atribuição de bolsas de estudo a descendentes de colaboradores, todos os Natais é desenvolvido um projecto, um postal ilustrado, animado, por cada envio desse postal reverte 50 cêntimos a favor dessas bolsas de estudo, assim dessa maneira são oferecidas as bolsas de estudo a colaboradores com necessidades comprovadas e por outro lado também os filhos tem que ter aproveitamento de excelência, e também são atribuídas bolsas de estudo para o ensino superior e para educação especial meninos com necessidades especiais de educação no valor de 1.000€.

No entanto, às vezes a recompensa financeira não se torna fundamental para os colaboradores, o entrevistado ReS faz uma reflexão ao mencionar que as recompensas não monetárias são muito mais eficazes, as pessoas vão para Lisboa receber uma bolsa de estudo, que para a empresa não significa nada de especial, para aquelas pessoas é tremendo, se a organização trabalhar esta dimensão da proximidade torna toda a organização positiva. Ainda o mesmo entrevistado ReS aponta que uma empresa que esteja focada e queira dar uma mensagem de uma empresa preocupada com os seus colaboradores, onde se demonstra efectivamente essa preocupação é no dia-a-dia é no âmbito do trabalho, quando falamos em RS não estamos a falar de uma actividade extracurricular, mas deste nosso trabalho.

No entanto, o entrevistado IS aponta a dedicação na publicação no relatório de contas em que incluem o relatório dedicado à sustentabilidade em que tem como base as normas mais exigentes da Global Reporting Initiative, na qual visa um conjunto de indicadores que tem de cumprir e são muito exaustivas, este é um verificador que pretende confirmar que dados recolhidos sejam verdadeiros, ao nível do voluntariado do envolvimento da comunidade, dos patrocínios, do apoio a causas, bolsas de estudo para filhos dos colaboradores, um cabaz de berço para quando nasce um filho de um colaborador, acesso às instalações para fazer festas e eventos.

Para concluir, o entrevistado IS relata uma comunicação mais próxima, melhorar a vida pessoal dos nossos colaboradores, pois ao nível da formação, permitir que pessoas se desenvolvam as suas competências, que tirem licenciaturas quando estão aqui

trabalhar, a nível de flexibilidade de horários, aprovamos um plano para a igualdade de género, a nível nacional ainda se notam algumas assimetrias.

### **Outros assuntos**

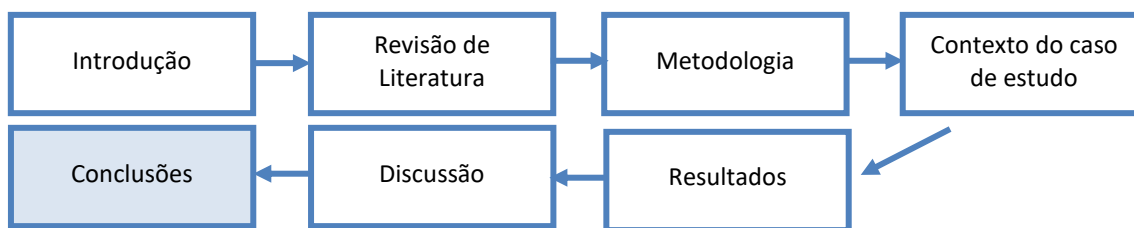
Para concluir estas entrevistas forma questionados todos os entrevistados sobre quais os assuntos que deveriam ter sido abordados e que ficaram por esclarecer, no entanto “foram abordados todos os assuntos, fica aqui um bocadinho sobreposta a questão da sustentabilidade e da RS, elas tocam-se, mas não são exactamente a mesma temática podia ser ajustado” AV, ainda o entrevistado SS acrescenta que foram informados por Eng.º Martins Soares sobre estas entrevistas e do tipo de assunto que iria ser abordado na mesma entrevista, assim o mesmo entrevistado remeta o seu pensa com a percepção que era a RS da empresa, porque a empresa responde sempre a todos os pedidos para trabalhos.

O entrevistado ReS reconhece que o guião da entrevista está bem desenhado, no entanto o mesmo entrevistado comenta que é interessante perceber quando tem um conceito, de que modo é que esse conceito é igual para as várias pessoas que o ouvem, referindo se à RS e que acha apaixonante o tema pelo facto de estar muito ligado com a actividade deles.

No entanto, o entrevistado IS acresce que se necessário mais informação que envia algumas notas escritas com informação, uma vez que se tratava de um entrevista com alguma informalidade, mas mesmo assim esclareceu com alguns exemplos ao longo da entrevista.



## CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES



O seguinte capítulo está estruturado em 3 secções, na (secção 7.1) são abordadas as conclusões deste estudo de caso. Nas contribuições e implicações praticas desse estudo. Por fim são apresentadas as principais limitações deste estudo na (secção 7.3).

### 7.1. - Conclusões

Nas reflexões finais são referidas as principais conclusões deste estudo, como já foi várias vezes referido nesta dissertação, os temas relacionados com o meio ambiente tem cada vez um maior impacto na sociedade e para as empresas.

Os principais capítulos deste estudo estão estruturados da seguinte forma. Numa primeira fase foi realizada uma breve introdução explicativa da abordagem da dissertação, e é explicado o tema (capítulo I). Posteriormente é apresentado um capítulo de revisão de literatura, com conceitos fundamentais para desenvolver a questão de pesquisa, preparando a recolha e análise de dados (capítulo II). Seguidamente apresenta-se uma abordagem à metodologia, criando uma ligação entre a parte teórica, são expostos os métodos utilizados e justificada a abordagem da pesquisa (capítulo III). Por sua vez foi ainda abordado o contexto de estudo de caso, com informações pertinentes na organização do sector (capítulo IV). Foi realizada uma análise dos dados, com discussão de resultados e interpretação desses resultados (capítulo V). Posteriormente no (capítulo VI) são apresentadas as discursões dos resultados.

É neste ponto (capítulo VII) onde serão apresentadas as principais conclusões da dissertação, com destaque para as contribuições teóricas e práticas e oportunidades para novas pesquisas.

A constante pressão por parte da sociedade levou a que as empresas adoptassem regras mais transparente, e melhorassem as suas páticas, com mudanças internas documentadas em relatórios e transmitidas publicamente. O trabalho empírico mostrou

uma relação entre os valores incorporados na organização e RS, na qual a visibilidade da RS e DS tem vindo a aumentar. O estudo mostrou ainda que por um lado é necessário que as empresas incorporem sistemas e valores sociais relacionado com a sustentabilidade, mas muitas vezes este não é um processo facilitado, porque as empresas tem de ser sustentáveis.

Como se pode evidenciar no decorrer desta dissertação, os responsáveis pelos sectores mais importantes da organização sentem pessoalmente o interesse em matérias relacionadas com o meio ambiente, durante as questões colocadas todos os entrevistados enumeraram várias práticas que são levadas a cabo por eles e por toda a organização, mostrando uma forte preocupação com a sociedade e com o ambiente, as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade e pelos problemas da mesma.

Apesar de a AdP ser muito comprometida com a sociedade e com o meio ambiente, está tem investimentos a longo prazo que não podem ficar comprometidos, por isso apesar de poupar recursos e de tentar sempre fazer o melhor, esta também se preocupa com o factor da sustentabilidade do negócio, mas ao mesmo tempo garantir o bem-estar das gerações futuras.

Na análise das questões realizadas na entrevista, depois da análise da mesma, constata-se a existência de alguma confusão entre os conceitos, muito por eles tocam-se entre eles muitas vezes. Concluindo ainda que a RS é na maioria dos casos influenciada pelos factores culturais da empresa, mas que existem factores contextuais particulares, tais como a reestruturação das empresas e toda a envolvência socio-económica actual que pode exercer alguma influencia nas prática, foi referida as mudanças sentidas nos últimos cinco anos na parte empresarial do estado, uma mudança de paradigma que segundo um dos entrevistados, que levou a uma evolução interna ao nível de RS e da relação com os seus colaboradores, muito devido as restrições, aos pacotes de austeridade e as gestão das expectativas. Criou uma responsabilidade colectiva, onde a motivação é envolver todos as partes interessadas da empresa desde funcionários, clientes e todos os intervenientes.

Sendo ainda de referir que nas mais variadas preocupações tidas para com o meio ambiente, a discursão em torno do tema da água, relacionada com o seu correcto uso e consumo são aquelas que têm uma maior importância actualmente. Isto porque a água é um bem imprescindível como referido pelos entrevistados, que apesar de ser de fácil acesso para algumas pessoas, começa a ser um bem cada vez mais escasso para outros.

A relevância dos recursos hídricos caracterizam-se pelo facto de esta ser essencial para a vida Humana, quer para ingestão directa, quer pela sua utilização nas actividades, na parte da agricultura ou da indústria a água é o bem mais essencial para o seu funcionamento, economicamente é um bem fundamental. Um dos objectivos desta dissertação foi analisar o papel da RS e DS na dinamização e no fortalecimento do capital social das organizações de serviços.

Na empresa alvo de estudo denota-se a existência de um compromisso de todo o grupo no sentido de fazer as melhores escolhas e decisões no âmbito da sustentabilidade, na qual as decisões estão assentes nas perspectivas futuras com o fim de melhorar a qualidade de vida das gerações futuras. O grupo do qual faz parte a empresa tem um foco renovado sobre a RS algo já muito enraizado nas empresas do grupo e transmitido a todos os seus intervenientes. Concorreram a um prémio Europeu, e receberam uma distinção, o grupo recebe muitos prémios a este nível, sendo por isso um exemplo a seguir por outras empresas.

A empresa AdN tem conseguido manter a RS como um foco de estratégia futura, apesar de ter sido estruturada recentemente já esta em velocidade cruzeiro para acompanhar as práticas e políticas implementadas já há vários anos do grupo, uma vez que após a estruturação houve sempre uma continuidade das práticas anteriores.

As pressões para uma maior transparência levou a melhorias dos relatórios, existem na organização a publicação do relatório de contas, no qual está incluído o relatório dedicado à sustentabilidade, como base nas normas mais exigentes da Global Reporting Initiative, que visa um conjunto de indicadores que a AdN tem de cumprir e que por sua vez são muito exaustivas, um verificador que pretende confirmar que dados recolhidos são mesmo verdadeiros. Assim a AdP demonstrou ser uma empresa focada em transmitir uma imagem preocupada com os seus colaboradores, mostrando essa preocupação no contexto real de trabalho, como se pode constatar nas práticas levadas a cabo pela mesma no sentido de melhorar a qualidade de vida da sociedade, mas em especial começando internamente pelos seus colaboradores, um dos objectivos propostos era investigar as barreiras e mudanças das organizações de serviços a nível de práticas sustentáveis, o seguinte estudo demonstra que no geral os responsáveis pelas áreas mais importantes tem uma imagem muito positiva das práticas da organização e que a empresa trabalha a questão de proximidade.

A empresa desenvolve o voluntariado, o envolvimento da comunidade, oferece patrocínios, apoia causas, oferece bolsas de estudo a filhos de colaboradores, um cabaz

de berço para nascimentos de filhos de colaboradores, da abertura às instalações para festas e eventos ou visitas de escolas e universidades. O que responde à questão de pesquisa sobre quais as Políticas de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável no serviço das águas, os principais impactos na sociedade, a comunidade não perdoa os actos de má conduta de RS, e todo ciclo de actividade da empresa poderia ser colocado em causa. Existe uma maior necessidade de uma perspectiva mais abrangente no ambiente organizacional, a partir da criação do contexto da pesquisa, as questões de pesquisa levadas a cabo neste estudo foram analisadas com detalhe.

A Adp mostrou ser uma empresa que leva a responsabilidade com o meio ambiente e com a comunidade local muito a sério, algo que se tornou muito evidente através das percepções expressas durante as entrevistas.

Denota-se nos entrevistados diferentes abordagens conceptuais quando questionados sobre as definições. Embora ambas as perturbações internas e externas terem efeitos poderosos, os principais factores que foram identificados como importantes para implementações de RSE são miméticos processos devido a pressões do mercado, de clientes e ao público em geral.

O trabalho empírico demonstrou a existência de uma relação entre a RS e o DS e os valores incorporados. A partir de uma perspectiva externa, existe uma interdependência entre o complexo caso organização do estudo, as partes interessadas e os órgãos reguladores e que é necessário adoptar uma abordagem mais abrangente holística a fim de compreender melhor a RSE e como facilitar a adopção das práticas dentro das organizações empresariais.

A nível regulador a AdP está muito bem posicionada, os objectivos são sempre estabelecidos para cinco anos. A legislação, os relatórios, o cumprimento das leis e normas aplicadas ao desenvolvimento sustentável, tem em conta a legislação Portuguesa com normas aplicadas como à SA 8000. As leis deste sector são fundamentais para garantir a sua sustentabilidade.

No entanto, estes são um pouco limitados. Além disso, este significa que muitos dos resultados não são necessariamente transferíveis para outras indústrias, mesmo que eles fornecem uma boa indicação de certos desenvolvimentos. Por exemplo, a falta de concorrência exclui uma influência significativa para a implementação da RSE.

Além disso, alguns dos constrangimentos resultante da forte regulamentação relativa às actividades operacionais e financeiros mais limitar as possibilidades de transferência de resultados para outras indústrias. Por outro lado, a forte influência

reguladora fornece uma boa base olhando para questões como voluntário contra aplicação obrigatória e qual papel regulação e legislação pode e deve jogar. Assim pode se constatar que a RS não deve ser implícita, mas fazer parte da cultura de uma organização, como se estivesse incorporada, a organização deste estudo de caso como é uma empresa de água reflecte a forma como a RS é entendida e aplicada nas estratégias do grupo.

Dentro do grupo notam-se esforços de comunicação ao nível interno e externo na transmissão da mensagem de sustentabilidade. O seguinte estudo de caso mostrou que é importante para os colaboradores saberem que fazem parte nas acções levadas a cabo pela empresa ao nível de RS e DS, faz com que sintam mais empenhados e motivados e que sintam que as suas acções podem ter um grande impacto nas gerações futuras e garantir o seu posto de trabalho num futuro próximo.

O consumidor é visto no grupo como o elemento principal de toda a actividade, segundo os diversos entrevistados as campanhas realizadas ajudam a manter e melhorar a imagem da marca junto do consumidor. O grupo possui uma imagem forte junto do consumidor, e procura manter elevada a sua taxa de eficácia dos serviços, oferecendo um serviço ininterrupto de água de qualidade e de forma sustentável.

Uma empresa que queira contribuir para o desenvolvimento sustentável tem que estar em rede com todos os organismos. O compromisso para com o ambiente e o aspecto social em questão não depende só dos colaboradores, mas também ao nível externo pela protecção dos valores, códigos de ética e práticas.

A postura e o comportamento são originados por regras muito claras que partilham com todas as partes interessadas, os fornecedores, quando actuam no nome das AdN regem-se pelos seus princípios e os códigos de conduta. Sendo fundamental o entendimento e o bom uso destes princípios para permitir um bom desenvolvimento, no qual a RS seja o foco da relação da empresa com todas as partes interessadas.

Assumiram desde cedo não só com o estado e perante os Stakeholders, um compromisso de actuar de forma eficiente a nível ambiental e Social, mas também Económico, a empresa tem o compromisso de ser economicamente sustentável.

## **7.2. - Contribuições/implicações práticas**

O contributo deste estudo é reforçar o conceito de RS. O estudo permitiu um maior conhecimento conhecer melhor como a empresa funciona. Além das

contribuições teóricas que surgiram a partir deste estudo, há também implicações para a prática. Demonstrando que a RS e o DS podem ser uteis na dinamização do património nas organizações, nomeadamente nos serviços. Esta dissertação permite ainda a identificação de diversas percepções ao nível de RS e DS dos intervenientes de empresas do género, enumerando as barreiras e mudanças que este tipo de organizações tem ao nível de práticas sustentáveis.

Embora haja diversos exemplos de práticas de gestão socialmente responsáveis, a união da sustentabilidade e da RS às práticas diárias de Gestão, ainda representa um grande desafio para grande parte universo das organizações, principalmente ao nível dos serviços, como é o caso deste estudo.

A seguinte dissertação contribui ainda para a demonstração das principais Políticas de RS e DS no serviço das águas, demonstrando os principais impactos na sociedade que uma empresa deste género pode ter.

### **7.3. - Limitações**

As limitações deste estudo incidem sobre a parte da metodologia ter sido bastante demorada, também devido ao tipo de estudo, pois este é e um caso que não permite a sua generalização. Além disso representa um caso que pode ser utilizado para entender melhor o comportamento dentro da indústria e para outros negócios também.

Outra das principais limitações que se observou foi o facto dos dados recolhidos serem naturalmente reduzidos, pois apenas foram inquiridos os representantes das áreas chave da organização. O facto de a entrevista ser qualitativa também levou a que o número de entrevistados dispostos a responder fosse menor, quando comparado com um estudo qualitativo, onde os inquéritos podem ser enviados a diversas pessoas ao mesmo tempo de forma quase automática.

## CAPÍTULO VIII – REFERÊNCIAÇÃO BIBLIOGRAFICA

### 8.1. - Bibliografia

Afonso, S., Fernandes, P. O., & Monte, A. P. (2012). Responsabilidade social empresarial das empresas cotadas pertencentes ao PSI20: análise evolutiva e relação com o desempenho económico-financeiro. XV Encuentro AECA.

Albareda, L., Lozano, JM, & Ysa, T. (2007). As políticas públicas de responsabilidade social corporativa: o papel dos governos na Europa. *Journal of Business Ethics* , 74 (4), 391-407.

Amado, J., Costa, A. P., & Crusoé, N. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência*, 5, 53-63.

Amaral, D. F. (2003), Prefácio a “O Desafio da Água no Século XXI: Entre o Conflito e a Cooperação”, Soromenho-Marques, V., (Coord.), Instituto Português de Relações Internacionais e Segurança, Lisboa.

Anderson, Terry, and Heather Kanuka. "E-research: Methods, strategies, and issues." (2003).

Apolinário, J.M Marques, (2007), Mais e melhor competitividade: Euro Visão Revista Dirigir, 47-50.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, 70.

Beall, A. E. (2010). *Strategic market research: a guide to conducting research that drives businesses*. iUniverse.

Bertoncello, S. L. T., & Júnior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *Facom*, 70–76.

- Bogdan, R. e Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Callado-Muñoz, FJ, & Utrero-González, N. (2011). Será que pagar para ser socialmente responsável? Evidência do sector da Espanha varejo bancário. *Gestão Financeira Europeia*, 17 (4), 755-787.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. (2011). Confiança, cidadania e responsabilidade social nas organizações. *Exedra: Revista Científica*, (1), 127-138.
- COMISSÃO, D. C. E. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas:[s. ed.].
- Cordovil, N. Á. de S. P., & Roberto, J. A. (2010). “Empresas, Empresários e Responsabilidade Social: os Percursos em Portugal.” In *Forum Nacional* (pp. 1–25).
- Corporate Social Responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977-2010. *Socio-Economic Review*, 10(1), pp.29–57. [Em linha]. Disponível em: <http://ser.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/ser/mwr028> [Consultado em 29/05/2012].
- Costa, M. D. S. & Domingues, I., 2012. *Economia e Ética: o reencontro subordinado*, em Edições Húmus; Famalicão.
- Cota, B. e Nicolau, L. (2007), *Marketing Research princípios e aplicações*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- Du, S., Bhattacharya, CB, e Sen, S. (2011). A responsabilidade corporativa social e vantagem competitiva: Superar a barreira confiança *Management Science*, 57 (9), 1528-1545.



- Duarte, M. M., & Sarmiento, M. M. (2012). Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. *Proelium – Revista da Academia Militar*, 219–229.
- Fidélis, T., & Carmona, M. J. (2001). Planeamento Territorial e Ambiente: O caso da envolvente à Ria de Aveiro.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Friedman, M. (1970). A responsabilidade social das empresas é aumentar seus lucros. *New York*, 122-124.
- Froemming, L. M. S., & Souza, N. Q. D. (2013). A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social. *Revista de Administração*, 8(15), p-69.
- Gonçalves, G. “Make love not CO2”. Níveis de comunicação empresarial sobre temas de interesse público.
- Gray, R. (2006) Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 793-819.
- Guba, E. G.;Lincoln,Y.S. (1994).Competing paradigms in qualitative research.In: Denzin, Norman, Lincoln,Yvonna,S. (1994).*Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Harrison, N. E. (2000) *Constructing sustainable development*, Albany, NY, State University of New York Press.
- Harrison, N. E. (2000) *Constructing sustainable development*, Albany, NY, State University of New York Press.
- Hodgson, G. M. (1998) The Approach of Institutional Economics. *Journal of Economic Literature*, 166-192.

- Jacobi, P. (2003) “Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade”, *Cadernos de Pesquisa*, 118.
- Kelle, U. (2005) A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6 (2).
- Kinderman, D. (2012). ‘Free us up so we can be responsible!’The co-evolution of Corporate Social Responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977–2010. *Socio-Economic Review*, 10(1), 29-57.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Actual Editora.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas : incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, 11–40.
- Lopes, J. (2010), *Fundamental dos Estudos de mercado*, Lisboa, Edições Silabo, 2ª edição.
- Mascarenhas, M. P. V., & Costa, C. dos A. F. (2011). Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. Uma perspectiva sociológica. *Latitude*, 141–167.
- McLeod, L., MacDonell, S.G. & Doolin, B., (2011). Qualitative research on software development: a longitudinal case study methodology. *Empirical Software Engineering*, 16 (4), pp. 430–459. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10664-010-9153-5> (Consultado em 08/11/2015).
- Michel, M. de O., & Lampert, M. A. (2008). Responsabilidade Social ou Marketing. *Bocc*, 1–14.
- Michel, M. de O., & Porciúncula, C. G. da. (2006). Responsabilidade Social e cidadania - O papel das relações publicas na sua prática pelas empresas na Zona Sul do RS.

- Monte, A. P. (2012). A Inclusão de Indicadores de Responsabilidade Social e Sustentabilidade nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.
- Moreira, J. M., Rego, A., & Gonçalves, H. (2003). Um Estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 1–22.
- Moura, R. (2007) Reinventar Novas Paisagens Empresariais e Laborais, *Revista Dirigir*, págs. 40 a 44.
- Nicolau, I., & Simaens, A. (2008). O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social 1. *Revista portuguesa e Brasileira de gestão*, 68–76.
- Oliveira, E. (2007). A responsabilidade social e a comunicação organizacional. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, 2496–2504.
- OMS (2003), “The Right To Water” (edição on-line:[http://www.who.int/entity/water\\_sanitation/rtwrev.pdf](http://www.who.int/entity/water_sanitation/rtwrev.pdf))
- Pinto, Nuno Gama de Oliveira. (2007) *Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável*, *Revista Dirigir 2007* pag. 48
- PNUD (2006), “Relatório de Desenvolvimento Humano 2006” edição on-line.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). *Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Rodrigues, L. L. Responsabilidade social e desempenho organizacional: uma abordagem holística aos conflitos entre Stakeholders, em *Edições Húmus; Famalicão*.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1996): *Metodologia de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Sally Thorne. Data analysis in qualitative research. *Evidence-Based Nursing* 2000; 3:68-70.
- Sánchez-Fernández, M. D. (2012). A responsabilidade social corporativa no marco da teoria institucional. *CICS*.
- Santos, M. J. N., & Silva, R. R. (2010). A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 12, 190–207.
- Snyder, S. U. (1992). Interviewing college students about their constructions of love. In J. F. Gilgun, K. Daly, & G. Handel (Eds.), *Qualitative methods in family research* (pp. 43-65). Newbury Park, CA: Sage.
- Spence, L.J., Schmidpeter, R. (2003), "SME's, Social Capital and Commom Good", *Journal of Business Ethics*, 93-108.
- Strauss, A.; Corbin, J., (1992). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory, Procedures and Techniques*. Newbury Park, Sage.
- Veloso, L. (2006). As práticas empresariais socialmente sustentadas no combate à precariedade laboral : algumas pistas de reflexão, 147–155.
- Yin, R.K., (2009). *Case Study Research - Design and Methods* 4th ed. L. Bickman & D. J. Rog, eds., Sage Publications. [Em linha]. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=FzawIAdilHkC&pgis=1>.
- Yin, R.K., (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press.

## 8.2. - Webgrafia

<http://www.greensavers.sapo.pt/2015/07/22/as-12-datas-chave-da-Águas-de-portugal/>.

<http://www.adnorte.pt/pt/Águas-do-norte/quem-somos/?id=5>.

<http://www.AdP.pt/pt/?id=78&emp=6#sthash.LcC2YE6Y.dpuf>.

[http://www.AdP.pt/pt/comunicacao/publicacoes/downloads/pub\\_pdf13\\_pt.pdf](http://www.AdP.pt/pt/comunicacao/publicacoes/downloads/pub_pdf13_pt.pdf).

<http://www.AdP.pt/pt/sustentabilidade/boas-praticas/gestao-e-eficiencia-operacional/?id=56#sthash.GUaPPI6d.dpuf>.

<http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=826&sub2ref=827>.

<http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Relat%C3%B3rio-das-audi%C3%A7%C3%B5es-%C3%81GUA-final.pdf>.

<http://www.ersar.pt/website/ViewContent>.

<http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh2006/rdh2006.zip>).

<http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>.

<https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>.

## CAPÍTULO IX – ANEXOS

### Guião de Entrevista

#### **Políticas de Responsabilidade Social: Um estudo de caso no sector das águas em Portugal**

Autora: Liliana Marlene Martins Fernandes

Orientador: Prof.º Doutor Moritz Von Schwedler

Universidade Lusíada - Mestrado em Gestão

*“O objectivo principal deste estudo é avaliar as políticas de responsabilidade social (RS) e desenvolvimento sustentável (DS) avaliando a sua implementação nos serviços, mais concretamente no serviço das águas e na empresa Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal”*

#### **Introdução**

- Sabe o que é a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável? Considera importante a questão da responsabilidade social nas empresas?
- Que definição daria para a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável actualmente?
- Já teve algum tipo de formação específica relacionada com responsabilidade social? Considera fundamental esse tipo de formação, se sim de que forma?
- Está envolvido em algum procedimento relacionado à responsabilidade social?
- Considera que a sua empresa está envolvida no desenvolvimento sustentável? Se sim, de que forma o faz?
- Considera que a implementação ou não da responsabilidade social pode afectar o sucesso de uma empresa? Pode dar alguns exemplos?
- De que forma a *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* desenvolve Responsabilidade Social? Consegue referir algumas práticas levadas a cabo pela mesma?
- Qual pensa ser a melhor estratégia da *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* para um futuro mais sustentável?

### **Desenvolvimento**

- Nos últimos anos sentiu mudanças ao nível da responsabilidade social? A forma de actuar da empresa onde está inserido contribuiu para essas mudanças?
- Qual pensa ser o papel do consumidor? Uma vez que um serviço é algo intangível, no qual as pessoas só dão conta por vezes quando falha, neste caso concreto da água, de que forma a *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* transmite essa imagem para o consumidor?
- A *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* actua sozinha no desempenho da responsabilidade social? Ou tem ajuda de outras empresas, parcerias ou do estado?
- O que levou a *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* a ser mais responsável na actualidade? A necessidade de mostrar uma imagem mais responsável? Contribuir para um futuro melhor? Ou a motivação de algum colaborador? Qual a sua percepção sobre este assunto?
- O que a *Águas do Norte - Grupo Águas de Portugal* faz na realidade e o que poderia fazer de diferente? Quais são as principais barreiras, os recursos, a falta de capacidade, outras?

### **Conclusões**

- Tem mais alguma sugestão para este tema, conhece ou pode indicar outras pessoas que considere importantes para o mesmo?
- Que outros assuntos relacionados pensam que não foram abordados durante esta entrevista?

### **Questões Abertas**

- Podem surgir outras questões durante a conversa