

# RESPONSABILIDADE SOCIAL, EMPRESA E DESENVOLVIMENTO

## Apontamentos para Moçambique



APIA | APOYO A LAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS  
INCLUSIVAS EN  
ÁFRICA SUBSAHARIANA



Com a participação de:

**ONGAMA**  
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO



UNIVERSIDADE LÚRIO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS NATURAIS

© Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), 2015  
C/ Beatriz de Bobadilla, 18  
28040 Madrid  
[www.fiiapp.org](http://www.fiiapp.org)

Edição: Setembro 2015

Documento elaborado por ONGAWA

Autores: Jose Manuel Gómez, Eduardo Sánchez, Nuria Casaldàliga, Rudy Martínez



Esta publicação conta com a colaboração da Cooperação Espanhola. Os conteúdos são da exclusiva responsabilidade de ONGAWA e não refletem, necessariamente, a posição da Cooperação Espanhola

## PRÓLOGO

A economia política do desenvolvimento em Moçambique no geral, e na província de Cabo Delgado em particular, está a sofrer profundas mudanças com o aparecimento nos últimos anos de operações para a futura implantação de megaprojectos extractivos na área dos hidrocarbonetos. Estes processos estão desde já a alterar de maneira específica as estruturas e dinâmicas de desenvolvimento social e económico da província.

Neste contexto, torna-se essencial fortalecer os actores envolvidos nos processos de desenvolvimento, com especial incidência nas administrações locais, no sector privado e na sociedade civil, para que possam responder adequadamente ao desenho e implementação de acções e estratégias de carácter integrado capazes de contribuir para um crescimento inclusivo, para a redistribuição da riqueza e o aproveitamento das oportunidades de maneira sustentável.

Com este objectivo, durante os dias 8 a 11 de Junho de 2015 realizou-se em Pemba o seminário Formação e diálogo sobre o papel da responsabilidade social das empresas na concepção de estratégias e implementação de políticas de desenvolvimento inclusivo, no quadro do Programa de Apoio a Políticas Publicas Inclusivas na África Subsaariana (APIA), promovido pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), concretamente a partir o Departamento de Cooperação com África Subsaariana e o Escritório Técnico de Cooperação da AECID em Moçambique, e la Fundação Internacional e para Iberoamérica de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP).

O seminário foi organizado com a colaboração da ONG espanhola ONGAWA e a Universidade do Lúrio, enquadrando-se por sua vez num projecto maior que inclui a publicação de uma brochura introdutória sobre a responsabilidade social das empresas.

O trabalho realizado pela ONGAWA, na obra que agora apresentamos, intitulada Responsabilidade social, empresa e desenvolvimento: Apontamentos para Moçambique, tenta estruturar, sistematizar e disseminar um conjunto de questões básicas sobre a natureza da responsabilidade social empresarial, o papel das empresas no

desenvolvimento e os quadros específicos em que este fenómeno tem lugar em Moçambique de uma maneira clara, sintética e compreensível para todos.

A modo de conclusão, temos que agradecer a todos os participantes na realização do seminário e na elaboração desta obra, esperando de que contribua para esclarecer o papel da responsabilidade social das empresas no desenvolvimento humano, para consolidar as boas práticas e gerar dinâmicas de aprendizagem e reflexão sobre os processos que actualmente estão a decorrer na província de Cabo Delgado em particular e em Moçambique em geral.

## ÍNDICE

<b>1. EMPRESA E DESENVOLVIMENTO. CONCEITOS BÁSICOS E PRINCIPAIS TENDÊNCIAS.....</b>	<b>5</b>
1.1. UM NOVO CONTEXTO INTERNACIONAL .....	5
1.2. EMPRESA, DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E DESENVOLVIMENTO HUMANO .....	8
1.3. A EMPRESA E A COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO .....	10
1.4. OS TERRITÓRIOS DA EMPRESA E O DESENVOLVIMENTO.....	12
1.4.1. <i>O território da responsabilidade .....</i>	<i>12</i>
1.4.2. <i>O território do contexto institucional .....</i>	<i>13</i>
1.4.3. <i>O território da operação .....</i>	<i>14</i>
<b>2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>16</b>
2.1. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	16
2.1.1. <i>Valores, ética e empresa .....</i>	<i>17</i>
2.1.2. <i>Evolução da RSE.....</i>	<i>18</i>
2.1.3. <i>A RSE e a sustentabilidade .....</i>	<i>21</i>
2.1.4. <i>Debates sobre a RSE.....</i>	<i>22</i>
2.2. FERRAMENTAS DE GESTÃO E MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	23
2.2.1. <i>Cenário regulatório e referências internacionais.....</i>	<i>23</i>
2.2.2. <i>Implementação da RSE .....</i>	<i>30</i>
2.3. GRUPOS DE INTERESSE E MATERIALIDADE .....	33
2.4. EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS .....	36
2.5. INTRODUÇÃO À GESTÃO DE CONFLITOS .....	38
2.6. A EVASÃO FISCAL E A CORRUPÇÃO .....	41
2.7. A PROMOÇÃO DA RSE.....	44
<b>3. ACTIVIDADE EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM MOÇAMBIQUE .....</b>	<b>46</b>
3.1. CONTEXTO: <i>BOOM</i> DO GÁS E DESENVOLVIMENTO HUMANO .....	46
3.2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL E NORMATIVO .....	52
<b>4. CONCLUSÕES.....</b>	<b>65</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>

## **1. Empresa e desenvolvimento. Conceitos básicos e principais tendências**

### **1.1. Um novo contexto internacional**

Somos todos conscientes das profundas mudanças políticas, económicas e sociais do nosso tempo, que estão a alterar rapidamente o cenário das relações internacionais.

Por um lado, o mundo em desenvolvimento é muito mais heterogéneo do que há alguns anos atrás. Entre os países menos desenvolvidos -que em muitos casos estão a experimentar taxas de crescimento muito altas-, e os países que já alcançaram níveis de rendimento comparáveis aos dos países desenvolvidos -como alguns do Sudeste Asiático- existe uma grande variedade de países com um rendimento médio e médio-baixo com necessidades e interesses diferentes. Por sua vez, dentro dos próprios países, incluindo aqueles cujas economias estão a crescer a um nível significativo, a distribuição dos rendimentos entre os grupos sociais é cada vez mais díspar, emergindo a “desigualdade” como um dos principais tópicos de discussão (PNUD, 2013; Stiglitz, 2012). Enquanto uma parte da população começa a ter níveis de rendimento semelhantes aos dos países economicamente mais avançados, ainda existe, outra parte condenada a viver com níveis inaceitáveis de privação e vulnerabilidade. Em resumo, está a surgir uma nova geografia da pobreza, tanto no que respeita à sua distribuição relativa entre países, bem como, à sua composição dentro de cada um deles.

Por outro lado, alguns países em desenvolvimento converteram-se em potências regionais ou globais, o que provoca que o sistema internacional seja cada vez mais multipolar e que os processos de tomada de decisão para resolver os problemas globais, aqueles que transpassam as fronteiras nacionais, sejam mais complexos. Assim, no final de 2014, a China converteu-se na primeira potência mundial em termos de produto interno bruto em paridade de poder aquisitivo, superando pela primeira vez os Estados Unidos da América. Além disso, algumas potências emergentes estão a converter-se em polos dinamizadores do desenvolvimento de amplas regiões, com uma influência económica, política e comercial que explica perfeitamente o crescimento que está a acontecer em termos

macroeconómicos em muitos países que são tradicionalmente beneficiários de ajuda para o desenvolvimento (Alonso, 2012).

Por sua vez, muitos países com grandes reservas de matérias-primas, como minerais e hidrocarbonetos, estão a beneficiar de um período prolongado de preços que atraem investimentos estrangeiros diretos, criando atividade económica e divisas para o Estado através de impostos, ajudando a equilibrar a balança de pagamentos internacional<sup>1</sup>.

Em 2015 terminou o prazo para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e foi aberta uma nova agenda para 2030, que será dominada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, muito mais ambiciosos, com um alcance global, e que abordam tanto desafios pendentes dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, como o crescimento económico, a sustentabilidade ambiental e a governabilidade.

#### Figura 1. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

1. Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
4. Assegurar a educação de qualidade e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem permanentes para todos
5. Promover a igualdade entre géneros e capacitar as mulheres e crianças do sexo feminino
6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e do saneamento para todos
7. Assegurar o acesso a uma energia exequível, segura, sustentável e moderna
8. Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e o trabalho decente
9. Construir infraestruturas resistentes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
10. Reduzir a desigualdade entre os países e dentro deles

<sup>1</sup> Este facto foi contrastado durante o ano 2015 com a queda dos preços dos hidrocarbonetos que já estão a produzir quebras nos orçamentos e nas economias dos países dependentes das exportações do petróleo.

11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
12. Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis
13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos
14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, mares e dos recursos marinhos, para o desenvolvimento sustentável
15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis
17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Fonte: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (NU, 2015)

Nas últimas duas décadas, os recursos atribuídos aos países em desenvolvimento através do investimento direto estrangeiro, o financiamento privado ou as remessas foram superiores, e cresceram mais rapidamente do que os fluxos da Assistência Oficial para o Desenvolvimento (AOD). Isto atrai mais a atenção sobre estes fluxos privados e leva à discussão de como aumentar o impacto destes na redução da pobreza.

Desde a conferência mundial sobre o Financiamento do Desenvolvimento de Monterrey, realizada em 2002, a comunidade internacional tem sido muito activa na procura de fontes de financiamento inovadoras, com um novo impulso a partir de julho de 2015, após a conclusão da conferência sobre o Financiamento do Desenvolvimento da Addis Abeba. Esta procura é agora mais premente devido à necessidade crescente de recursos que a resolução dos problemas globais e os novos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio exigem; e também devido às limitações orçamentais, provocadas pela forte crise económica e financeira que, desde 2008, muitos países doadores sofrem, que por sua vez está a causar uma redução significativa nos orçamentos de ajuda pública ao desenvolvimento. De acordo com o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (OCDE, 2014), apesar da Assistência Oficial ao Desenvolvimento em 2013 ter estabilizado em cerca de 0,30% do PIB dos países doadores, travando o declínio dos últimos anos, está longe de atingir os valores antes da crise, como no caso espanhol



que em 2013 dedicou 0,16% do PIB, enquanto em 2009 a percentagem foi de 0,47%.

Neste contexto de diversas mudanças nos países em desenvolvimento e de crise nos desenvolvidos, de reconfiguração do mapa da pobreza, de uma nova agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e de reformulação do financiamento e dos mecanismos de acção em cooperação internacional, tem ainda mais sentido rever o papel dos diferentes actores envolvidos que influenciam o desenvolvimento humano, e principalmente da empresa.

## 1.2. Empresa, desenvolvimento económico e desenvolvimento humano

Os fundamentos teóricos do paradigma de desenvolvimento humano são atribuídos a Amartya Sen, Prémio Nobel de Economia em 1998 pela sua contribuição para a compreensão do desenvolvimento como um processo de ampliação de capacidades e liberdades. A sua proposta de centrar os objectivos de desenvolvimento nas pessoas, ao invés de centrá-lo no crescimento do PIB, foi fundamental para o processo que levou à publicação em 1990 do primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o seu Índice de Desenvolvimento Humano, que desde então se tornou uma referência.

O paradigma do desenvolvimento humano foi sendo complementado nos últimos anos com *uma abordagem ao desenvolvimento baseada nos direitos humanos, que parte da premissa de que todos os seres humanos têm direitos inalienáveis que não podem ser violados, sendo guiada pelos valores, regras e princípios que são universalmente reconhecidos e codificados como direitos humanos. Os direitos humanos pressupõem a obrigação, por parte dos agentes responsáveis, de respeitar, proteger e cumprir.*

Normalmente, é reconhecido que existe uma estreita **relação entre o desenvolvimento humano e o desenvolvimento económico**, embora esta relação não seja directa. O modelo económico dominante ajudou a aumentar os níveis de rendimento e riqueza material em quase todo o mundo, mas a sua distribuição foi desigual entre os diferentes países e também dentro deles. A reconciliação do desenvolvimento económico com

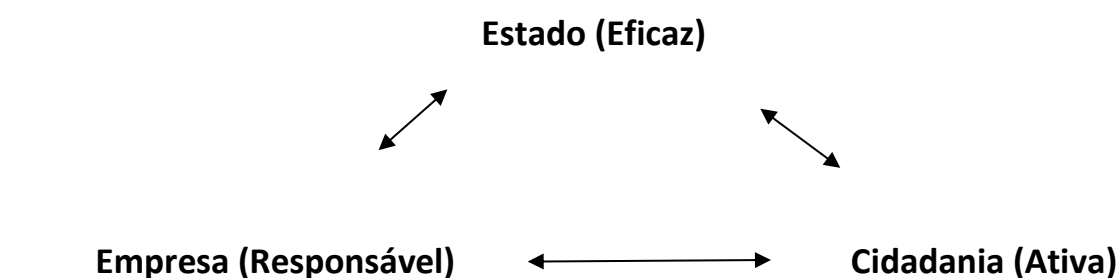
o humano, passa por este ser "**inclusivo**", que chegue a todos os grupos, principalmente aos mais vulneráveis, e "**sustentável**", que possa ser mantido ao longo do tempo, sem degradar o ambiente físico em que actua.

O Estado tem um papel fundamental na promoção do desenvolvimento humano. O Relatório sobre o Desenvolvimento Humano 2013 "A ascensão do Sul: Progresso Humano num mundo diverso" analisou as políticas dos países que conseguiram um progresso mais rápido e assinala como um dos três impulsionadores de uma transformação o Estado desenvolvimentista e proactivo (os outros dois impulsionadores são o aproveitamento dos mercados globais e a forte inovação nas políticas sociais).

No entanto, o papel do Estado, sendo necessário, não é suficiente. Por um lado, se o desenvolvimento humano significa o aumento de capacidades e liberdades, a sociedade civil organizada tem um papel importante na sua defesa e promoção. Em alguns países, o aumento da esperança de vida e o desenvolvimento da saúde, educação e rendimentos, foram ofuscados pela falta de liberdade, e o mesmo relatório do PNUD, apesar de não ser excessivamente crítico neste aspeto, marca como um desafio para o futuro "a participação activa dos cidadãos, dando-lhes voz". Além disso, grande parte do dinamismo económico do qual usufruíram os países que mais rapidamente avançaram nos parâmetros do desenvolvimento humano deve-se ao impulso do seu sector empresarial.

Assim, os três pilares nos quais assentam as relações de uma sociedade e da sua economia são a Administração Pública (sector público), o sector chamado sem fins lucrativos e as empresas (sector privado). Cada um tem a sua própria função e o progresso social pode ser visto como um jogo de equilíbrio, complementaridade e vigilância entre um Estado eficaz, uma cidadania ativa e um sector privado responsável.

**Gráfico 2. Jogo de equilíbrios para obter o progresso social**



Fonte: Elaboração própria

### 1.3. A empresa e a cooperação para o desenvolvimento

As empresas têm sido tradicionalmente importantes na cooperação para o desenvolvimento fundamentalmente como fornecedores de productos e serviços como a construção de infraestruturas e aquisição de equipamentos - grande parte dos fundos públicos destinados à Ajuda para o Desenvolvimento e á realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio. Nos últimos anos tem surgido uma nova abordagem de aproximação das empresas em matéria de desenvolvimento liderado pela ONU.

Esta nova nva abordagem iniciou em 1999, quando o então secretário da ONU, Kofi Annan, propôs a criação de uma aliança entre as Nações Unidas e o sector privado, um "*pacto global de valores e princípios comuns*" (Discurso de Kofi Annan no *World Economic Forum* de 1999, Davos). Esta proposta levou ao estabelecimento dum Pacto Global, que solicita às empresas que adotem, apoiem e ponham em prática determinados valores baseados nos direitos humanos, normas de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Em 2000, este pacto foi integrado de forma transversal na agenda dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) através do ODM8, "a criação de uma parceria global para o desenvolvimento", que é o instrumento fundamental para alcançar os restantes objetivos. Desta forma, abria-se uma porta para a parceria estratégica com o sector empresarial na luta contra a pobreza. Além do chamamento explícito ao sector empresarial para este se envolver em metas concretas ("Em cooperação com o sector privado, tornar mais acessíveis os benefícios das novas tecnologias, principalmente as de informação e comunicação"), reforçou-se o debate sobre a impossibilidade de progresso nos ODM sem a participação empresarial, dadas as estreitas relações que existem e que são refletidas na Figura 1.

A inclusão do sector privado como um parceiro estratégico no sistema de cooperação continuou a ser promovida por Kofi Annan, que em julho de 2003, anunciou a criação da Comissão para o Sector Privado e o Desenvolvimento no âmbito da ONU. O objetivo desta comissão foi o de identificar e analisar as formas de abordar os obstáculos que limitam a

expansão do sector privado entre as comunidades de baixo rendimento de países em desenvolvimento, além de analisar como o mercado pode gerar desenvolvimento e riqueza a nível local e nacional. Vários anos depois, em 2008, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) publicou um livro "As empresas frente ao desafio da pobreza: Estratégias com sucesso", apontando para os negócios inclusivos como ferramenta para combater a pobreza usando as próprias leis do mercado.

A participação do sector empresarial na promoção do desenvolvimento também esteve presente no **IV Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda** de 2011 em Busán. Assim, na sua declaração final "Associação para uma eficaz cooperação para o desenvolvimento" foi reconhecido que a cooperação para o desenvolvimento é actualmente composta por uma grande diversidade de atores, entre os quais o sector empresarial é chamado a desempenhar um papel importante. Na **Conferência Rio+20**, em 2012, uma das principais áreas de discussão foi a "Economia Verde", que se centrava no desenvolvimento dos sectores económicos mais respeitosos com o meio ambiente e que com o tempo podem ir substituindo os de maior impacto, tendo sido introduzido o conceito de Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS).

Pela sua parte, o **Pacto Mundial das Nações Unidas** propôs uma **Arquitectura para vincular os negócios empresariais na Agenda Post 2015** que ilustra os principais blocos de construção necessários para melhorar a sustentabilidade corporativa como uma contribuição efectiva para o desenvolvimento sustentável, criando valor para as empresas e para a sociedade. Cada um destes blocos deverá ser fortalecido e ligado através de um esforço abrangente e coletivo para que possam ajudar a ampliar a escala da sustentabilidade empresarial e transformar a empresa numa força verdadeiramente transformadora na era Post 2015. Nesta proposta, as empresas individuais, as organizações de sustentabilidade empresarial, os governos, os investidores, as escolas de negócios, a sociedade civil, o mercado de trabalho e os consumidores têm um papel importante no aumento da acção empresarial e devem ser capazes de identificar as áreas que necessitam de uma maior atuação.

## 1.4. Os territórios da empresa e o desenvolvimento

É possível definir três "territórios" figurados que resultam de abordar a questão da empresa e o desenvolvimento com diferentes perspetivas: a responsabilidade empresarial, o contexto institucional e, finalmente, a operação (Mataix e Sánchez, 2011). Como mostrado na figura seguinte, e que será desenvolvido nos próximos parágrafos, os três territórios estão interligados.

Reconhecer o território a partir do qual se está a observar ou a promover uma determinada iniciativa vai ajudar a orientar melhor os numerosos debates sobre o papel das empresas no desenvolvimento e na cooperação internacional que estão actualmente a acontecer, não só em Espanha mas também em alguns dos países onde a cooperação espanhola atua.

### 1.4.1. O território da responsabilidade

Para muitas organizações e movimentos sociais as questões da empresa e a sua relação com o desenvolvimento direccionam-nas imediatamente para um cenário de conflito, no qual são reproduzidas más práticas de grandes empresas e de direcções irresponsáveis, que causam graves danos ambientais e sociais e violam os direitos fundamentais das populações mais vulneráveis.

O auge do movimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da sua "indústria" paralela de consultoria e serviços especializados (Bernstein, 2011) está relacionado com a reacção a este descontentamento social que provocou uma crise de desconfiança sem precedentes. No entanto, apesar dos fogos de artifício que muitas vezes a acompanham e a sua componente "(cosm)ética" a RSE veu para ficar. E quando é concebida a partir de uma verdadeira dimensão estratégica, muito mais além da acção social, da mera filantropia e do cuidado reactivo ao "risco da reputação", a RSE fornece dois elementos fundamentais para a incorporação da empresa na agenda do desenvolvimento: a necessidade de um verdadeiro diálogo com as partes interessadas – envolvidas ou afectadas pela actividade da empresa -, e um questionamento da noção de valor e da sua distribuição (Moreno *et al.*, 2009).

Entre as muitas definições de RSE, uma das mais recentes é a da Comissão Europeia (2011), que na sua nova política sobre Responsabilidade Social Empresarial a define como "*a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade*". Para o Observatório de Responsabilidade Social Corporativa<sup>2</sup> a RSE é "*a forma de conduzir os negócios das empresas que se caracteriza por ter em conta o impacto que todos os aspectos das suas actividades geram sobre os seus clientes, colaboradores, accionistas, comunidades locais, meio-ambiente e sobre a sociedade em geral. Isto implica o cumprimento obrigatório da legislação nacional e internacional na área dos direitos sociais, laborais, ambientais e de direitos humanos, assim como qualquer outra acção voluntária que a empresa queira empreender para melhorar a qualidade de vida dos seus empregados, nas comunidades em que opera e na sociedade como um todo*" (Observatorio de RSC, 2014).

É essencial enfatizar, em relação ao considerado por algumas entidades, que a RSE não pode ser interpretada como uma forma que substitui à legislação, mas sim como um instrumento que vai além dela, e que, obviamente, inclui o seu cumprimento seja esta de natureza nacional ou internacional (Responsabilidade Legal Empresarial).

A área da responsabilidade confere às administrações públicas um espaço para a sua promoção e normalização e às organizações sociais um espaço de relação com as empresas que integra desde a incidência (informação, diálogo, pressão para a reclamação) até à colaboração (filantropia, voluntariado corporativo, comércio justo, consumo responsável, etc.).

#### **1.4.2. O território do contexto institucional**

Existe uma segunda região onde a empresa e o desenvolvimento voltam a encontrar-se. Esta é uma área na qual se tenta melhorar o ambiente institucional no qual os agentes económicos operam, reduzindo falhas e imperfeições do mercado e criando condições para o desenvolvimento económico de ampla base social.

A maior parte dos doadores de Ajuda Oficial para o Desenvolvimento impulsionam as iniciativas deste tipo. Por exemplo, a cooperação espanhola, tem a sua "Estratégia de crescimento económico e promoção do

---

<sup>2</sup> O Observatório de Responsabilidade Social Empresarial (Observatório de RSE), é uma organização espanhola sem fins lucrativos que foi fundada em 2004 pelas mãos de diversas organizações da sociedade civil com o objetivo de trabalhar na promoção da boa aplicação da responsabilidade social empresarial (RSE).

negócio empresarial" (MAEC, 2011) que está localizada nesta região, abrindo um grande número de possibilidades que o IV Plano Director pretende alcançar no Plano de Actuação Sectorial de Crescimento Económico, e que incluem a promoção da estabilidade económica, a melhoria dos serviços financeiros, a criação de uma base regulamentar favorável à criação de empresas, bem como, à promoção e acordo do diálogo social.

Igualmente, a SIDA, a agência para a cooperação sueca, denomina-a de "Private Sector Development" (PSD) e define-a da seguinte forma: *"Ao trabalhar com os governos dos países em desenvolvimento e com outros organismos bilaterais e multilaterais, bem como, com instituições financeiras de desenvolvimento, SIDA tenta contribuir para tornar eficientes as forças do mercado e criar um ambiente favorável para o investimento privado, onde as atividades comerciais possam florescer"*(SIDA, 2004).

Em matéria de financiamento e ajuda reembolsável a partir da cooperação espanhola, a aprovação do Fundo para a Promoção do Desenvolvimento (FONPRODE), em 2010, abriu novas possibilidades de ação como a concessão de créditos, empréstimos e linhas de crédito para os governos regionais, provinciais, locais e entidades do sector público, ou as aquisições de capital ou quase-capital em instituições financeiras e veículos de investimento, através de fundos de capital de risco, fundos de capital privado ou fundos de capital "semente"<sup>3</sup>.

### **1.4.3. O território da operação**

Esta é uma área onde existem empresas que, em colaboração com os doadores e por vezes, também, com as ONGs, desenvolvem modelos organizacionais e de negócios que lhes permitem conciliar as suas metas de expansão e sustentabilidade económica com os objetivos de desenvolvimento, focando-se, em particular, na criação de emprego decente e melhoria do rendimento entre os grupos mais desfavorecidos.

As agências internacionais com mais tradição neste campo começaram a usar a denominação "Business for Development" (B4D). Novamente, a agência SIDA define B4D como a "Cooperação com os actores do sector

---

<sup>3</sup> O capital de risco e o capital de semente são instrumentos financeiros através dos quais se facilita o capital financeiro a empresas de criação recente com elevado potencial e risco na sua fase de crescimento.

privado para alavancar os impactos positivos do seu núcleo de negócio sobre o desenvolvimento (...). É, simultaneamente, um método e uma abordagem para a construção de uma parceria sistemática com o sector empresarial. O objetivo de se comprometer com o sector privado para mobilizar recursos e incentivar as empresas a desenvolver novas abordagens que estendam o seu núcleo de negócio para contribuir ainda mais para a melhoria das condições de vida das pessoas que vivem na pobreza. O método e a abordagem B4D pode ser útil em diversos sectores como a saúde, a educação, a agricultura, a silvicultura, a energia, o emprego e o ambiente".

Ao contrário da área anterior, em que o foco da atenção prioriza a micro e a pequena empresa local, aqui procura-se incorporar todos os tipos de empresas e, em particular, as empresas com capacidades empresariais de inovação e internacionalização, como actores de desenvolvimento. Esta área é a que tem sido mais explorada recentemente, e também, a que levanta mais questões, em parte devido ao seu desconhecimento e às dificuldades e riscos do trabalho colaborativo entre os actores tradicionais da cooperação e o sector empresarial.

Uma das formas que estão a ser ensaiadas a partir do sistema de cooperação para integrar as empresas em projetos são as Parcerias Público-Privadas para o Desenvolvimento (PPPD), onde se procura a complementaridade dos recursos, capacidades e interesses do sector público e privado. A partir da cooperação espanhola foi lançado um protocolo da AECID para a sua gestão e estão a ser desenvolvidos alguns projetos-piloto.

Finalmente, é importante destacar que existe um **debate sobre a participação da empresa na cooperação**. Por exemplo, a EURODAD, a Rede Europeia sobre Dívida e Desenvolvimento, indica que existe um risco de que a integração mais activa e estratégica da empresa desvie as prioridades actuais e o financiamento da cooperação a partir da perspectiva da luta contra a pobreza e da defesa dos direitos humanos actual, para actividades de natureza mais productiva e rentável. Perante estas posições, outras organizações acreditam que a participação da empresa na cooperação pode ajudar a resolver alguns dos problemas tradicionais do desenvolvimento, como a criação de rendimentos ou o acesso a serviços básicos.



## 2. Responsabilidade Social Empresarial

### 2.1. Principais tendências na responsabilidade social

A responsabilidade social empresarial pode ser entendida como um processo pelo qual as empresas assumem a responsabilidade pelas consequências sociais, económicas e ambientais da sua actividade, e isso através de dois mecanismos principais: na prestação de contas nos três campos anteriores (o que foi chamado de "tripla conta de resultados") e no exercício do diálogo com as partes interessadas e grupos afetados por essa atividade.

Este conceito é cada vez mais popular no sector empresarial. Os departamentos de RSE, os relatórios de sustentabilidade ou os códigos éticos, florescem em muitas empresas independentemente do seu tamanho ou sector de actividade. No entanto, estes factos despertam alguma controvérsia. Há quem, como Milton Friedman, Prémio Nobel de Economia (1976), argumenta que "as empresas não têm outro objetivo para além de maximizar os lucros e não se envolver em filantropia ou ação social" (Friedman, 1970). Ou seja, *business of business is business*. Em linha com este pensamento, alguns autores como Ann Bernstein (Bernstein, 2010), que criticam "o ponto de vista da RSE dominada pelos perspectivas e interesses dos países ricos, que adotam a linguagem dos seus críticos e [...] não entendem a complexidade e dificuldade na tomada de decisão dos países em desenvolvimento".

No processo de mudança do modelo de negócio tradicional de empresa são apontados, por um lado, motivos do tipo ético, e por outro, o interesse estratégico num sentido amplo (redução de riscos, criação de novas oportunidades, inovação...). Além disso, a RSE é percebida pelo sistema de cooperação para o desenvolvimento como uma linha de trabalho com potencial para melhorar a vida das populações empobrecidas, que ganha peso em tempos de restrições orçamentárias. Por outro lado, no caso dos departamentos do governo para promover o comércio externo a RSE é vista como um elemento que agrega valor à empresa num mercado global cada vez mais competitivo e com mais actores.

### 2.1.1. Valores, ética e empresa

O sector empresarial não é uma entidade alheia à sociedade em que actua. Além disso, estabelece estreitas relações com os restantes atores, sendo muito sensível às opiniões de alguns, principalmente dos consumidores. Nos últimos anos, estes estão a sofrer uma crise de desconfiança e começam a exigir empresas transparentes e responsáveis. O conceito de ética empresarial surge, em parte, como resposta a estas demandas.

A ética empresarial é um ramo da ética aplicada, que trata da análise de questões morais que surgem no mundo dos negócios, como a cultura e os valores da organização, a forma de gestão e comunicação, as formas de se comportar no mercado e as implicações sociais e ambientais das suas decisões. José Luís Fernández Fernández, responsável pela Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica e Negócios, propõe seis critérios básicos que começam a pairar como características comuns nas empresas que pretendem implementar uma gestão socialmente responsável e sensível aos requisitos éticos do seu desempenho (Sáenz de Mier, A. (Dir.) 2011):

- Uma conceção da empresa ampliada (abordagem de grupos de interesse ou *stakeholders*).
- Vontade de diálogo e transparência.
- Compromisso com a permanência no mercado a médio e longo prazo.
- Vontade de serviço à sociedade e ao bem comum da própria atividade.
- Compromisso de responsabilidade pelas consequências não intencionais das suas ações.
- Esforços decididos não apenas para cumprir a legislação vigente, mas também para ir mais longe e avançar voluntariamente para níveis com uma exigência mais elevada. Em última análise, para procurar a excelência na gestão.

As empresas tentam responder aos problemas éticos institucionalizando uma deontologia através de diferentes métodos, quer sejam eles explícitos, como os códigos de ética e conduta, quer sejam implícitos através da

cultura empresarial, o estilo de liderança, a promoção e avaliação do desempenho e incentivos.

Um **código de ética** é uma ferramenta de gestão através da qual o órgão superior de uma empresa comunica a todos os seus membros o comportamento que devem seguir nas suas relações com os diferentes grupos de interesse da empresa. É uma especificação sobre a declaração de valores, princípios e crenças de uma empresa.

Existem abordagens muito diferentes para a seleção dos valores corporativos e cada vez mais se procura que estejam alinhadas com as competências centrais que foram identificadas para os profissionais das empresas. Alguns valores que podem ser encontrados em códigos éticos pioneiros são: conducta ética, respeito pelo meio ambiente, criatividade, orientação para o cliente, equidade, coerência, compromisso, transparência, independência, eficácia, proximidade, etc... Hoje em dia, a maior parte das grandes empresas tem um código de ética.

O **código de conducta** é um documento que define as acções específicas que correspondem na prática com os princípios e valores consagrados no código de ética. Neste sentido, orienta de forma concreta o comportamento que os colaboradores e empregados da empresa devem seguir. Pode ter um carácter sectorial dentro da actividade da empresa. Por exemplo, o Banco Santander tem um "Código de Conducta nos Mercados de Valores" e a eléctrica Iberdrola<sup>4</sup>, tem um código de conducta de vendas orientado ao desempenho dos seus negócios. Os códigos de ética e conducta são os elementos nos quais se baseiam os sistemas de RSE que se verão mais adiante.

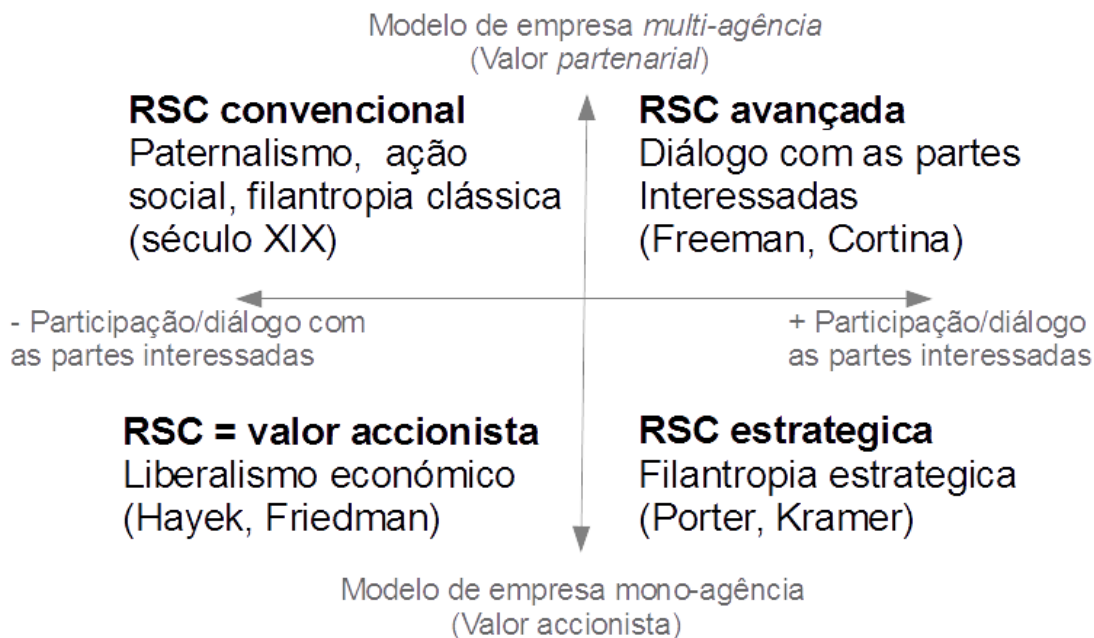
### 2.1.2. Evolução da RSE

O conceito de RSE e as suas consequências directas na actividade empresarial tem variado e evoluído com o tempo. Podem ser identificadas quatro abordagens diferentes, dependendo do grau de envolvimento da estratégia política da empresa e do relacionamento com os seus grupos de interesse. Abaixo é possível ver um gráfico que mostra essa classificação (Rodríguez Fernández, 2007).

---

<sup>4</sup> O Banco Santander tem origem espanhola e é o primeiro banco da zona euro e o décimo primeiro no mundo. A Iberdrola é o primeiro grupo de energia em Espanha, uma das maiores concessionárias do mundo, com presença em mais de 12 países e líder mundial em energia eólica.

Figura 3. Abordagens da RSE



Fonte: Rodríguez Fernández, 2007

O ponto de partida na evolução do conceito de responsabilidade social das empresas está no liberalismo económico clássico. De acordo com esta teoria, os pontos óptimos entre privado e social coincidem. Ou seja, o melhor contributo das empresas para o bem-estar colectivo é conseguido através de uma maior criação de valor económico para os proprietários da empresa. A RSE tem um carácter de **accionista**.

Subindo um degrau na complexidade do conceito da empresa, ficamos perante uma RSE eminentemente filantrópica, a RSE **convencional**. A empresa entende que será rentável adoptar uma política de RSE, uma vez que o consumidor avaliará positivamente a sensibilidade a certos valores ou critérios sociais. No entanto, esta política é diferente da política da empresa (ou seja, não tem de afectar o núcleo do negócio) e não é estabelecido um diálogo com os grupos interessados.

Um terceiro nível de envolvimento da RSE na estratégia de negócios admite as possibilidades que o diálogo com as partes interessadas pode trazer para

a empresa, reduzindo os custos e, principalmente, os riscos. No entanto, as políticas de RSE não se integram na estratégia da empresa. Isto é conhecido como uma RSE **instrumental**. Por exemplo, no caso de uma situação onde o mal-estar dos trabalhadores é fonte de permanente conflito laboral e com repercussão direta sobre os custos, seria possível implementar uma acção que envolvesse benefícios sociais para os trabalhadores, com o objectivo de reduzir o *stress* no trabalho e os custos associados. Outro exemplo pode ser o de uma empresa de mineração que põe em prática um programa social para reduzir a resistência da população local.

Por último, encontramos empresas que integram a RSE estrategicamente na sua estrutura e modelo de negócio, cooperando com as partes interessadas. Nesta abordagem, a RSE adquiriu uma natureza **avançada** e oferece novas e diversas possibilidades. Nasceu assim o conceito de "valor partilhado" (Porter e Kramer, 2011). Além do valor privado do qual se apropriam de forma exclusiva proprietários e gestores de uma empresa, é criado um "valor social" não exclusivo, do qual beneficiam diferentes grupos que coexistem no meio em que a empresa actua.

Entre as muitas definições de RSE, uma das mais relevantes e recentes é a da Comissão Europeia (2011), que na sua Estratégia renovada da UE para 2011-2014 sobre a responsabilidade social das empresas diz que é "a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade". Além da simplicidade e brevidade da declaração, é interessante que não mencione a ideia de "voluntário", fechando assim um dos debates mais longos e estéreis dos últimos anos em matéria de RSE sobre a voluntariedade/obligatoriedade da mesma. O objetivo da Comissão é o de criar condições favoráveis para o crescimento sustentável, o comportamento responsável empresarial e a criação de emprego duradouro a médio e longo prazo. A seguir, é possível ver os principais elementos da definição de RSE feita pela Comissão Europeia, que a entende como um conceito multidimensional.

Figura 4. Elementos da definição da RSE da Comissão Europeia

Direitos Humanos	Luta contra o suborno e a corrupção
Práticas laborais responsáveis	Interesses dos consumidores
Questões meio-ambientais	Cadeias de fornecimento
Integração de pessoas com deficiência	Revelação de informação não financeira
Participação e desenvolvimento da comunidade	

Fonte: Comissão Europeia, 2011.

### 2.1.3. A RSE e a sustentabilidade

Outro conceito fundamental no domínio da RSE é o termo "**tripla conta de resultados**" (ou "*triple bottom line*" na sua formulação original em inglês), que foi criado por John Elkington em 1994 e que se refere a uma ferramenta de gestão de negócios destinada a avaliar o rendimento das empresas nas dimensões económicas, sociais e ambientais.

Por sua vez, o desenvolvimento sustentável tornou-se conhecido através do Relatório Brundtland de 1987: "Entende-se por desenvolvimento sustentável aquele que leve ao crescimento económico, ao aumento da qualidade de vida e do bem-estar social, sem esgotar a base de recursos naturais renováveis sobre a qual repousa, nem danificar o meio ambiente ou o direito das gerações futuras em usá-lo para satisfazer as suas próprias necessidades".

A nível empresarial, por vezes, existe alguma confusão entre o conceito de tripla conta de resultados e o de sustentabilidade, o que levou algumas empresas a chamar de "Relatórios de sustentabilidade" o que antes eram os relatórios da RSE. A Global Reporting Initiative chama memórias de sustentabilidade aos relatórios de responsabilidade social que promove.

Esta aproximação à sustentabilidade através de três pilares independentes ou com pouca ligação tem recebido cada vez mais críticas. Por exemplo, alguns estudiosos sugerem que vários dos limites planetários que garantiriam um espaço seguro para a humanidade já foram ultrapassados e

que é necessário uma grande transição para evoluir para outro paradigma de desenvolvimento, onde a economia dependa do desenvolvimento humano e este recorra a sistemas naturais que sustentem a vida (Rockström, 2015).

#### **2.1.4. Debates sobre a RSE**

Com os elementos já apontados, somos capazes de entender melhor algumas questões e debates relacionados com a RSE, que muitas vezes se refletem nos meios de comunicação ou em fóruns especializados.

Uma delas está relacionada com a regulamentação da actividade empresarial. Nas duas últimas décadas, tem havido um relaxamento na regulamentação legal da actividade empresarial em algumas áreas, com a justificativa de uma maior eficiência, e o movimento de determinadas tarefas normativas nos espaços da auto regulação e da responsabilidade social. Esta situação foi percebida por algumas ONGs, sindicatos e partidos políticos como uma tentativa das empresas para contornar um compromisso vinculativo em algumas questões, com a RSE como um mecanismo que permitiria essa evasão. Por exemplo, a ONG Amnistia Internacional não aceita que o respeito ou violação dos direitos humanos sejam algo voluntário para as empresas, desta forma, há anos que tenta que os Direitos Humanos saiam do âmbito da RSE e passem para a responsabilidade legal.

Outra forma diferente de ver este debate implica compreender a RSE como algo complementar e não substituto ou oposto à responsabilidade legal. Assim, os pontos que podem levar a sérios impactos negativos devem ser legalmente regulamentados, ao mesmo tempo que as práticas da RSE devem ser consideradas como os primeiros passos que as empresas mais evoluídas dão, apoiadas desde as administrações, ONGs e cidadãos comprometidos, para a introdução de novas práticas positivas que com o tempo acabarão por ser generalizadas e incorporadas na legislação aplicada a todas as empresas.

Outro debate recorrente é aquele que tem a ver com os sistemas de informação da RSE. Certas ONGs e especialistas questionam que as empresas tenham um compromisso com a RSE se não tiverem sistemas de gestão sólidos que incluam a informação completa e verificada por

terceiros. Que uma empresa não disponha de uma política de RSE que englobe todas as áreas e unidades de negócio, ou que não publique as informações sobre os impactos, não implica necessariamente que esta empresa tenha impactos negativos. No entanto, e como assinala o Observatório da RSC, as grandes empresas que demonstram o seu compromisso com a RSE têm, todavia, espaço para melhorias na definição das suas políticas e na transparência das suas operações, na desagregação por países das informações prestadas ou no aprofundamento dos impactos relevantes para as partes interessadas e o público.

Outro especto polémico com a comunicação da RSE é a utilização de elementos positivos para tentar desviar a atenção ou compensar a deterioração da reputação que produzem outros impactos negativos dentro de operações de "lavagem de imagem".

Por último, dentro do sector da cooperação para o desenvolvimento, principalmente entre as ONGs, existe alguma confusão entre o conceito de RSE e outros conceitos relacionados, como a acção social, a filantropia e o apoio às ONGs e projetos de cooperação, por vezes, assimilando diferentes conceitos. Embora o apoio de uma empresa a uma iniciativa de cooperação faça parte da sua política de responsabilidade social, simplesmente por dar este apoio não se pode considerar que a empresa é socialmente responsável se outras áreas têm deficiências significativas. Da mesma forma, existem empresas com elevados padrões de responsabilidade que não têm programas de acção social e de solidariedade.

## **2.2. Ferramentas de gestão e modelos de responsabilidade social**

### **2.2.1. Cenário regulatório e referências internacionais**

No cenário actual de internacionalização dos direitos humanos, globalização da economia e crescimento de instituições supranacionais, é crescente um interesse sobre os novos instrumentos de regulamentação. Os instrumentos normativos não vinculativos que coletam princípios gerais ou regras são conhecidos como *soft law*. Este conceito dá origem a um amplo debate, que os gestores de RSE têm de ter em consideração.



Alguns argumentam que a natureza voluntária da RSE é incompatível com a regulação. Por isso, entende-se que a RSE deve ser vista como um sistema de gestão que é desejável implementar voluntariamente, sem ser regulamentada. Por outro lado, existem aqueles que justificam a regulamentação como a única ferramenta para criar uma RSE com credibilidade e rigor. Aqui estão alguns das iniciativas que mais eco têm actualmente<sup>5</sup>.

### **Global Compact**

O *Global Compact* ou "Pacto Mundial", na sua tradução para o português, é uma iniciativa promovida pelas Nações Unidas, na qual as empresas participantes comprometem-se em alinhar as suas operações e estratégias com dez princípios divididos em quatro áreas: direitos humanos, relações laborais, meio ambiente e combate à corrupção.

**Figura 5. Princípios do *Global Compact***

#### **Direitos Humanos**

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos fundamentais internacionalmente reconhecidos no seu âmbito de influência; e
2. Assegurar-se da sua não participação na violação destes direitos.

#### **Relações Laborais**

3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação coletiva;
4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. Apoiar a abolição efectiva do trabalho infantil; e
6. Apoiar a eliminação da discriminação no emprego.

#### **Meio Ambiente**

7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Desenvolver iniciativas para promover uma maior responsabilidade ambiental; e
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

#### **Contra a Corrupção**

10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno.

<sup>5</sup> Podem ser mencionadas as discussões no *Diario Responsable*, o meio de referência para a responsabilidade social em espanhol. Por exemplo: Perla Puterman "RSE obrigatória? ...depende para quem" ou Juan Villamayor "RSE obrigatória? Sim, mas não" ([www.diarioresponsable.com](http://www.diarioresponsable.com))

Fonte: Global Compact, 2011.

**GRI: Global Reporting Initiative**

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos criada pelo CERES (Centro de Educação e Pesquisa em Estratégias Ambientais) e pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente), que integra diversos grupos interessados. A sua finalidade é a de promover o desenvolvimento de memórias de sustentabilidade em todos os tipos de organizações. A GRI desenvolveu um guia para a elaboração de Memórias, para uso voluntário pelas organizações que desejem apresentar informação sobre os aspectos económicos, ambientais e sociais das suas actividades, productos e serviços. A GRI procura elevar a qualidade da informação prestada sobre sustentabilidade, alcançar uma maior "comparabilidade" (entre informação), consistência e eficiência na sua difusão. A última versão da GRI, a 4ª, consiste em 58 indicadores organizados em três categorias, económica, meio ambiental e social, estando a social dividida em subcategorias: práticas laborais e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Os problemas listados na tabela a seguir são os medidos.

**Figura 6. Indicadores da GRI 4**

Categorias e aspectos		
Categoria	Económica	Meio ambiental
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho económico</li> <li>▪ Presença no mercado</li> <li>▪ Impactos económicos indirectos</li> <li>▪ Práticas de contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiais / Energia / Água / Biodiversidade</li> <li>▪ Emissões, derrames e resíduos</li> <li>▪ Productos e serviços</li> <li>▪ Complemento normativo</li> <li>▪ Transporte</li> <li>▪ Avaliação ambiental de fornecedores</li> <li>▪ Mecanismos de reclamação ambiental</li> </ul>

<b>Categoria</b>	<b>Social</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Práticas laborais e trabalho decente</b>	<b>Direitos Humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade de producto</b>
<b>Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emprego / Relações empresa-trabalhadores</li> <li>▪ Saúde e segurança no trabalho</li> <li>▪ Formação e educação</li> <li>▪ Diversidade e igualdade de oportunidades</li> <li>▪ Igualdade de retribuição entre mulheres e homens</li> <li>▪ Avaliação de práticas laborais de fornecedores</li> <li>▪ Mecanismos de reclamação de práticas laborais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento</li> <li>▪ Não discriminação</li> <li>▪ Liberdade de associação e negociação colectiva</li> <li>▪ Exploração infantil</li> <li>▪ Trabalhos forçados</li> <li>▪ Práticas de segurança</li> <li>▪ Direitos indígenas</li> <li>▪ Avaliação</li> <li>▪ Avaliação de direitos humanos em fornecedores</li> <li>▪ Mecanismos de reclamação de direitos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunidades locais</li> <li>▪ Anticorrupção</li> <li>▪ Política pública</li> <li>▪ Comportamento de competência desleal</li> <li>▪ Cumprimento normativo</li> <li>▪ Avaliação do impacto de fornecedores sobre a sociedade</li> <li>▪ Mecanismos de reclamação de impactos na sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saúde e segurança do cliente</li> <li>▪ Etiquetagem de produtos e serviços</li> <li>▪ Comunicações de marketing</li> <li>▪ Privacidade do cliente</li> <li>▪ Cumprimento normativo</li> </ul>

Fuente: *Global Reporting Initiative*. Elaboração própria.

A GRI também publica suplementos por sectores para abordar as especificidades que não estão incluídas na guia principal, denominada **Sector de Divulgações**. Existe um para o sector do petróleo e gás e outro para a mineração e metalurgia.

As questões **específicas do sector de petróleo e gás** são:

- A resposta às crescentes demandas de energia.

- O controlo, uso e gestão da terra.
- A contribuição para o desenvolvimento nacional económico e social.
- A relação com a comunidade e as partes interessadas.
- A gestão ambiental.
- O desenvolvimento de fontes de energia de baixo carbono.
- As relações com os governos.
- A proteção do clima e transformação do mercado da energia.
- A proteção do meio ambiente, incluindo o uso e eliminação de água e produtos químicos.
- A transparência dos pagamentos aos governos e o *lobby* de políticas públicas.
- O respeito pelos direitos humanos.
- A segurança.
- A saúde e segurança dos trabalhadores.
- A integridade de activos e segurança do processo.

Enquanto isso, na **mineração e metalurgia** são os seguintes:

- O controlo, uso e gestão da terra.
- A contribuição para o desenvolvimento económico e social nacional.
- A relação com a comunidade e as partes interessadas.
- As relações de trabalho.
- A gestão ambiental.
- As relações com a mineração artesanal e de pequena escala.
- Uma abordagem integrada da utilização mineral.

## ISO 26000<sup>6</sup>

Esta norma tem a forma de um guia de recomendações que podem ser aplicadas a todos os tipos de organizações, não apenas empresariais, motivo pelo qual é considerada como um guia para RS e não para RSE. Apesar de ser aplicável a qualquer tipo de organização, a sua redacção destaca que a organização que a for aplicar deve considerar os factores sociais, ambientais, legais, culturais, de organização e políticos do seu contexto de acção, desde que exista coerência com as normas internacionais no seu comportamento. A ISO decidiu que não será uma norma de certificação como a ISO 14000<sup>7</sup>, mas sim um guião de recomendações. No entanto, algumas autoridades de certificação, a pedido das próprias empresas, estão a começar a certificar o uso deste guia.

## Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais

As diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais foram criadas em 1976 na Declaração sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais, apesar de ter tido várias revisões, a mais recente em Maio de 2011.

O principal objetivo destas orientações é o de assegurar que as atividades das empresas multinacionais sejam levadas a cabo de uma forma consistente com as políticas dos países da OCDE e estabelecer uma base sólida sobre a qual construir relações de confiança entre empresas e governos. As diretrizes consistem num conjunto de princípios gerais e específicos para uma conducta empresarial responsável. Entre os temas discutidos estão incluídos temas como os direitos humanos, a luta contra a corrupção, o suborno e outras formas de extorsão, a ciência e tecnologia, a concorrência e a tributação.

Este conjunto de normas são recomendações dirigidas pelos governos às empresas multinacionais, e não são de natureza obrigatória. As empresas que as cumprem de maneira voluntária devem aplica-las em todos os países onde operam.

---

<sup>6</sup> ISO é a Organização Internacional de Normalização, que agrupa os organismos nacionais de normalização e através de comités técnicos internacionais elabora novos padrões de todo o tipo para a padronização de produtos e processos a nível mundial. O padrão conhecido como ISO 26000 visa padronizar a RSE.

<sup>7</sup> A norma ISO 14000 é um *standard* internacional de gestão ambiental, que começou a ser publicado em 1996 e é desde então a maior referência mundial para as empresas a nível ambiental.

Em relação aos governos que cumprem as orientações, são obrigados a estabelecer Pontos de Contacto Nacionais (PCN), que são espaços para a promoção, divulgação e implementação das orientações. O PCN Espanhol depende do Ministério do Comércio, Ministério da Economia e Competitividade.

Além destas principais referências internacionais, existem centenas de normas e orientações relacionadas com a RSE que abordam questões gerais e específicas, bem como regulamentos sectoriais ou certificações por meio de selos (por exemplo, só no campo do papel "ecológico" existe mais de vinte diferentes). Esta proliferação de instrumentos deve-se a que a "indústria" da RSE ainda está a emergir e apresenta propostas de diversas áreas. Se o campo da RSE amadurece de uma forma convencional o mais provável é que ao longo do tempo os melhores instrumentos sejam consolidados e os restantes desapareçam ou sejam restritos a nichos especializados. Na situação actual, com a excepção dos especialistas, é muito difícil saber exactamente o que implica cada norma, o que tem causado uma confusão considerável. Até que a imagem não seja simplificada, é importante analisar bem o âmbito de cada norma e o grau de verificação externa que tem, para ser possível ter uma visão precisa do seu valor e do desempenho das empresas que a utilizam.

### **Directiva Europeia sobre Informação Não Financeira**

A Directiva 2014/95, aprovada em 2014 pela União Europeia, exige que as empresas com mais de 500 empregados (cerca de 6.000 grandes empresas em toda a Europa) informem sobre os seus impactos em matéria social, ambiental, políticas de diversidade, respeito dos direitos humanos e meios anticorrupção e suborno. A Directiva oferece às empresas uma flexibilidade significativa no modelo de relatório, para que estas possam utilizar as orientações internacionais, europeias e nacionais que considerem adequadas. O documento recomenda alguns instrumentos internacionais, como o Pacto Global e os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, as linhas Directrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, a norma (ISO) 26000, a Declaração tripartida de princípios

sobre empresas multinacionais e política social da OIT e a Iniciativa Mundial de Apresentação de Relatórios.<sup>8</sup>

### 2.2.2. Implementação da RSE

Para que as políticas da RSE sejam eficazes devem ser integradas na prática dos negócios dentro de um sistema de gestão que permita o planeamento, implementação e avaliação. O modelo de gestão que promove o Pacto Global exemplifica os conceitos básicos que qualquer sistema de gestão da RSE deve ter. Através de um processo de melhoria contínua apresenta seis passos para a implementação efectiva das políticas de RSE que defende.

Na primeira fase, a do **compromisso**, deve ser feito um compromisso público explícito pela alta direcção da empresa (direcção geral, altos executivos, conselho de administração, chefia das linhas de negócio, bem como líderes de cada uma das filiais) com os princípios que fazem parte do Pacto Global.

Na fase seguinte, deve-se ser feita uma **avaliação** de riscos que leve a uma priorização dos mesmos, para identificar oportunidades, e uma estimativa do impacto que novos cenários podem representar no contexto operacional. Nesta fase, é necessário um envolvimento directo da alta direcção e das partes interessadas.

O próximo passo é **definir** os objetivos, estratégias e políticas que derivam da avaliação anterior. É necessário estabelecer uma linha de base e indicadores para medir o grau de realização dos objetivos.

---

<sup>8</sup> Directiva 2014/95/UE de 22 de outubro de 2014 através da qual se modifica a Diretiva 2013/34/UE em relação à divulgação da informação não financeira e informação sobre diversidade por parte de determinadas grandes empresas e determinados grupos. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

Figura 7. Processo de implementação do Modelo de Gestão do Pacto Global



Na **implementação** dos objetivos será necessário alinhar as operações diárias (em termos de processos departamentais e de criação de valor) com as políticas acordadas. Colaboradores, fornecedores e parceiros de negócio vão liderar esta fase.

Mais tarde, será necessário criar um sistema de **monitoria** dos impactos e do progresso para o alcance das metas. O apoio das tecnologias de informação e comunicação (TIC), e dos grupos de interesse, será crucial para a recolha e tratamento da informação.

Finalmente (assumindo que estes processos têm de ser interactivos de acordo com o traçado da melhoria contínua), é necessário **comunicar** o progresso, as dificuldades encontradas e as estratégias. A *Global Reporting Initiative* (descrita acima) fornece uma estrutura de relatório reconhecida internacionalmente.



**Figura 8. Termos e conceitos comuns nas memórias de RSE**

<p><b>Delimitação do ambiente ou extensão:</b> Entendida como o âmbito de aplicação da política de RSE sobre a actividade da empresa e o seu impacto. O sistema de gestão da responsabilidade de uma empresa multinacional pode ser limitada à empresa matriz ou também incluir a actividade de empresas subsidiárias ou afiliadas via participação dos accionistas.</p>
<p><b>Cadeia de fornecimento:</b> O controlo e a gestão do risco sobre os fornecedores de uma empresa é uma das chaves para avaliar o âmbito da sua política de RSC. O grau em que uma empresa assume a responsabilidade sobre as práticas (laboral, ambiental, etc.) dos seus fornecedores traduz-se em ferramentas mais ou menos rigorosas para a sua selecção, acompanhamento e avaliação, que podem variar desde o compromisso declarativo a auditorias externas periódicas sobre riscos específicos</p>
<p><b>Seleção de grupos de interesse ou <i>stakeholders</i>:</b> A política de responsabilidade social de uma empresa parte de uma identificação prévia dos actores envolvidos na sua actividade, aos quais é necessário ter em conta tanto na gestão como na informação sobre os resultados do negócio. A sua seleção pode ser limitada a grupos directamente relacionados com o desempenho financeiro da empresa, como accionistas ou clientes, ou alargado para incluir grupos sociais afectados pela actividade da empresa no seu território operacional. A qualidade dos canais de comunicação, o diálogo e a prestação de contas estabelecidos para cada um destes grupos mede a profundidade do compromisso estratégico da empresa e os seus resultados e impactos não-financeiros.</p>
<p><b>Princípio da materialidade:</b> A Política de responsabilidade de uma empresa pode ser vista como a resposta a riscos ambientais e sociais identificados como mais importantes (materialidade) derivados da sua operação. Apenas se esta apreciação for correcta e a empresa identificar aqueles que são realmente significativos, é que a empresa será capaz de concentrar os seus esforços em melhorar e satisfazer as expectativas dos seus grupos de interesse.</p>
<p><b>Sistema de gestão de RSC:</b> Os aspectos sociais e ambientais que a empresa considere de relevo devem ser incorporados no seu sistema de gestão através da implementação de ferramentas concretas para garantir uma avaliação adequada e, se necessário, melhorada. A falta de recursos e ferramentas de gestão específicas podem reduzir a política de RSC à sua dimensão declarativa.</p>
<p><b>Monitoração de terceiros:</b> A gestão política de RSC de uma empresa, e da própria informação que é fornecida e os seus resultados, pode ser monitorizada, controlada ou certificada por terceiros. Estes processos podem dizer respeito à forma e qualidade da informação apresentada (Relatório de Sustentabilidade) ou avaliar a sua correspondência com a realidade (por exemplo, auditorias laborais ou sociais).</p>

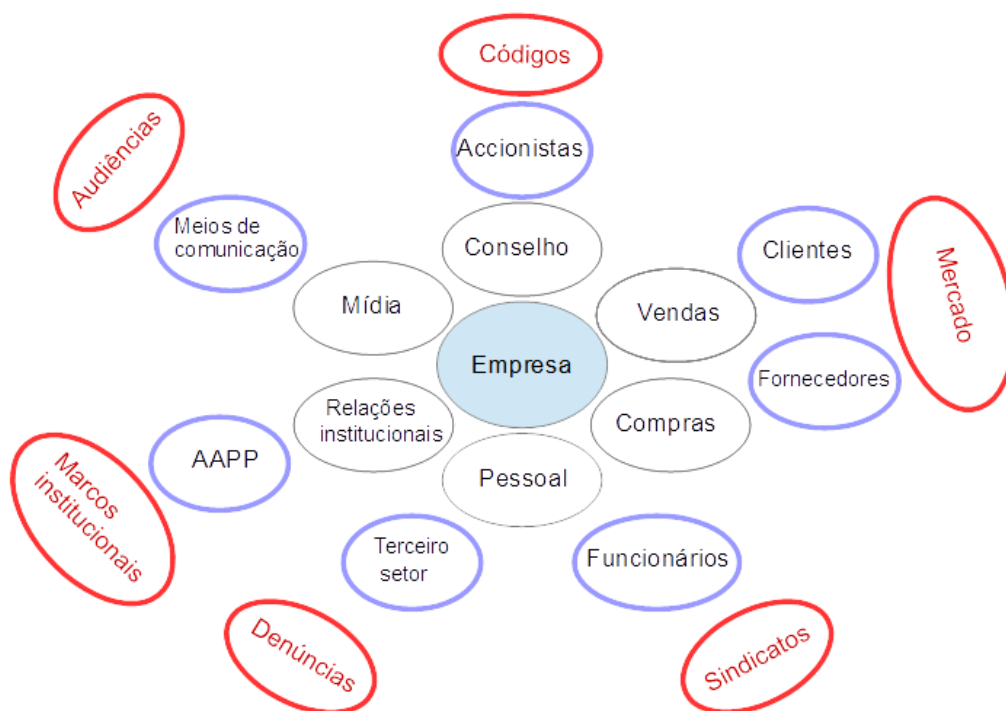
Fonte Elaboração própria

### 2.3. Grupos de interesse e materialidade

No desempenho das suas atividades, a empresa entra em relação, em alguns casos formalmente e em outros informalmente, com um vasto conjunto de **actores sociais**. Existem alguns que poderiam ser descritos como tradicionais, porque a empresa normalmente tem canais e espaços de relação consolidados e relações formalizadas. Isto aplica-se a fornecedores, colaboradores e clientes. Existem outros, não-tradicionais, que estão no seu ambiente externo, como ONGs, governo ou meios de comunicação.

A actividade empresarial produz diversas externalidades, efeitos sobre terceiros que são por vezes ignorados na tomada de decisão ou nas apresentações de resultados. Reconhecendo estas expressões, estabelecendo com os actores acima mencionados relações fluídas e cooperativas e integrando-as na gestão dos negócios, chega-se ao que tem sido chamado de **abordagem de grupos de interesse ou stakeholders**. A figura a seguir apresenta, de forma simplificada, um modelo *standard* de empresa (em azul) orientado à relação com os grupos de interesse (em verde).

Figura 9. Esboço dos diversos grupos de interesse

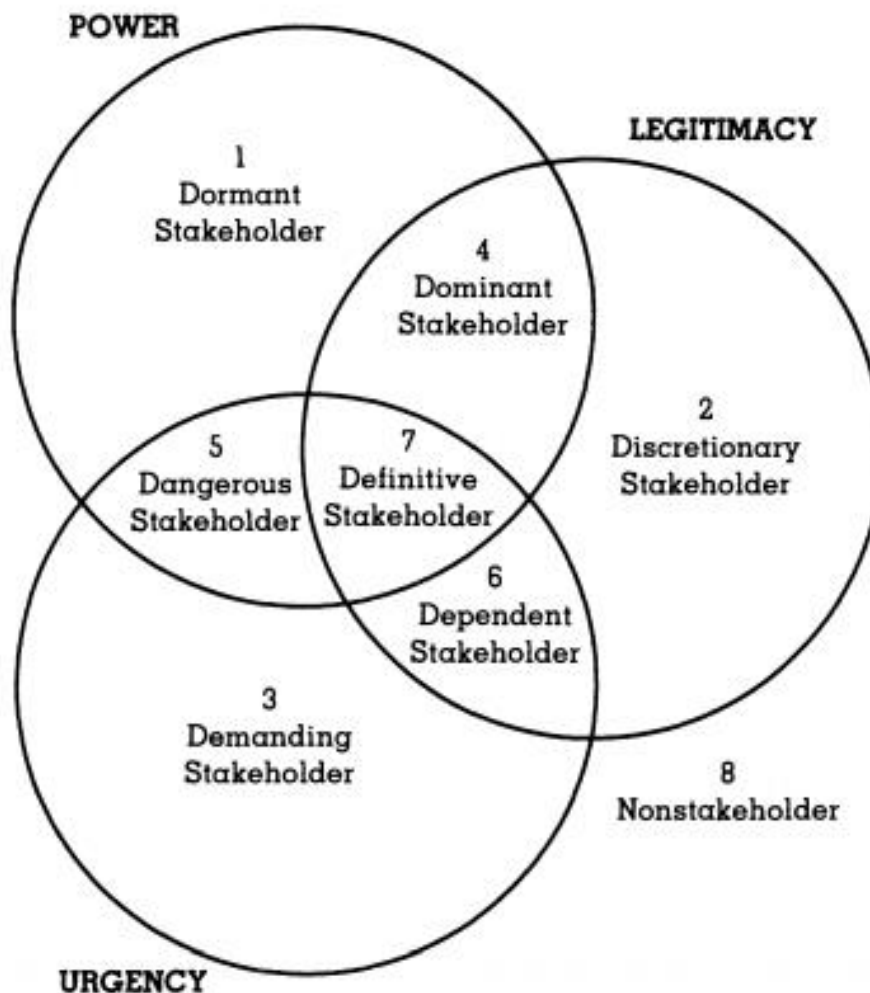


Fonte: Elaboração própria

Mais formalmente, **os grupos de interesse podem ser definidos como todos os grupos que são afectados directa ou indirectamente pelo desenvolvimento da atividade empresarial** e, portanto, também têm a capacidade de influir directa ou indirectamente no seu desenvolvimento (Freeman, 1983). O desafio para a empresa é identificar todos os grupos de interesse e os interesses partilhados para melhorar o desempenho da empresa e bem-estar social.

É importante ter em conta que nem todos os intervenientes têm a mesma legitimidade, poder ou urgência, entendidos em relação às prioridades estratégicas e aos prazos temporais da actividade empresarial .

Figura 10: Tipos de grupos de interesse



Fonte: Mitchell *et al.* 1997

Cada empresa e centro de operação deve definir, em conjunto com os seus grupos de interesse, os **aspectos e indicadores que reflitam os impactos significativos** ou aqueles que poderiam ter uma influência considerável sobre as obrigações ou decisões dos grupos, que é o chamado de materialidade.

Para a **identificação** da materialidade no sector extractivo são comuns os **processos de consulta** às comunidades afectadas. Estes processos de consulta são regulamentados em alguns países e se a empresa opera num território considerado "indígena ou tribal" deve seguir as orientações sobre a consulta e a participação da Convenção 169 da OIT sobre Povos Indígenas e Tribais.

Uma vez identificados os aspectos mais relevantes é necessário **ordená-los**. Uma forma de ordenar os temas é através da avaliação da sua importância para os grupos de interesse e para as empresas, no que é chamado de matriz de materialidade.

Normalmente são identificadas mais questões do que aquelas que podem ser abordadas de forma imediata, por isso, é necessário levar a cabo um processo de **definição de prioridades**, tendo em conta critérios como a coincidência de interesses, a maturidade do tema, o impacto, a urgência para as partes ou o custo. Uma vez seleccionados os temas a trabalhar, as acções a serem tomadas são planificadas, implementadas e avaliadas.

Prebel (2005) propõe um **modelo para gerir as relações com os grupos de interesse** em seis etapas, que inclui os principais aspectos:

1. **Identificação dos stakeholders:** que podem ser primários, aqueles cuja participação contínua é necessária para a sobrevivência da organização (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), públicos, aqueles que proporcionam à empresa a infraestrutura e o contexto legal onde operar (governo, comunidade), secundários, aqueles que influenciam ou afectam ou são afectados pela empresa, mas que não são envolvidos nas transações directas com a mesma, nem são essenciais para a sua sobrevivência (meios de comunicação, ONGs).
2. **Avaliação da natureza das demandas dos stakeholders e estabelecimento das implicações de poder dos mesmos:** Accionistas

com direito de voto, económico e político. Clientes, com poder económico e político. Governo, com poder formal e económico. Grupos de influência, com poder social.

3. **Determinar as diferenças (*gaps*) de acção:** Definir as expectativas dos grupos de interesse, identificar as diferenças entre interesses (*stakeholders*-empresa) e explorar as estratégias dos *stakeholders*.
4. **Priorizar as exigências dos *stakeholders*:** Determinar a importância do *stakeholder* (poder, legitimidade e urgência) e avaliar a sua importância estratégica.
5. **Desenvolver as respostas da organização/empresa:** Comunicação directa, colaboração, estabelecimento de objectivos de rendimento e actuação, desenvolvimento de estratégias, políticas e programas, atribuição de recursos e revisão da missão, visão, valores.
6. **Monitorização e controlo:** Verificar permanentemente as posições dos *stakeholders*, avaliar as estratégias elaboradas e implementadas e realizar auditorias sociais e ambientais.

No sector da mineração, a empresa Anglo American<sup>9</sup> desenvolveu uma metodologia para identificar os grupos de interesse e a materialidade nas comunidades locais onde opera, chamada **SEAT Socio-Economic Assessment Toolbox**, que foi testada em diferentes explorações (Anglo American, 2012).

## 2.4. Empresas e Direitos Humanos

Na década de 90 o tema das empresas e dos direitos humanos entrou na agenda política global por causa da grande expansão do sector empresarial e, principalmente, das empresas transnacionais. Por este motivo, a Organização das Nações Unidas promoveu o desenvolvimento de normas, a fim de impor às empresas as mesmas obrigações em matéria de direitos humanos que os Estados têm. No entanto, a proposta gerou muito debate entre as organizações empresariais e de direitos humanos, e recebeu pouco apoio por parte dos governos, por isso não se desenvolveu. A Organização das Nações Unidas, assumindo a impossibilidade de desenvolver códigos e

---

<sup>9</sup> Anglo American é uma das maiores empresas mineiras do mundo. Com sede em Londres e presença global, a sua atividade centra-se em diamantes, cobre, níquel, ferro, carvão e platina.

estructuras juridicamente vinculantes, optou pela sua promoção através do Pacto Global mencionado anteriormente.

Em 2005, a ONU abordou a questão e estabeleceu um mandato para um Representante Especial, a fim de "identificar e clarificar as regras e práticas" neste sector. Foi eleito como Representante John Ruggie, professor de Direitos Humanos e Relações Internacionais da Universidade de Harvard. Em 2011, o Conselho da Organização das Nações Unidas adotou os **Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos: aplicação do enquadramento das Nações Unidas "Proteger, Respeitar e Remediar"** (ONU, 2011), que a partir desse momento tornou-se a principal referência nesta área. Os três princípios fundamentais deste quadro são:

- *O dever do Estado de proteger contra as violações dos direitos humanos cometidas por terceiros, incluindo empresas, através de medidas adequadas, actividades de regulação e encaminhamento à justiça.*
- *Obrigação das empresas em respeitar os direitos humanos, o que significa agir com a devida diligência para evitar violar os direitos dos outros e reparar as consequências negativas das suas actividades.*
- *Necessidade de melhorar o acesso das vítimas às vias de reparação eficazes, tanto judiciais quanto extrajudiciais.*

No que diz respeito às obrigações das empresas, afirma que estas devem respeitar os direitos humanos, consagrados na Carta Internacional dos Direitos Humanos e na Declaração da Organização Internacional do Trabalho, e não apenas aqueles reconhecidos em leis nacionais independentemente de onde operem, o seu tamanho, sector e contexto operacional. Também devem tomar medidas para lidar com as consequências negativas das suas actividades, operações, productos ou serviços nas suas relações comerciais, mesmo que não tenham ajudado a criá-las, a fim de as prevenir e reduzir (em caso de impactos potenciais) e remediar (quando estas já tenham ocorrido). Finalmente, as empresas devem desenvolver políticas específicas em matéria de direitos humanos implementando procedimentos adequados para identificar, prevenir, reduzir e responder por possíveis impactos negativos das suas actividades.

Os Princípios Orientadores fornecem um enquadramento orientador dos critérios que devem ser seguidos pelas empresas e governos para proteger, respeitar e remediar no relacionado com a actuação empresarial e os

direitos humanos. Estes princípios trouxeram uma nova dinâmica internacional a esta área, principalmente a partir da área empresarial impulsionada pelas administrações públicas e com a participação da sociedade civil, com especial atenção para a aplicação dos princípios orientadores da actividade empresarial nos países em desenvolvimento.

A Comissão Europeia (2013) desenvolveu um **guia para a implementação dos princípios das Nações Unidas no domínio do petróleo e do gás**, que fornece um conjunto de ideias e exemplos de como implementá-los e recursos adicionais para apoiar o trabalho. O guia não propõe um sistema de gestão, mas sim, dá às empresas a flexibilidade de que necessitam para implementar os Princípios Orientadores nas suas circunstâncias particulares.

Do ponto de vista dos **grupos de interesse** dá uma especial atenção aos trabalhadores, à cadeia de fornecimento e aos fornecedores, às comunidades afectadas e aos grupos vulneráveis ou marginalizados. Do ponto de vista dos **impactos** fixa-se na aquisição de terras, reassentamentos, testes sísmicos e perfuração para exploração, construção de instalações e gasoductos, gestão ambiental, gestão de recursos humanos, segurança, encerramento das operações, comunicação e consultas.

## 2.5. Introdução à gestão de conflitos

A coexistência entre as empresas e as comunidades locais nem sempre é fácil: os impactos negativos que algumas vezes as empresas criam, o choque cultural entre diferentes visões de desenvolvimento ou de legitimidade das actividades empresariais e a distribuição dos custos e benefícios, dão lugar a conflitos de diferentes graus e tipologia.

O conflito é uma situação em que duas partes percebem que têm objetivos incompatíveis e tentam impedir-se mutuamente, e começa quando uma das partes percebe que o outro o afectou negativamente ou está prestes a afectar negativamente qualquer um dos seus interesses.

Seguindo o Manual de Gestão Social de PERCAN<sup>10</sup> (2011), existem **quatro abordagens básicas para abordar os conflitos**: prevenção, gestão, resolução e transformação.

**Figura 11. Abordagens para a gestão de conflitos**

**A abordagem da prevenção de conflitos:** Implica prestar atenção permanente a eventos potencialmente conflictuosas e desenvolver uma atitude proactiva no sentido de procurar uma melhor relação entre os diversos agentes envolvidos, cumprir as bases ou motivações que estão por trás do surgimento de conflitos; promover mudanças estruturais que permitam um melhor relacionamento social, fomentando o diálogo e procura de consensos de forma pacífica até que faça parte da cultura da sociedade.

Esta abordagem favorece a promoção do diálogo e de uma verdadeira participação dos cidadãos e a conceção e utilização de ferramentas como os sistemas de alerta precoce.

**A abordagem de gestão de conflitos:** está orientada a curto prazo e procura modular a tensão e dissuadir as acções violentas, utilizando ferramentas legais para impor sanções como forma de dissuadir ou o uso da força para recuperar ou defender a ordem pública. Alguns exemplos disso são as sanções ou a presença da polícia durante greves ou manifestações não autorizadas.

Esta abordagem não é orientada para a resolução dos problemas subjacentes que têm sido uma fonte de conflito. É necessário ter em conta que as acções como o uso da força ou do poder não têm outro interesse do que preservar o princípio da autoridade que é desafiado por manifestações ou greves. O perigo desta abordagem é o de deturpar o seu objetivo de modular a tensão e generalizar a acção disciplinar ou de força como forma habitual de lidar com os conflitos.

**A abordagem de resolução de conflitos:** Esta abordagem desenvolve uma perspectiva a curto e médio prazo e procura intervir nas fases iniciais do conflito, antes que este se torne uma crise. Está orientada para a resolução das manifestações concretas do conflito, separando as partes e

---

<sup>10</sup> **PERCAN** é um programa de cooperação peruano-canadiense muito inovador, que procura melhorar a contribuição do sector mineiro para o desenvolvimento sustentável das regiões mineiras peruanas, promovendo a integração dinâmica e foco nos temas sociais numa abordagem integral da actividade mineira socialmente responsável e eficiente.



reduzindo o *stress*. Resolver problemas concretos do conflito através da atenção aos interesses das partes. Esta abordagem favorece a utilização de mecanismos alternativos à violência como estratégia de gestão de conflitos. Estes incluem a negociação directa, mediação, conciliação e arbitragem.

**A abordagem da transformação de conflitos:** Esta abordagem centra-se em resolver as causas profundas dos conflitos, a fim de alcançar mudanças positivas e sustentáveis ao longo do tempo. Entende o conflito como uma manifestação de uma realidade em que os indivíduos interagem num determinado ambiente, com determinadas práticas culturais e estilos de comunicação. Para corrigir este problema procura identificar quais são os impactos causados pela ocorrência de conflitos e quais os factores que devem mudar para transformar o conflito num processo positivo. Esta abordagem favorece estratégias como a promoção do diálogo e o desenvolvimento de processos de consenso entre os vários participantes.

Fonte: Manual de Gestión Social. PERCAN (2011)

A **gestão de conflitos** pode ser abordada de quatro formas:

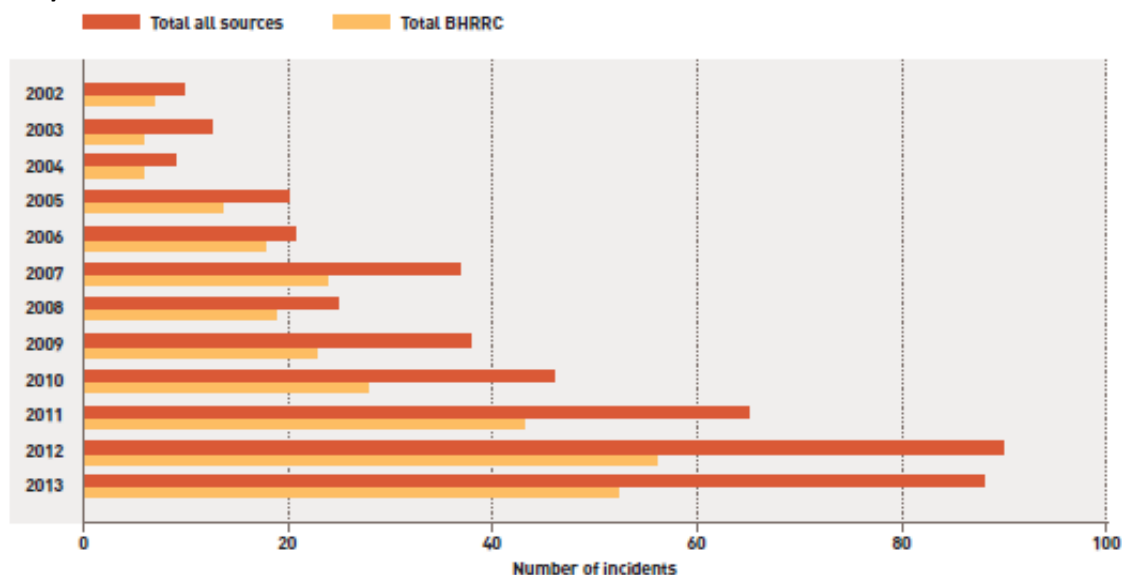
- **Negociação directa:** As partes têm controlo total sobre o processo.
- **Mediação ou negociação assistida:** Envolve um terceiro aceite por ambas as partes.
- **Reconciliação:** pretende alcançar um acordo consensual entre as partes através da participação activa de um terceiro.
- **Arbitragem:** Envolve um terceiro para que as partes em conflito tenham o controlo do processo e a autoridade para propor uma solução e até mesmo decidir a solução a adotar.

Os conflitos podem ser geridos com uma lógica de **ciclo de projecto** através de diferentes fases: preparação inicial com a definição dos objetivos de processo e informações-chave, desenvolvimento de propostas, diálogo e negociação, elaboração de acordos e compromissos, implementação e finalmente, o seguimento dos mesmos.

**O sector extractivo é aquele que tem mais conflitos com as comunidades** nas quais opera. De acordo com o Conselho Internacional de Mineração

(ICMM, 2015) o número de conflitos tem vindo a aumentar entre 2002-2012, com uma pequena redução em 2013.

**Figura 12. Os conflitos entre empresas e comunidades no sector de mineração (2002 - 2013)**



Fonte: Research on company–community conflict. ICMM (2015).

As causas mais comuns de conflito são os problemas relacionados com a saúde e a segurança, a economia, o meio ambiente, o poder da empresa, a coesão social, a corrupção, a mineração artesanal, os processos de consulta, as relações laborais, o uso da terra, os deslocamentos, a segurança, o uso da força e a utilização dos recursos trazidos pelas empresas. Por sua vez, estas causas podem ser agravadas pela escassez de recursos, pela deficiência na cobertura das necessidades básicas ou a falta de comunicação.

## 2.6. A evasão fiscal e a corrupção

A evasão fiscal e a corrupção são duas questões aos quais se está a dar cada vez mais atenção. De acordo com Oxfam (2014), pelo menos, 14 bilhões de euros estão escondidos em paraísos fiscais no mundo. Isto representa uma **perda de mais de 120 mil milhões de euros em impostos para os governos a nível mundial**, o que poderia representar financiamento para os serviços públicos como saúde e educação, o que é o dobro do necessário para que cada pessoa no mundo pudesse viver com mais de 1,25 dólares por dia, ou seja, para acabar com a pobreza extrema (Christian Aid, 2008). Uma

empresa socialmente responsável deve pagar impostos no país onde actua, evitando assim a evasão fiscal.

Para Kofi Annan, Secretário-Geral das Nações Unidas entre 1997 e 2006, a corrupção "é uma praga insidiosa que tem um amplo espectro de consequências corrosivas para a sociedade. Enfraquece a democracia e o Estado de direito, leva a violações dos direitos humanos, distorce os mercados, prejudica a qualidade de vida e permite o florescimento do crime organizado, do terrorismo e de outras ameaças à segurança humana. Este fenómeno maligno é encontrado em todos os países, grandes e pequenos, ricos e pobres, mas os seus efeitos são particularmente devastadores no mundo em desenvolvimento. **A corrupção afecta infinitamente mais aos pobres porque desvia os fundos destinados ao desenvolvimento**, minando a capacidade dos governos em fornecer serviços básicos, aumentando a desigualdade e a injustiça alimentar, e desencoraja o investimento estrangeiro e a ajuda para o desenvolvimento. A corrupção é um fator-chave do baixo desempenho e um grande obstáculo para o alívio da pobreza e desenvolvimento " (ONU 2004).

Par fazer face a este problema, as Nações Unidas aprovaram em 2004 a **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção** (ONU 2004), que obriga os países signatários a estabelecer políticas e práticas para prevenir a corrupção, incluindo algumas orientadas ao sector privado. A partir desta convenção, o Pacto Global incorpora o seu décimo princípio para todas as empresas associadas: "As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno".

Em 2013, a Organização das Nações Unidas desenvolveu um **guia prático** sobre as medidas que as empresas podem seguir para estabelecer um programa anticorrupção e cumprimento efetivo que desenvolve estas medidas (ONU 2013). De acordo com este guia, a base para implementar e manter um programa anticorrupção é a avaliação dos riscos de corrupção para a sua identificação e atribuição de um nível de prioridade. A partir daqui, as empresas devem estabelecer um programa com 12 etapas:

- Apoio e compromisso da direcção para prevenir a corrupção.
- Desenvolvimento de um programa anticorrupção.
- Supervisão do programa anticorrupção.
- Política clara, visível e acessível que proíba a corrupção.

- Políticas detalhadas para áreas de risco específicas.
- Aplicação do programa anticorrupção aos parceiros comerciais.
- Controlos internos e manutenção de registos.
- Comunicação e formação.
- Promoção e encorajamento sobre a ética e seu cumprimento.
- Procura de orientação, identificação e denúncia de infrações.
- Tratamento das infrações.
- Testes e avaliações periódicas do programa anticorrupção.

Outros marcos normativos sobre a corrupção como a **Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**, adoptada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE 1997) ou os indicadores da Global Reporting Initiative para as memórias de sustentabilidade (Global Reporting Initiative, 2011), onde são definidas a percentagem e o número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados com a corrupção, a percentagem de colaboradores formados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização ou as medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.

Para combater a corrupção e procurar transparência no sector extrativo lançou-se a **Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas, EITI** pelo seu nome Inglês. A EITI é um programa que torna públicos os pagamentos das empresas privadas dos sectores mineiros e petrolíferos aos governos e entidades ligadas aos governos e procura aumentar a transparência dos rendimentos recebidos pelos países nos quais estas indústrias se baseiam.

A EITI começou como uma campanha de organizações da sociedade civil que promovem a publicação de pagamentos de empresas de extração aos governos anfitriões. Esta iniciativa foi retomada num discurso desenvolvido pelo então primeiro-ministro do Reino Unido, Tony Blair. Numa conferência em Londres, em 2003, os **Princípios da EITI** foram estabelecidos e foi lançada uma fase-piloto. Com base nas experiências adquiridas durante esta fase de implementação piloto, em 2005 os **critérios da EITI** foram determinados, tendo sido depois aprovados em Outubro de 2006, juntamente com o **Guia de Validação**. Atualmente, 31 países foram aceites como países cumpridores e 48 países são países candidatos. **Moçambique é um país cumpridor da EITI.**

## 2.7. A promoção da RSE

A partir de diferentes administrações públicas a RSE em geral está a ser promovida e a RSE da indústria extrativa com iniciativas como o **Kimberley Process (KP)**, que junta governos, indústria e sociedade civil para parar o tráfico ilegal de diamantes utilizado por movimentos rebeldes para financiar a guerra contra governos legítimos, a elaboração do **Marco de Desenvolvimento Sustentável do Conselho Internacional de Mineria e Metais** e as **Normas de Desempenho sobre a Sustentabilidade Ambiental e Social da Corporação Financeira Internacional** (IFC 2012) ou a publicação da Africa Vision Mining por parte da União Africana (African Union, 2009).

A nível nacional, o Governo de Moçambique na sua Resolução 21/2014 aprovou a **Política de Responsabilidade Social Corporativa da Indústria Extrativa de Recursos Minerais**, cujos objetivos são promover a criação de mecanismos para garantir a existência de programas de RSE, de forma a contribuir eficazmente para a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável de Moçambique, assim como enquadrar e coordenar programas de RSE nos objetivos e programas de desenvolvimento, principalmente nos planos de desenvolvimento local.

A nível internacional, destaca-se o trabalho feito pelo Canadá na promoção da responsabilidade social das empresas extrativas que operam no estrangeiro. Neste país, a indústria extractiva é um dos principais sectores económicos, sendo altamente internacionalizada e enfrentando uma rejeição significativa em alguns países pelo seu impacto social e ambiental. Além disso, o Canadá tem uma trajectória internacionalmente reconhecida no domínio da sustentabilidade e cooperação para o desenvolvimento.

Com este ponto de partida, o Governo do Canadá, em 2009, lançou o programa **Construindo a vantagem canadiana: Estratégia de responsabilidade social empresarial (RSE) para o sector de extracção internacional canadiano** com o objectivo de que a RSE das empresas extractivas canadianas se convertesse numa vantagem competitiva num mercado já globalizado.

Este programa integra as políticas de promoção da RSE, internacionalização das suas empresas, a marca país e a cooperação ao desenvolvimento através de **quatro pilares**:

- Reforçar a capacidade do país de acolhimento, para que este faça uma melhor gestão dos seus recursos naturais e discrimine entre empresas com diferentes desempenhos.
- Orientações para o desempenho e elaboração de relatórios sobre RSE para que as empresas canadenses sejam distinguidas pelo seu desempenho.
- Centro de Excelência de RES para desenvolver e disseminar o conhecimento que permita manter a vantagem ao longo do tempo.
- Gabinete do Conselheiro de RSE do sector extractivo para apoiar todos os actores envolvidos.

Além disto, em torno destes pilares foram sendo desenvolvidas alianças entre empresas canadianas e ONGs (canadianas e locais), bem como acções de diplomacia comercial, e da mesma forma como em outros programas nos quais participam empresas transnacionais e com cooperação oficial e intervêm em sectores com conflitos, esta iniciativa não está isenta de algumas críticas de organizações da sociedade civil por priorizar os interesses empresariais sobre os sociais.

### **3. Actividade empresarial e desenvolvimento humano em Moçambique**

Conhecer os enormes desafios que a sociedade moçambicana tem pela frente exige o empenho de todos os intervenientes: além de um sector público forte, democrático e eficiente, são essenciais tanto uma sociedade civil activa e crítica como um sector empresarial responsável e comprometido a longo prazo com o país.

A partir desta perspetiva, a contribuição para o desenvolvimento humano das empresas está relacionado não só com a responsabilidade e compromisso social das mesmas, mas também com o papel de outros actores na construção de estruturas institucionais que priorizem as metas de desenvolvimento e redução da pobreza, limitando, promovendo e orientando nessa direcção a actividade empresarial.

#### **3.1. Contexto: *boom* do gás e desenvolvimento humano**

A recente descoberta de enormes reservas de gás no norte de Moçambique colocou o país no mapa global de energia como produtor e exportador futuro de gás, cujo potencial está a par com gigantes como a Rússia ou o Irão. A exploração dos blocos exploratórios 1 e 4, localizados na província de Cabo Delgado, no norte do país, terá de certeza um impacto enorme nos números macroeconómicos nacionais. Esta exploração vai aumentar o peso dos hidrocarbonetos no PIB, e é esperado um aumento das taxas de crescimento económico e do investimento estrangeiro directo (Gqada, 2013; da Silva, 2012).

O desafio que Moçambique enfrenta actualmente está em que o comportamento favorável dos indicadores macroeconómicos, centrados no crescimento do PIB e nas exportações, seja traduzido na melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano e redução da pobreza de um dos países mais pobres do mundo. Não faltam precedentes em outros contextos dentro e fora do continente africano para ilustrar os riscos que acompanham as enormes oportunidades apresentadas com a descoberta de recursos naturais de grande valor para os mercados internacionais. Entre estes riscos, temos os de natureza macroeconómica, como o aumento da inflação ou a dificuldade para o desenvolvimento de mercados internos, e

também sociais e políticos, como potenciais conflitos, instabilidade ou aumento da corrupção (Ismail, 2010).

Converter o crescimento derivado da exploração de hidrocarbonetos em oportunidades, desenvolvimento sustentável, direitos humanos e serviços básicos não é um processo automático. Entre os factores que podem tornar isto possível, podemos incluir a construção de estruturas de governança fortes, baseadas em instituições de confiança, regimes fiscais bem desenhados e políticas de investimento estratégicas. Por outro lado, a falta de transparência e legitimidade e as fragilidades institucionais contribuem para o aumento do risco de que o impacto da actividade económica baseada na exploração dos recursos naturais não só não melhore as oportunidades ou o exercício dos direitos da maior parte da população, como também tenha efeitos negativos sobre a estabilidade económica e política e aumente os níveis de corrupção.

### **3.1.1. Moçambique: Crescimento Económico e Desenvolvimento Humano**

Moçambique é classificada como na posição 178 (de 187) no *ranking* de países pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que agrega indicadores de saúde, educação e rendimentos. Esta situação deve-se a diversos fatores históricos, entre os quais, a longa guerra civil que durou desde 1979 até 1992 com a assinatura dos Acordos de Paz, que deixou o país praticamente destruído social e economicamente. Desde então, e depois de uma fase inicial de reconstrução, o país tem experimentado um crescimento constante até ao presente, o que resultou numa significativa melhoria de alguns indicadores de desenvolvimento humano básicos, como a esperança média de vida (de 44 anos em 1997 a 50,3 anos em 2013) e de mortalidade infantil (MAP Espanha-Moçambique, 2014), embora o impacto do forte crescimento dos últimos anos na redução da pobreza possa ser considerada como marginal (Almeida, Roffarello & Filipe, 2015).

Apesar dos elevados níveis de crescimento económico que Moçambique tem mantido ao longo das últimas duas décadas - o país foi a sétima economia que mais cresceu no mundo, com uma taxa média de 7% - a percentagem da população que vive em condições de pobreza permanece em 54% - com pouca variação desde 2003, tendo caído de 69% para 54%



entre 1998 e 2003 - e está concentrada em áreas rurais, onde vivem 70% da população, afetando principalmente as mulheres. A estrutura produtiva de Moçambique ainda é fraca, estando baseada principalmente em sectores primários: a agricultura é responsável por 29% do PIB e ainda ocupa 79% da força de trabalho (Almeida, Roffarello & Filipe, 2015).

Há alguns anos, que a economia moçambicana está a passar por uma grande transformação. O crescimento das exportações relacionadas com a mineração e a descoberta de hidrocarbonetos na última década têm ajudado a multiplicar as exportações em 15 e mudou radicalmente a matriz de exportação do país, que até aos anos noventa baseava-se na pesca e agora concentra-se em sectores como o do alumínio e dos hidrocarbonetos. Este crescimento das exportações tem sido dominado por um modelo de megaprojectos, associados principalmente ao gás e à mineração, que são caracterizados por fortes investimentos de capital e pela fraqueza das suas conexões com a economia local.

A descoberta e próxima exploração de grandes reservas de gás na província de Cabo Delgado podem resultar num impulso definitivo para o processo de transição económica, em que tanto o investimento como as exportações continuarão com fortes taxas de crescimento. Apesar de algumas incertezas ligadas à evolução e composição da demanda de energia global, as previsões relativas à exportação de gás são favoráveis e justificam a construção de uma planta de liquefação de gás na costa de Cabo Delgado, orientada à satisfação da procura, principalmente dos mercados asiáticos (Gqada, 2013).

O impacto deste processo em termos de desenvolvimento sustentável e da redução da pobreza depende da capacidade dos enquadramentos institucionais e regulamentares de Moçambique para se adaptarem e gerirem o impacto e a velocidade desta transição económica, tanto a nível nacional como local em Cabo Delgado. A fraqueza destes enquadramentos de governação, caracterizados até agora por um alto nível de dependência da ajuda externa e uma complexa relação entre os partido e os espaços públicos, representa um risco para a gestão sustentável das actividades de extracção e obstáculo ao seu impacto positivo sobre o desenvolvimento humano e a luta contra a pobreza (De Paepe, 2012).

Apesar do esforço dos doadores por colocarem o combate à pobreza e o desenvolvimento local no centro da agenda política nacional e por fortalecerem a capacidade pública para a promoção do desenvolvimento humano, a evolução dos indicadores de governação relacionados com a corrupção, a eficácia, transparência e a participação continuam a ser insuficientes (Gqada, 2013).

### **3.1.2. Indústria extractiva em Moçambique e os impactos sobre o desenvolvimento**

Actualmente, o sector extractivo é o mais dinâmico da economia moçambicana. Embora o país esteja a exportar gás para a África do Sul desde 2000 e existir um forte sector mineiro - principalmente com a recente exploração de recursos de carvão na província de Tete, as reservas descobertas em Cabo Delgado podem representar um salto qualitativo, tanto na posição de exportação de Moçambique nos mercados internacionais, como no desenvolvimento da estrutura produtiva e comercial da economia nacional. Até este momento, foram encontrados 190 TFC de gás nos blocos 1 e 4, concedidos à empresa italiana ENI e à americana Anadarko. Ambas as empresas propuseram a construção de uma planta productora de gás natural líquido em Cabo Delgado, cujos trabalhos prévios estão em andamento (ITIE, 2014).

Figura 13: Principais enquadramentos do sector de hidrocarbonetos em Moçambique

2000	<i>Assinatura de acordos com SASOL para a produção e transporte de gás natural de Pande e Temane</i>
2005	<i>Arranque das operações por ENH/CMG do gasoduto Ressano García-Matola</i>
2009	<i>Descoberta de gás natural na bacia de Moçambique por SASOL (blocos onshore 16 e 19)</i>
2010	<i>Descoberta de gás natural offshore na bacia de Rovuma (Área 1)</i>
2010	<i>Descoberta de petróleo na bacia de Rovuma por Anadarko</i>
2011	<i>Descoberta de gás natural offshore na bacia de Rovuma por ENI (Área 4)</i>
2013	<i>Projeto de rede de distribuição de gás natural em Maputo/Marracuene (ENH)</i>
2014	<i>Memorando de Entendimento Instituto Nacional de Petróleo (INP) – Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC)-</i>
2014	<i>Aprovação de Plano Diretor do Gás Natural</i>

Fonte: EITI Mozambique Report 2012.

No entanto, este tipo de grandes investimentos, associados à indústria de hidrocarbonetos, é caracterizado por ser intensivo no capital, mas não gerar níveis de emprego locais significativos e ter um nível baixo de ligação com as economias locais no seu ambiente operacional. Além disso, as capacidades limitadas do tecido económico local, bem como do capital humano, dificultam a contribuição para o desenvolvimento humano e para a redução da pobreza por parte da indústria extrativa em Moçambique (Dimande, 2012) através da sua cadeia de valor.

Mais do que a activação de dinâmicas de crescimento inclusivo que ofereçam oportunidades e meios de vida a amplos sectores da população, o impacto em desenvolvimento de um modelo de economia extrativa centrado na exportação para mercados internacionais ocorre de forma indirecta através das receitas fiscais e dos investimentos em serviços sociais

básicos e capacidades. No entanto, o gás também pode funcionar como um catalisador para um modelo que cria valor localmente e que aumenta a produtividade económica das pequenas e médias empresas (Dimande, 2012; da Silva, 2012) através de um processo de industrialização apoiado por elevados níveis de investimento público e privado (De Paepe, 2012).

Maximizar o impacto social positivo em termos de desenvolvimento humano e redução da pobreza precisa de uma transição estrutural de uma economia de extração baseada na exportação de matérias-primas para um modelo económico que crie valor local, permita diversificar a base de produção e aumente a produtividade do país (Gqada, 2013; De Paepe, 2012). Para este processo é necessário apostar fortemente por sectores económicos mais produtivos e intensivos em força de trabalho e aproveitar as receitas geradas pelos hidrocarbonetos para fortalecer esta estratégia. Vários autores têm apontado a possibilidade de que a partir do gás possa ser possível impulsionar uma política nacional de industrialização para reforçar a médio prazo o tecido económico gerador de valor e emprego (IESE, A. da Silva). Nesse sentido estão orientados o Plano Diretor do Gás de Moçambique e algumas medidas implementadas pelo governo de Moçambique como a obrigatoriedade estabelecida na Lei do Petróleo de destinar uma percentagem significativa do gás para o mercado local (Plano Diretor de Gás Natural Plano de 2014; Gqada de 2013).

Neste contexto, o papel que as empresas podem desempenhar para reforçar o seu impacto sobre o desenvolvimento baseia-se no respeito pelos enquadramentos legais e institucionais do país, assim como as dinâmicas nacionais de debate e reflexão relacionados com a exploração de gás. As empresas podem desempenhar um papel constructivo e activo nestes processos, com base na transparência e comunicação aberta com os outros actores e numa compreensão estratégica da prevenção de conflitos e riscos políticos e sociais.

Além disso, e em áreas que competem substancialmente à gestão empresarial, o impacto sobre o desenvolvimento da indústria extractiva deve ser medido pelo alinhamento das políticas de investimento social das empresas com as prioridades de desenvolvimento local e nacional, e no âmbito de medidas para revitalizar a economia local e aquisição local de bens e serviços ou formação do capital humano. Além disso, as actividades de mineração podem ter um impacto social e ambiental significativo na área de actuação, que por vezes pode levar à violação dos Direitos Humanos. O caso da mineração de carvão na província de Tete é ilustrativa

de como canais de comunicação e participação da comunidade mal desenvolvidos levaram a situações de deslocação que violaram os direitos humanos, principalmente dos grupos vulneráveis, como mulheres ou crianças (Human Rights Watch, 2014).

Quanto aos impactos ambientais, os riscos associados à atividade de extração variam em função do sector, destacando os conflitos de utilização de recursos como a terra ou a água da extração mineira – principalmente entre empresas e comunidades -, e os impactos sobre o meio ambiente resultantes dos derrames accidentais ou estruturais na extração e condução de petróleo. Embora o impacto ambiental da extração de gás natural seja muitas vezes minimizado comparativamente com o anterior, a gestão dos resíduos resultantes da perfuração e de outras actividades podem ter impactos significativos sobre eco-sistemas frágeis. Para Cabo Delgado estes riscos serão importantes nas instalações de exploração previstas na Baía de Pemba e Palma e o seu impacto pode afectar o funcionamento do eco-sistema e da actividade piscatória praticada pelas comunidades locais que depende dele (Anadarko, ENI, 2014).

## **3.2. Enquadramento institucional e normativo**

### **3.2.1. Introdução**

Superar um modelo de extração, centrado na exportação e quase desligado da economia local, para avançar para outro inclusivo, assente na diversificação económica e dirigido a melhorar os impactos sobre o desenvolvimento humano e a redução da pobreza, requer enquadramentos institucionais fortes, transparentes e participativos, que tenham o envolvimento dos vários actores envolvidos nos processos de tomada de decisão –empresas, comunidades, diferentes níveis do governo, sociedade civil-.

Actualmente, resulta difícil dizer que Moçambique está na direcção desta transformação estrutural, no entanto, de certeza que o desenvolvimento contínuo do sector de hidrocarbonetos é uma oportunidade ainda em aberto para ajustar e fortalecer estes enquadramentos. A transição necessita de um papel forte e activo por parte do Estado, que abrangendo a gestão dos recursos naturais, a diversificação da base productiva, o desenvolvimento dos mercados internos e o reforço do capital humano. Este papel passa por resolver alguns dos problemas de governança e

corrupção no país, mas também pela criação de um enquadramento fiscal e legal que garanta as receitas fiscais necessárias, partir dos benefícios derivados da exploração dos hidrocarbonetos (De Paepe de 2012).

Neste sentido a situação actual do país sobre a relação entre a exploração de gás e o desenvolvimento humano é caracterizada pela tensão entre duas lógicas políticas e económicas: por um lado, a exportação de gás para os mercados internacionais, cujo impacto passaria principalmente pelo aumento e gestão das receitas fiscais derivadas, por outro, pela possibilidade de dedicar uma parte do gás para a industrialização nacional e o consumo interno, uma opção que teria um impacto mais directo e profundo em termos de desenvolvimento e criação de emprego, mas que também exigiria importantes esforços institucionais e de investimento (Gqada, 2013).

O cenário mais provável se as únicas forças em jogo forem as do mercado é um processo de exportação de gás liquefeito para áreas de alta demanda, como o Sudeste da Ásia, e este é o sinal dado pelas empresas concessionárias, dispostas a investir nessa direcção. A industrialização do gás, e a orientação da sua exploração para o mercado interno, tanto para consumo interno como para o desenvolvimento industrial, exige altos níveis de intervenção pública em forma de investimento, regulamentação e políticas públicas. A partir de sectores do governo e da sociedade civil têm surgido muitas vozes que pedem uma postura mais activa por parte do governo moçambicano para garantir que o gás é usado para diversificar a base produtiva nacional e abordar os principais desafios sociais e económicos que o país enfrenta (Castel-Branco e Mandlate, 2012). O Plano Nacional de Gás aprovado pelo Governo de Moçambique aposta pelo compromisso com esse modelo e formula uma série de megaprojectos destinados à industrialização, diversificação económica e criação de emprego através da cadeia de valor do gás natural.

A exploração e comercialização do gás também pode envolver alterações significativas na forma como Moçambique é inserido no sistema internacional. Até ao momento, e durante décadas, a dependência da ajuda tem sido muito elevada (51,4% do orçamento público em 2010). A maior parte dos analistas concordam nas consequências negativas desta dependência, por exemplo, a fragilidade dos processos de decisão nacionais ou as dificuldades para que a sociedade civil e outros atores políticos participem e a construção de uma agenda política nacional (Anderson, 2012).

O crescimento esperado das receitas do gás - que o Banco Mundial estima em 70 mil milhões em 2020 - pode alterar radicalmente os termos desta relação, e se até agora tem sido caracterizada por uma dinâmica Norte-Sul e doador-receptor é provável que surja outra de carácter mais comercial e localizada no eixo Sul - Sul ou Sul - Este. Isto, certamente, irá oferecer oportunidades económicas e comerciais importantes, mas existe um risco de que a luta contra a pobreza e o desenvolvimento sustentável se afastem da agenda de prioridades (Anderson, 2012).

Embora a redução da dependência dos orçamentos públicos da ajuda externa, como resultado do aumento da receita com a exploração de hidrocarbonetos, poderá reduzir a influência dos doadores, estes ainda poderão ter um papel chave na transferência de competências para desenvolver as reformas institucionais necessárias para que a exploração dos recursos naturais seja traduzida na redução da pobreza e no desenvolvimento sustentável.

O desafio está em construir novos enquadramentos institucionais e de inserção no sistema internacional, que equilibrem o posicionamento dos países parceiros e doadores, com menos peso e influência, com o do sector privado, com níveis crescentes de investimento (Ramdoo, 2012; Gqada, 2013). Este equilíbrio passa por manter no núcleo da agenda o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza e orientar nesse sentido, através de políticas públicas, o crescimento económico.

Historicamente ao nível internacional, o papel das empresas e dos investidores no sector extractivo não tem ajudado a fortalecer os governos e as políticas públicas para garantir a distribuição justa dos bens e serviços públicos. Igualmente a sua contribuição para a criação de emprego e sustentabilidade tem sido baixa. No entanto, deve-se pensar em novas formas de parceria e compromisso em que o governo, doadores e empresas estejam interessados num enquadramento institucional, para garantir, por um lado, a sustentabilidade da própria actividade económica e, por outro, garanta a prioridade dos objetivos sociais de luta contra a pobreza, inclusão e Direitos Humanos (Ramdoo, 2012).

Na construção destes enquadramentos institucionais fortes e estáveis necessários para orientar os benefícios da actividade extrativa em direção às metas de desenvolvimento humano e redução da pobreza em Moçambique, será particularmente importante a relação do processo com a descentralização em curso no país. Aprofundar e consolidar o processo de

descentralização ajudaria a reduzir a distância física e política entre os territórios de exploração e os espaços de decisão e gestão dos benefícios derivados, aumentando a legitimidade democrática destes espaços de gestão e evitar possíveis tensões territoriais.

O processo de descentralização em curso em Moçambique deu lugar a um complexo contexto político, no qual muitos actores institucionais se relacionam a diferentes níveis e que está marcado por ineficiências e fragilidades significativas que paulatinamente vão sendo ultrapassadas. Neste sistema coexistem pelo menos tres lógicas de governação que incidem significativamente sobre as capacidades de gestão dos impactos sobre o desenvolvimento da actividade empresarial e também sobre os canais e espaços de diálogo, comunicação e participação sobre os mesmos (Castel-Branco e Mandlate, 2012).

Por um lado, as instituições da Administração do Estado, incluindo os organismos locais a nível provincial, que respondem à evolução de um modelo orgânico e centralizado - derivado da herança colonial e marcado pela dinâmica do partido único do período socialista – para outro parcialmente descentralizado, em que a figura do governador ou do administrador a nível provincial assumem a maior parte do poder e da responsabilidade pela implementação das políticas públicas no níveis provincial e distrital.

Por outro, coexistem os órgãos eleitos de natureza democrática como são as Autarquias Locais e as Assembleias Provinciais. Os membros e representantes destes órgãos, à diferença da administração do Estado, são escolhidos mediante sufrágio na respectiva área de circunscrição. As Autarquias locais, desenvolvidas até agora no nível municipal, dentro do quadro da descentralização, são independentes e possuem funções deliberativas e executivas. No caso das Assembleias Provinciais, estas ainda se encontram num estado embrionário em termos de atribuições tendo apenas um papel consultivo.

Além destes, entre o nível do distrito e o local existe uma lógica de participação comunitária através dos conselhos consultivos e das instituições de participação e consulta comunitária, que, embora, sejam um passo em frente em termos de legitimidade democrática e de participação, também enfrentam desafios como a representatividade, a funcionalidade ou os canais de comunicação com as comunidades (Pérez, 2014).



### 3.2.2. Enquadramentos institucionais e responsabilidade social

O espaço para o comportamento responsável da indústria extrativa em Moçambique opera em vários níveis, com base na ligação desta responsabilidade com a estabilidade e sustentabilidade dos seus negócios a médio e longo prazo e a redução de riscos e potenciais conflitos.

Ao nível nacional, as empresas podem desempenhar um papel significativo no sentido de ajudar a construir os enquadramentos institucionais e regulatórios de forma estável, para garantir que a sua actividade resulta em benefícios para a maior parte da população, aumentando os seus níveis de transparência e responsabilização e fortalecendo as oportunidades de diálogo e debate com todas as partes interessadas, incluindo, principalmente, a sociedade civil.

Ao nível local, a responsabilidade das empresas passa pelo respeito das regras desde uma posição activa e pelo cumprimento dos compromissos de investimento social, tanto na sua implementação como, principalmente, em transparência e prestação de contas nos processos de planeamento, monitorização e avaliação. Os requisitos e as orientações nesta matéria estabelecidos na Política de Responsabilidade Social assinalam às empresas o seu necessário alinhamento com os planos de desenvolvimento local, bem como, a importância do seu compromisso com instrumentos como os Acordos de Desenvolvimento Local e, principalmente, com a transparência no planeamento e implementação dos investimentos.

A responsabilidade corporativa pode ser avaliada por níveis de transparência e de qualidade dos instrumentos de planeamento, de gestão e prestação de contas sobre o investimento social e principalmente pela profundidade do compromisso com o fortalecimento de espaços institucionais de participação e diálogo. Isto é de especial relevo considerando um contexto institucional caracterizado por um processo de descentralização ainda em curso, pela existência de desafios na estruturação do sistema de governação e pela necessidade de melhorar e articular o diálogo entre os actores e o funcionamento e a comunicação dos espaços de representação e participação estatais e comunitários. Entre os desafios a curto e médio prazo, podem ser mencionados a vinculação do planeamento e informação sobre o investimento social a resultados e indicadores de desenvolvimento humano e luta contra a pobreza ou a participação comunitária nos processos de decisão e prestação de contas sobre os investimentos que afectam directamente as comunidades.

A participação das comunidades locais na tomada de decisões é outro dos factores chave para que a actividade económica vinculada à exploração de hidrocarbonetos resulte em oportunidades económicas ou, pelo menos, que não afecte negativamente os meios de vida das pessoas. O estabelecimento de canais adequados de participação e diálogo também pode evitar muitos dos conflitos relacionados com os impactos da actividade extractiva, como os que ocorreram em zonas de minas de carvão na província de Tete ou derivados de grandes expectativas em relação a outras indústrias extractivas.

Apesar de tanto a Lei do Petróleo como a Política de Responsabilidade Social incluírem a consulta e envolvimento da comunidade entre as suas prioridades para melhorar o impacto no desenvolvimento das actividades das indústrias extrativas, é a este nível que existem os principais pontos fracos dos instrumentos definidos - acordos de desenvolvimento local - e as maiores dificuldades para o diálogo, responsabilidade e participação na tomada de decisão sobre o investimento social e o desenvolvimento (Alberdi e Bidaurratzaga, 2014).

Estas dificuldades estão relacionadas com as próprias capacidades das comunidades para intervir nestes processos, com os problemas de relação entre espaços estaduais e comunitários no nível actual de descentralização e com a situação histórica de pobreza e exclusão das comunidades rurais em todo o país, e principalmente em Cabo Delgado. Os elevados níveis esperados de investimento social derivados das obrigações sobre responsabilidade das empresas são uma oportunidade para fortalecer estes espaços de participação e as próprias empresas podem desempenhar um papel activo neste processo de fortalecimento em conjunto com os restantes actores públicos e comunitários. Em contraste, as deficiências destas áreas podem levar a ineficiências, conflito e corrupção na gestão dos investimentos sociais e dificultar os resultados do desenvolvimento.

O outro assunto pendente na relação entre enquadramentos institucionais e responsabilidade social situa-se no papel da sociedade civil, que apesar de estar consideravelmente mais reforçado nos últimos anos, não está claro que actualmente disponha das capacidades necessárias para desempenhar com sucesso as funções de vigilância, acompanhamento, sensibilização e participação que lhe correspondem em relação ao impacto da actividade das empresas extrativas no desenvolvimento humano e na luta contra a pobreza em Moçambique. Assim, por exemplo, podemos destacar as dificuldades para conectar os diferentes níveis de acção (nacional,

provincial e comunitário) através de redes eficazes (Alberdi e Bidaurratzaga, 2014).

### **3.2.3. Instrumentos para a promoção da Responsabilidade Social**

O desenvolvimento de instrumentos legais, políticos e técnicos principalmente orientados ou que incluam entre os seus objetivos elementos de responsabilidade social tem sido significativo nos últimos anos em Moçambique, como uma tentativa de responder à necessidade de regular e gerir o impacto do rápido desenvolvimento da indústria extractiva.

Estes avanços têm feito com que Moçambique se torne num dos países africanos mais avançados em determinadas áreas: por exemplo, foi o primeiro a realizar um estudo de base sobre a situação da relação das empresas com os Direitos Humanos, expressando o interesse do Governo em implementar os Princípios Reitores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos (Almeida, Filipe Roffarello, 2015).

Embora a sua eficácia dependa da capacidade institucional para a implementação e monitorização, serve de referência para todas as partes interessadas no impacto da actividade extractiva sobre o desenvolvimento humano.

#### **A) Iniciativa de Transparência da Indústria Extractiva (EITI)**

Moçambique é actualmente um país cumpridor da Iniciativa de Transparência da Indústria Extractiva (EITI), um programa internacional que visa combater a corrupção e exigir transparência no sector extractivo. A EITI publica os pagamentos das empresas privadas dos sectores mineiros e petrolíferos aos governos e entidades ligadas aos governos e procura aumentar a transparência dos rendimentos recebidos pelos países nos quais estas indústrias se baseiam.

A EITI começou como uma campanha de organizações da sociedade civil para promover a publicação dos pagamentos das empresas de extração aos governos anfitriões. Esta iniciativa foi retomada num discurso desenvolvido pelo então primeiro-ministro do Reino Unido, Tony Blair. Numa conferência em Londres, em 2003, os Princípios da EITI foram estabelecidos e foi lançada uma fase-piloto. Com base nas experiências adquiridas durante

esta fase de implementação piloto, em 2005 os critérios da EITI foram determinados, tendo sido depois aprovados em Outubro de 2006, juntamente com o Guião de Validação. Actualmente, 31 países foram aceites como países cumpridores e 48 países são países candidatos.

Moçambique foi apresentado como país candidato à EITI em 2006 e em 2011 o processo de validação reconheceu progressos significativos e também algumas questões pendentes para cumprir os critérios. Depois das correções necessárias, em Outubro de 2012 Moçambique foi admitido na iniciativa. Até agora, foram publicados cinco relatórios, o último corresponde ao exercício de 2012 e antes do final de 2015 deverá ser publicado o seguinte (ITIE, 2012).

## **B) Lei do Petróleo**

A actual Lei do Petróleo (21/2014), actualiza uma anterior de 2001, visa adaptar o enquadramento legal e jurídico à situação económica do país e ao forte desenvolvimento do sector dos hidrocarbonetos, garantindo a transparência, a competitividade e o interesse nacional. Esta lei afirma explicitamente (art. 4.5) que a exploração dos recursos petrolíferos nacionais será destinada ao desenvolvimento nacional e é atribuído um papel forte ao Estado nesse processo, tendo a responsabilidade de manter o controlo de todas as fases de exploração dos hidrocarbonetos e de proteger os interesses nacionais relacionados com a defesa, trabalho, pesca, segurança alimentar, actividade económica e conservação dos recursos naturais (art. 6).

Nela se estabelece a obrigatoriedade da *consulta prévia às comunidades para obter a autorização de início das actividades petrolíferas*. O governo deve criar mecanismos de participação e garantir a organização e participação das comunidades nas áreas de implementação de projetos petrolíferos. Este princípio de consulta comunitária encontrava-se já explícito na legislação de terras e florestas e fauna bravia de Moçambique, fazendo-se assim extensivo á actividade mineira.

O governo deve garantir que pelo menos uma quota de 25% do petróleo (art. 35) e do gás produzido no país seja dedicado ao mercado interno, embora o preço e outras condições fiquem pendentes de regulamentação. Especificamente, é estabelecido que os hidrocarbonetos serão utilizados, sempre que sejam necessários, como matéria-prima para a indústria de

transformação (art. 49). A lei também estabelece a exigência de que uma parte dos benefícios da actividade extractiva sejam destinados ao desenvolvimento das comunidades das zonas onde decorrem as operações das empresas (art. 48).

A lei estabelece a necessidade de avaliar o impacto ambiental da exploração de hidrocarbonetos, e a obrigação da empresa titular dos direitos de exploração em compensar as partes afetadas pelos danos causados (art. 54.6).

O governo deve estabelecer um plano para proteger os recursos naturais, principalmente em matéria de derrames e proteção do litoral (art. 56). As empresas, por sua vez, têm a responsabilidade de garantir a coexistência da fauna marinha e de outros ecossistemas, principalmente nas áreas de conservação e desenvolvimento da pesca, embora a lei não forneça ferramentas de monitorização específicas ou um planeamento específico (art. 66).

### **C) A Política de Responsabilidade Social Empresarial para as Indústrias Extrativas**

O conceito de responsabilidade social assumido pela Política de Responsabilidade Social Empresarial para as Indústrias Extrativas, aprovada pela resolução 21/2014 é definido pela norma ISO 26000 como *a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades sobre a sociedade e o meio ambiente (...)*. Os objetivos da política centram-se em promover mecanismos para que os programas de responsabilidade social ajudem de forma eficaz na redução da pobreza e no desenvolvimento sustentável em Moçambique e enquadrar programas de responsabilidade social nos objetivos e programas de desenvolvimento, principalmente nos planos de desenvolvimento local.

Entre as prioridades estabelecidas depois de um processo de consulta com as diferentes partes interessadas é possível destacar as seguintes orientações estratégicas:

- Participação de todos os intervenientes na tomada de decisões em matéria de investimento social.
- Coordenação dos investimentos socialmente responsáveis.

- Transparência na relação entre as partes interessadas.
- Participação das partes interessadas, incluindo as comunidades, no monitorização e avaliação dos investimentos sociais.
- Mecanismos para a resolução de conflitos

As linhas de ação definidas na política põem a ênfase no alinhamento das acções de responsabilidade social com os objetivos de desenvolvimento local e, principalmente, com as ferramentas de planeamento e espaços institucionais associados como os acordos de desenvolvimento local e planos de desenvolvimento. A transparência, a participação e o estabelecimento de metas também são destacadas, bem como a melhoria da capacidade das comunidades locais para negociar e participar com outras partes interessadas em programas de investimento e de responsabilidade social que as afectem.

A resolução também estabelece uma série de acções estratégicas para as áreas definidas como prioritárias. Entre estas, a melhoria da legislação relacionada com a responsabilidade social e fortalecimento das partes interessadas para a sua implementação. Para além de garantir que as empresas têm políticas, procedimentos ou sistemas de responsabilidade social.

Em relação com o desenvolvimento económico local, procura-se a coordenação das acções de responsabilidade social com os planos de desenvolvimento local e o impulso do tecido produtivo e empresarial local. Para isso não são estabelecidas actividades ou instrumentos específicos, apesar de ser mencionado um programa de prémios ou incentivos para as melhores práticas de contratação local.

O principal instrumento neste domínio definido na política de responsabilidade social são os acordos de desenvolvimento locais, elaborados com a participação de todas as partes interessadas e assinados pelo Governo e pela Empresa. A Política define o conteúdo mínimo, incluindo metas, objetivos e resultados esperados, canais de representação de mulheres, jovens e crianças, estrutura de implementação e tomada de decisões, definindo papéis e responsabilidades, duração e mecanismos de gestão de conflitos. Em relação às áreas de intervenção, os acordos devem centrar-se no desenvolvimento social das comunidades, desenvolvimento

do capital humano, desenvolvimento empresarial local, aquisição local e criação de emprego. A Política, no entanto, deixa pendente de definição através de consulta com empresas e outras partes interessadas, os critérios que devem ser necessários para um Acordo de Desenvolvimento Local.

A nível institucional, a lei específica que devem existir instâncias de coordenação dos investimentos sociais para seguir e acompanhar tanto a sua programação como a sua implementação: os Grupos de Coordenação Local, que foram criados no nível dos Conselhos Distritais Consultivos para garantir a relação entre comunidades, governo e empresas, e os Grupos de Coordenação Provincial, criados para garantir a coordenação dos planos de investimento locais com os planos e prioridades de desenvolvimento, aprovar os acordos de desenvolvimento local e monitorizar o cumprimento.

Em termos de monitorização e elaboração de relatórios, o governo deverá garantir que os valores de investimento social são estabelecidos nos contratos de concessão e que existem objetivos de investimento social para cada empresa, que apresentará um relatório anual e de forma pública. Estes relatórios anuais devem incluir informações sobre a implementação do investimento, as compras e as contratações locais, bem como o impacto socioeconómico das suas atividades.

Em relação às consultas comunitárias, a política incide na prioridade de capacitar as comunidades para que entendam os processos relacionados com a actividade extractiva, bem como os seus direitos e responsabilidades a este respeito. Também é estabelecida a necessidade de envolver as comunidades através de mecanismos de comunicação eficazes em todas as fases dos programas de responsabilidade social, principalmente na implementação e acompanhamento dos Acordos de Desenvolvimento Local.

A Política de RSE ajuda a orientar estrategicamente a área de responsabilidade social das empresas extractivas no país, identificando as áreas principais para que a sua actividade possa ter um impacto positivo no desenvolvimento.

### **C) Plano Director de Gás**

O Plano Director é concebido como um instrumento orientador de políticas públicas relacionadas com o gás natural até 2030, colocando-as ao serviço do desenvolvimento económico e social do país. Este Plano estabelece que o desenvolvimento do gás deve ser feito de forma a maximizar os benefícios para a sociedade moçambicana, melhorando a qualidade de vida da sua população e minimizando os impactos negativos sobre o meio ambiente. Assim, divide os seus objetivos entre os diretamente relacionados com a exploração e os que afetam o desenvolvimento social do país a partir da exploração de gás. Entre estes últimos estão a diversificação económica, a electrificação, a modernização da agricultura, a construção de infraestruturas, a industrialização, a melhoria do capital humano nacional e o desenvolvimento turístico.

O desenvolvimento regional e, principalmente, o de Cabo Delgado, está incluído entre os princípios orientadores do Plano, que estabelece a necessidade urgente de programas que promovam o desenvolvimento nas áreas de exploração de gás.

O desenvolvimento da cadeia de valor do gás natural (Figura, p. 22 Plano Director) oferece oportunidades significativas, tanto para melhorar o acesso à energia para a população de Moçambique, como para ser a base de um processo de diversificação económica e industrialização. O Plano Director do Gás divide o mercado interno do gás natural em três sectores principais:

- Geração de energia eléctrica, tanto para uso doméstico como industrial.
- Grandes consumidores industriais
- Pequenas e médias empresas, incluindo aplicações industriais, comerciais e de transporte.

O Plano Director reconhece expressamente que a exploração do gás é uma oportunidade para a industrialização e a necessidade de que parte do gás extraído seja destinado para tal fim a preços que promovam a viabilidade e competitividade da indústria. A título indicativo menciona a construção de duas centrais eléctricas de 150 MW a curto prazo e uma de ciclo combinado de 300 a 500 MW, a médio prazo no norte de Moçambique, a construção de uma fábrica de fertilizantes com capacidade para produzir 500 mil toneladas por ano na província de Cabo Delgado e a construção de uma



fábrica de GTL com capacidade para produzir 50 mil barris por dia, também no norte de Moçambique. O impacto na criação de emprego destes megaprojectos está estimada em cerca de 75.000 postos de trabalho.

Da evolução dos mercados internacionais e, principalmente, das capacidades institucionais para gerir o processo, dependerá a viabilidade destes investimentos e o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento que o Plano estabelece.

## 4. Conclusões

Com base na informação recolhida e na análise realizada, é possível fazer as seguintes conclusões:

- **A exploração sustentável dos recursos minerais e de gás em Moçambique cria uma oportunidade** para o desenvolvimento sustentável. No entanto, a história mostra que o desenvolvimento do sector extractivo e o desenvolvimento humano nem sempre andam juntos e que é necessário um enquadramento jurídico e político apropriado para aproveitar as oportunidades.
- **O sector extractivo gera impactos económicos, ambientais e sociais significativos.** É importante conhecer e estabelecer sistemas adequados de gestão, acompanhamento e comunicação desses impactos para tentar maximizar os aspetos positivos e minimizar os negativos.
- **As empresas extractivas têm um grande impacto sobre as comunidades locais** em que operam. É importante estabelecer processos de diálogo, participação e responsabilização das empresas com as comunidades.
- **A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma ferramenta útil** para melhorar o impacto das empresas. Ela pode servir para estabelecer um diálogo com as partes interessadas e definir prioridades sobre os impactos de forma a concentrar os esforços.
- **A RSE não substitui a necessidade de um enquadramento legal que regule** os elementos de maior impacto da operação das empresas, mas deve ser entendida como um mecanismo para ir além destes enquadramentos jurídicos e otimizar o relacionamento da empresa com a sociedade, aumentar a sua licença social e reduzir o risco de conflitos.
- **Existe um interesse crescente pela RSE** não apenas por parte das empresas, mas também por parte dos restantes actores que interagem com as empresas, como as administrações, as organizações sociais, uma vez que lhes permite compreender algumas lógicas empresariais e ter uma maior capacidade de eficácia nas suas relações.

- Na administração pública e nas organizações da sociedade civil existem **diferenças nas capacidades dos recursos humanos que trabalham em Maputo e Cabo Delgado** e entre aqueles que o fazem na capital da província e nas comunidades.
- A construção de enquadramentos institucionais fortes é essencial para que a actividade das empresas extrativas seja orientada eficazmente para os objetivos de desenvolvimento humano e redução da pobreza.
- **A participação da comunidade e da sociedade civil é essencial para conseguir impactos positivos no desenvolvimento** da actividade das empresas extrativas, sendo necessário fortalecer canais de comunicação, diálogo e prestação de contas, que facilitem o seu papel de monitorização e controlo sobre as decisões que os afeta.
- Cabo Delgado tem uma das maiores reservas de gás do mundo e de outros recursos naturais.
- **A Agência Espanhola de Cooperação Internacional trabalha em Cabo Delgado** há muitos anos para apoiar o reforço das capacidades através de vários programas e projectos no quadro do fortalecimento institucional desde uma abordagem ampla do sistema de governação local.

A partir das anteriores constatações e dos resultados da discussão e reflexão que tiveram lugar durante o seminário *Formação e diálogo sobre o papel da responsabilidade social das empresas na conceção de estratégias e implementação de políticas de desenvolvimento inclusivo* promovido pela Cooperação Espanhola, realizado em Pemba nos dias 8, 9, 10 e 11 de Junho é possível estabelecer as seguintes **recomendações**:

- Maximizar os impactos positivos sobre o desenvolvimento humano e minimizar os negativos resultantes das actividades da indústria extractiva. Para que esta oportunidade se torne realidade, **são necessárias empresas responsáveis, um governo eficaz e uma sociedade civil ativa.**

- **O Respeito pelos direitos humanos é a linha intransponível**, que nunca deve ser ultrapassada. No sector da extração foram documentados muitos casos de violação do direito humano à saúde, água, comida, habitação ou meios de vida. De acordo com os Princípios Orientadores das Nações Unidas, as empresas devem estabelecer procedimentos de diligência para prevenir a violação dos direitos humanos e mecanismos de recurso para compensar as vítimas. Os Estados devem proteger, respeitar e cumprir os Direitos Humanos.
- Na medida em que uma parte significativa da indústria extractiva irá desenvolver-se na província de Cabo Delgado e nas comunidades, **é importante fortalecer as capacidades locais, no âmbito do processo de descentralização em curso no país**, de forma a fazer um acompanhamento adequado dos impactos da indústria, estabelecer canais de diálogo, bem como propor e acompanhar projetos de desenvolvimento local.
- A construção de enquadramentos institucionais deve ser caracterizada por **altos níveis de participação e transparência** e as empresas têm um papel fundamental na sua consolidação.
- Os **processos de gestão de iniciativas de responsabilidade social** por parte das empresas devem alinhar-se com as prioridades de desenvolvimento, locais e nacionais, sendo, portanto, essencial que estes processos sejam transparentes e participativos tanto na tomada de decisões, como na sua execução, seguimento e avaliação.
- Num contexto de mudanças rápidas no sistema de cooperação internacional e de inclusão de Moçambique no mesmo com uma maior autonomia por parte dos doadores e um peso cada vez maior dos elementos comerciais e económicos, **a aposta pela governabilidade é um ponto essencial para ajudar a que o boom da**

**indústria extractiva nos próximos anos seja traduzido num rápido desenvolvimento humano que beneficie todos.**

## 5. Bibliografia

**Alberdi, J. e Bidarrautzaga, E. (2014):** Los retos del Desarrollo Humano Local en Mozambique: reflexiones para el caso de Cabo Delgado, em Alberdi, J. e Bidarrautzaga, E. (eds). Desarrollo Humano Local en Mozambique. Bilbao, Universidad del País Vasco, Hegoa.

**Almeida, A, Roffarello, L. e Filipe, M. (2015):** Mozambique 2015. African Economic Outlook. AIDB, OECD, UNDP.

**Alonso, J. A. (2012):** *From aid to global development policy*. DESA. Working Paper No. 121

**Anadarko, ENI (2015):** Relatório Final do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) para o Projecto de Gás Natural Liquefeito em Cabo Delgado.

**Anderson, Ej (2012).** What does hydrocarbon wealth mean for foreign aid in Mozambique? Policy Briefing 50. Johannesburgo, South African Institute of International Affairs.

**Anglo American (2012):** SEAT. Socio-Economic Assessment Toolbox.

**Berstein, A. (2010):** *The case for business in developing countries*. Penguin Books, South Africa.

**Castel-Branco, C. e Mandlate, O. (2012)** Da Economia Extractiva à Diversificação da Base Produtiva: O Que Pode o PARP Utilizar da Análise do Mode de Acumulação em Moçambique?" En L. Brito, C. Castel-Branco, S. Chichava e A. Francisco (eds.). 2012: Desafios para Moçambique 2012. Maputo: IESE.

**Comisión Europea (2011):** *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*.

**Comisión Europea (2013):** Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights

**Christian Aid (2008):** *Death and taxes: the true toll of tax dodging*

**Da Silva, F (2012).** Mozambique: between stagnation and growth. Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

**De Paepe, G (2012).** The recent natural resource hype in Mozambique: putting it into context. Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

**Dimande, C.D. (2012).** A (possível) inserção de pequenas e Médias Empresas na Gadeia Reprodutiva do Gás Natural em Moçambique. Conference Paper 20. Maputo, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).

**EITI (2012).** 5 EITI Mozambique Report. 2014

**Freeman, E. e Reed, D. (1983):** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, Spring 25(3):88- 106.

**Friedman, M. (1970):** *A Theoretical Framework for Monetary Analysis*. *Journal of Political Economy*, 78, 193-238.

**Gobierno de Mozambique (2014):** Plano Director do Gás Natural

**Gqada, I (2013).** A boom for whom? Mozambique's Natural Gas and the New Development Opportunity. Johannesburg, South African Institute of International Affairs.

**GRI (2014):** Mining and Metals Sector Disclosures

**GRI (2014):** Oil and Gas Sector Disclosures

**Human Right Watch (2013):** What is a House without Food? Mozambique's Coal Mining Boom and Resettlements. New York, HRW.

**ICMM (2015):** Research on company–community conflict

**Ismail, K (2010).** The structural manifestation of the Dutch Disease: the case of oil exporting countries. IMF Working Paper 10/103. Washington, Fondo Monetario Internacional.

**Ibrahim Index of African Governance (2014).** Datos Mozambique. Disponível em <http://www.moibrahimfoundation.org/iiag/data-portal/>

**KPMG (2011):** *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*

**MAEC (2011):** *Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial*

**Mataix, C. e Sanchez, E. (2011):** *Ámbitos para la participación del sector empresarial en la cooperación para el desarrollo*. Revista del colegio de economistas de Madrid. N. 129.

**Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood R. K. (1997):** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

**NNUU (2004):** Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

**NN.UU. (2011):** *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*.

**NNUU (2013):** *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica.*

**NNUU (2015):** Final draft of the outcome document for the UN Summit to adopt the Post-2015 Development Agenda

**OCDE, (2014):** Net official development assistance from dac and other donors in 2013. Disponível em: <http://www.oecd.org/dac/stats/documentupload/ODA%202013%20Tables%20and%20Charts%20En.pdf>

**OXFAM (2014):** Iguales: es hora de cambiar las reglas. Disponível em [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/cr-even-it-up-extreme-inequality-291014-es.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/cr-even-it-up-extreme-inequality-291014-es.pdf)

**PERCAN (2011):** Manual de Gestión Social

**Pérez, J. (2014):** Cabo Delgado na Encruzilhada: Desafios para o desenvolvimento e a governação num contexto de mudança, em Alberdi, J. y Bidarrautzaga, E. (eds). Desarrollo Humano Local en Mozambique. Bilbao, Universidad del País Vasco, Hegoa.

**PNUD (2013):** Humanidad Dividida. Cómo hacer frente a la Desigualdad en los países en desarrollo

**Porter, M.E. and Kramer. M.R. (2011):** Creating shared value. *Harvard Business Review*. January-February 2011.

**Preble, J.F. (2005),** "Toward a comprehensive model of *stakeholder* management", *Business and Society Review*, 110, págs. 407-431.

**Ramdoos, I. (2012).** Mozambique, aid and foreign investment trapped between Scylla and Charibdis? . Great Insights, Issue 10. Maastricht, ECDPM.

**Resenfeld, D. (2012).** The coal mining sector in Mozambique: a simple mode of predicting government revenue. Conference Paper 19. Maputo, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).

**Resolução 21/2014:** Política de Responsabilidade Social Corporativa para la Indústria Extractiva de Recursos Minerales. Boletim da República. Publicação Oficial da República de Moçambique del 16 de mayo de 2014.

**Rockström, J., 2015.** Bounding the Planetary Future: Why We Need a Great Transition.

**Rodríguez Fernández, J.M. (2007):** Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, Num.65, págs. 12-49

**Version 3SIDA (2004):** *Policy Guidelines for Sida's Support to Private Sector Development.* Disponível em: Tennyson, R.: *Manual de Trabajo en Alianza*, International Business Leaders Forum (IBLF), Global.



**Stiglitz, J. (2012):** El precio de la desigualdad. Taurus.

**World Business Council for Sustainable Development (2013):** *Measuring Impact Framework Methodology. User Guide.*



Com a participação de:

