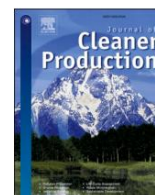


Listas de conteúdo disponíveis em [ScienceDirect](#)

Jornal de Produção Mais Limpas

página inicial da revista: www.elsevier.com/locate/jclepro

Sustentabilidade corporativa dos portos portugueses

Solange Santos a,^{*} Lúcia Lima Rodrigues^b, Manuel Castelo Branco^c

^a Faculdade de Ciências Sociais, Universidade da Madeira, Campus Universitário da Penteada, 9020-105, Funchal, Portugal

^b Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057, Braga, Portugal Faculdade de Economia,

^c Universidade do Porto, Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464, Porto, Portugal

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Editora de Handling: Maria Teresa Moreira

Este estudo é dedicado à memória e contribuição da professora Lúcia Lima Rodrigues, que infelizmente faleceu em 3 de outubro deste ano, aos 64 anos de idade. Sentimos muito sua falta e lamentamos profundamente que ela não tenha vivido o suficiente para ver este artigo publicado.

Palavras-chave:

Sustentabilidade corporativa

Setor portuário

Reputação

Teoria institucional

Visão baseada em recursos

Perspectiva de dependência de recursos

ABSTRATO

Respondendo a convites à realização de estudos que examinem a sustentabilidade empresarial (SC) em contexto portuário, este estudo analisa o caso português visto que é pouco conhecido, apesar de algumas iniciativas pioneiras dos portos portugueses como o desenvolvimento da Janela Única Logística. Seguindo uma abordagem qualitativa, as informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, notícias e vídeos disponíveis publicamente, sites de portos marítimos e relatórios. Partindo do modelo de Oliver (1991), que combina a teoria institucional e a perspectiva da dependência de recursos, estendemos a teoria adicionando a visão baseada em recursos para analisar os fatores institucionais que preveem as respostas estratégicas dos portos marítimos à CS. As nossas conclusões sugerem que, embora a interpretação da SC pelos portos portugueses tenha subjacente uma estratégia de aquiescência, a forma como a SC é colocada em prática revela uma estratégia de compromisso. As estratégias de CS relacionam-se com a legitimidade dos portos marítimos e revelam grande dependência dos portos marítimos do seu contexto institucional externo, resultando numa relação portocidade harmoniosa e promovendo a coerência entre as pressões institucionais e as normas organizacionais, voluntariamente difundidas num contexto de grande interligação.

1. Introdução

Sendo o setor da indústria um determinante da sustentabilidade empresarial (SC) (eg, Mosene et al., 2013), é necessário analisar a sustentabilidade empresarial e a literatura estudada sob diversas perspectivas e focos, como evidenciado pela literatura sobre o tema que tem crescido consideravelmente nos últimos anos (eg, Kong e Liu, 2021; Lim et al., 2019; Rodrigues et al., 2021; Tan et al., 2021; Xu et al., 2021). Não obstante a diversidade de perspetivas e temáticas estudadas, tomámos como base para as nossas análises a escassa literatura empírica sobre SC (eg, Acciario, 2015; Ashrafi et al., 2019, 2020; Batalha et al., 2020; Rodrigues et al., 2021; Santos et al., 2016; Stein e Acciario, 2020; Vanelislander, 2016).

A CS não pode ser considerada um novo conceito no setor portuário, dado o seu papel "na formação dos desenvolvimentos das comunidades locais e dos impactos externos das atividades portuárias" (Acciario, 2015, p. 294). Assim, continuam a ser feitas chamadas para mais pesquisas, particularmente sobre as percepções de SC e a complexidade e diversidade das abordagens de SC adotadas pelos portos marítimos, usando metodologias de estudo de caso e

pesquisas de praticantes (Acciario, 2015; Ashrafi et al., 2019). Além disso, poucos estudos analisaram a SC na indústria portuária usando a teoria institucional (por exemplo, Acciario, 2015; Schrobback e Meath, 2020).

Apesar da pequena dimensão do país e do seu setor portuário, e do limitado número de estudos sobre o mesmo, optou-se por focar o setor portuário português. A literatura existente concentrou-se nos maiores portos marítimos europeus e em todo o mundo. Embora os portos marítimos de pequeno e médio porte sejam a maioria, os estudos que os exploram são menos comuns.

Assim, é considerável a probabilidade de muitos deles poderem tirar lições de um estudo centrado em Portugal. Os portos portugueses são responsáveis por algumas iniciativas pioneiras – por exemplo, a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade de um porto europeu; o desenvolvimento da Janela Única Logística (LSW). Os portos marítimos portugueses também estiveram entre os líderes europeus no que diz respeito ao conteúdo da comunicação de sustentabilidade online (Santos et al., 2016). De referir ainda a importância estratégica do porto de Sines não só para a União Europeia (UE), mas também para a China e para os EUA (Pinto Arena, 2022).

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a todos os presidentes do conselho de administração (CBD) do porto português

^{*} Autor correspondente.

Endereços de correio eletrónico: solange.santos@staff.uma.pt (S. Santos), lrodrigues@eeg.uminho.pt (LL Rodrigues), mcbanco@fep.up.pt (MC Branco).

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135067> Recebido em

27 de março de 2022; Recebido em formulário revisado em 30 de outubro de 2022; Aceito em 2 de novembro de 2022

Disponível online em 7 de novembro de 2022

0959-6526/© 2022 Os autores. Publicado pela Elsevier Ltd. Este é um artigo de acesso aberto sob a licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

autoridades (informantes-chave), pois as práticas de SC “são resultados das decisões dos conselhos” (Rao e Tilt, 2016, p. 327) e de relatórios corporativos, notícias e vídeos veiculados na Internet.

Neste estudo, partimos do modelo teórico proposto por Oliver (1991) (doravante modelo de Oliver), que também foi aplicado por Vejvar et al. (2018) para os portos interiores do Danúbio. Ao modelo de Oliver, que combina a teoria institucional e a perspectiva de dependência de recursos (RDP), acrescentamos uma terceira perspectiva – a visão baseada em recursos (RBV) – dada a sua utilidade para compreender porque é que as organizações adotam práticas de CS (Branco e Rodrigues, 2006). A partir deste novo modelo teórico alargado, alargámos a teoria identificando os fatores institucionais que afetam os portos marítimos portugueses e as suas respostas estratégicas às pressões institucionais. Mostrou-se útil para explicar: a dependência dos portos marítimos de recursos externos (eg, aprovação social) – RDP; a homogeneização das suas práticas de SC e o tipo de pressões institucionais exercidas sobre elas – teoria institucional; e as estratégias que são utilizadas para construir ou reforçar alguns recursos intangíveis, como a reputação corporativa – RBV.

A fundamentação teórica e as proposições da pesquisa são discutidas na Seção 2, seguida da caracterização do setor portuário na Seção 3. A Seção 4 apresenta o método de pesquisa e a Seção 5 discute os resultados. As conclusões são fornecidas na Seção 6.

2. Embasamento teórico e desenvolvimento de proposições

O modelo de Oliver analisa primeiramente as pressões institucionais que existem no contexto externo (teoria institucional), incluindo os recursos externos dos quais as organizações dependem (RDP), para então entender quais respostas estratégicas são tomadas.

Enquanto o RDP é útil para identificar os recursos externos de que dependem as organizações (Pfeffer e Salancik, 1978), a teoria institucional diz-nos que as organizações são afetadas pelo seu contexto externo, caracterizado por instituições com estruturas mais ou menos formais. Consequentemente, pode surgir uma tendência para um isomorfismo organizacional de estruturas e práticas (Dillard et al., 2004; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977). Referindo-se ao uso da teoria institucional no exame da SC dos portos marítimos, Acciario (2015, p. 293) argumenta que “os portos marítimos são um exemplo interessante” devido à “sua natureza dual de órgãos públicos com características de empresas privadas”, seu foco internacional e porque “eles estão profundamente enraizados no contexto normativo e social local contexto”.

Partindo do modelo de Oliver, que vai de fora para dentro, estendemos a teoria acrescentando a RBV, que vai na direção oposta: quais recursos internos são criados pelas organizações? Esses recursos são úteis para lidar com seu contexto?

A RBV tem sido amplamente utilizada para examinar como as práticas de CS são úteis na criação de recursos valiosos, como a reputação (Branco e Rodrigues, 2006). No setor portuário, a SC pode ser explicada pela lente da RBV se olharmos para as motivações por trás desses recursos intangíveis (por exemplo, reputação). Adotando uma perspectiva de dentro para fora e considerando a reputação corporativa como um recurso interno, é possível, através da RBV, analisar as práticas dos portos de SC portugueses.

Neste ponto, é importante distinguir reputação corporativa de aprovação social. Embora se possa perceber uma “sobreposição inerente” entre eles, é possível distinguir os dois conceitos (Bundy e Pfarrer, 2015).

Bundy e Pfarrer (2015) descrevem a ‘aprovação social’ como um resultado, com uma “base cognitiva mais intuitiva e afetiva”, enraizada na “percepção do stakeholder de uma afinidade geral com uma organização” (p. 347). Sendo um resultado enraizado em percepções externas, no nosso estudo assumimos que a aprovação social é um importante recurso externo do qual os portos marítimos dependem para continuar a operar.

A reputação corporativa é vista aqui como um ativo intangível valioso e difícil de imitar, que pode ser entendido pela lente da RBV (Branco e Rodrigues, 2006; Mahon, 2002). Sousa Filho e Farache (2011, p. 108) e Parente-Laverde et al. (2022) consideram explicitamente a reputação corporativa como um recurso interno. O antigo

os investigadores referem-no como um recurso interno que requer uma boa gestão tendo em conta o seu papel crucial como “importante critério diferenciador e potencial criador de vantagens competitivas”.

Através do nosso quadro alargado, tentamos perceber que recursos relacionados com a SC são criados internamente pelos portos portugueses (RBV) para os ajudar a lidar com o seu contexto (teoria institucional), garantindo o acesso aos recursos externos de que dependem (RDP). As respostas estratégicas abordadas pelo modelo de Oliver também são analisadas.

Com base no modelo de Oliver, Vejvar et al. (2018) fornecem um resumo das respostas estratégicas às forças institucionais, em que cada estratégia é subdividida em três respostas táticas. No resumo a seguir, eles apresentam cinco respostas estratégicas, ordenando-as das menos resistentes às forças institucionais às mais resistentes.

No modelo de Oliver, essas estratégias variam de acordo com os antecedentes institucionais: causa, constituintes, conteúdo, controle e contexto. Mais uma vez, Vejvar et al. (2018) oferecem um resumo na tabela a seguir:

Segundo a abordagem adotada por Vejvar et al. (2018), maiores visões sobre o modelo teórico serão oferecidas durante a discussão de nossos achados.

Embora Oliver (1991) analise a probabilidade das organizações resistirem às pressões institucionais, as organizações tendem a se conformar ou resistir a essas pressões dependendo de seu contexto. Em termos de conteúdo da comunicação online de sustentabilidade, a liderança dos portos portugueses (Santos et al., 2016) pode ser um indicador da sua conformidade e não da sua resistência.

Vejvar et al. (2018) desenvolvem três proposições considerando eficiência operacional, antecedentes institucionais (Tabela 2) e respostas estratégicas (Tabela 1).

Como a eficiência está entre os antecedentes institucionais, desenvolvemos as duas proposições a seguir:

Proposição 1. (P1): *Os portos marítimos portugueses estão expostos a muitas pressões institucionais que se podem manifestar com diferentes intensidades e formas, levando-os a adotar práticas de SC.*

Proposição 2. (P2): *Os portos portugueses utilizam um conjunto de estratégias que os levam a adotar práticas de SC, revelando a sua conformidade com as pressões institucionais.*

Na Tabela 3 resumimos nosso modelo teórico estendido reunindo todas as informações sobre antecedentes institucionais, respostas estratégicas e

Tabela

1 Respostas estratégicas às forças institucionais.

Estratégia	tática	Explicação
aquiescer	Hábito	Seguindo as normas, “tomado como certo”
	Imitar	Imitando o modelo institucional, “modelando”
	Cumprir	Obedecer às regras e conformar-se com as pressões
Saldo Comprometido	Acalmar	Equilibrar as pressões exercidas por múltiplas fontes
	Barganha	Acomodando elementos institucionais, “serviços da boca para fora”
		Negociação com fontes de pressão institucional
Evitar	Esconder	Disfarçar inconformidades
	Amortecedor	Afrouxando vínculos institucionais
	Escapar	Adaptar ou mudar os objetivos organizacionais para evitar pressões
Desafiar	Dispensar	Ignorando as expectativas
	Regras e regulamentos do concurso de desafio	
	Ataque	Minando ativamente a fonte de pressão
Manipular	Cooptar	Incluindo constituintes influentes na tomada de decisão
	Influência	Tentativa de moldar ativamente a estrutura
	Ao controle	Tentativa de dominar a fonte de pressão

Fonte: Vejvar et al. (2018, p. 278).

Tabela

2 Antecedentes dos processos institucionais.

Antecedentes institucionais	Explicação
Causa	Ajuste organizacional com os objetivos pretendidos de pressão:
Legitimidade	Conformidade com a pressão melhora a aptidão social
Eficiência	Conformidade com a pressão melhora a aptidão econômica
Constituintes	Multiplicidade e dependência de partes interessadas externas:
Multiplicidade	Conformidade com a pressão mais baixa para vários constituintes
Dependência	Pressões mais fortes de organizações altamente dependentes de
Conteúdo	Efeito sobre os objetivos internos e as capacidades de tomada de decisão das forças:
Consistência	Pressões consistentes com os objetivos internos
Restrição	Grau de restrição para a empresa em conformidade com as pressões
Ao controle	Força das forças institucionais coercitivas e normativas:
Coerção	Gravidade das pressões legais sobre a não conformidade
Difusão	Aceitação voluntária e difusão de pressões
Contexto	Contexto ambiental da difusão da prática:
Incerteza	Grau de incerteza no contexto ambiental
Interconexão	Densidade de relações interorganizacionais

Fonte: [Vejvar et al. \(2018, pág. 277\)](#).

Tabela 3

Visão geral da estrutura teórica estendida

Oliver (1991)					
Institutional antecedents		Institutional Theory	Resource Dependence Perspective	+	Resource-Based View
Proposition 1	Cause	Legitimacy Efficiency	The adoption of CS practices is related to the <u>institutional environment</u> , which, in turn, is affected by several institutional antecedents.		The adoption of CS practices, helps to create or improve <u>valuable, rare, non-substitutable and/or inimitable intangible resources</u> (e.g., social reputation).
	Constituents	Multiplicity Dependence			
	Content	Consistency Constraints			
	Control	Legal coercion/enforcement Voluntary diffusion			
	Context	Uncertainty Interconnectedness			
		External focus (Oliver, 1991, p. 147) "Conformity with external criteria"	Internal focus "Control of external criteria"		Create/improve <u>internal resources</u>
Output: strategic responses and tactics					
Proposition 2	<u>Acquiesce</u> <i>habit, compliance or imitation</i>	<u>Compromise</u> <i>balance, bargain or pacify</i>	<u>Avoid</u> <i>conceal, buffer or escape</i>	<u>Defy</u> <i>dismiss, challenge or attack</i>	<u>Manipulate</u> <i>co-opt, influence or control</i>
	total or partial <u>Conformity with pressures</u>		more	or <u>Resistance to pressures</u>	less

Nosso modelo teórico adiciona um foco interno ao modelo de Oliver e foca na conformidade ao invés da resistência.

táticas, nossas duas proposições e a tríplice perspectiva teórica. Mais informações serão fornecidas durante a discussão de nossas descobertas.

3. Caracterização do sistema portuário marítimo

3.1. sistema portuário europeu

No sistema portuário europeu, as reformas começaram com um aumento gradual da participação privada, juntamente com o controle contínuo e a propriedade de ativos pelo setor público. Esta é a razão pela qual o setor público europeu continua a financiar os investimentos de alguns portos marítimos ([Trujillo e Tovar, 2007](#)).

A Comissão Europeia emitiu algumas recomendações para eliminar as práticas anticompetitivas nos serviços portuários, mas pouco tem sido feito a este respeito por razões políticas, ambientais e de segurança, promovendo uma grande variedade de objetivos políticos europeus. Embora os portos marítimos anglo-saxões tenham uma abordagem comercial direta,

seus pares europeus fazem parte de uma política macroeconômica para criar emprego e crescimento econômico ([Trujillo e Tovar, 2007](#)).

Por razões sociais, econômicas e ambientais, a Comissão Europeia recomenda a criação de autoestradas marítimas ([CdR, 2010](#)): Portugal integra a Autoestrada da Europa Ocidental ([Trujillo e Tovar, 2007](#)).

3.2. sistema portuário português

Falar de Portugal é falar de portos marítimos pela sua importância histórica para o país. Num pequeno vídeo,¹ a Associação Portuguesa de Portos (PPA) afirmou que a palavra "porto" está escrita no nome do país (Portus Calle), no nome das suas principais cidades – Lisboa (Allis Ubbos que significa Porto Seguro) e Porto (Portus) – e em

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=29bwGiehKQI>.

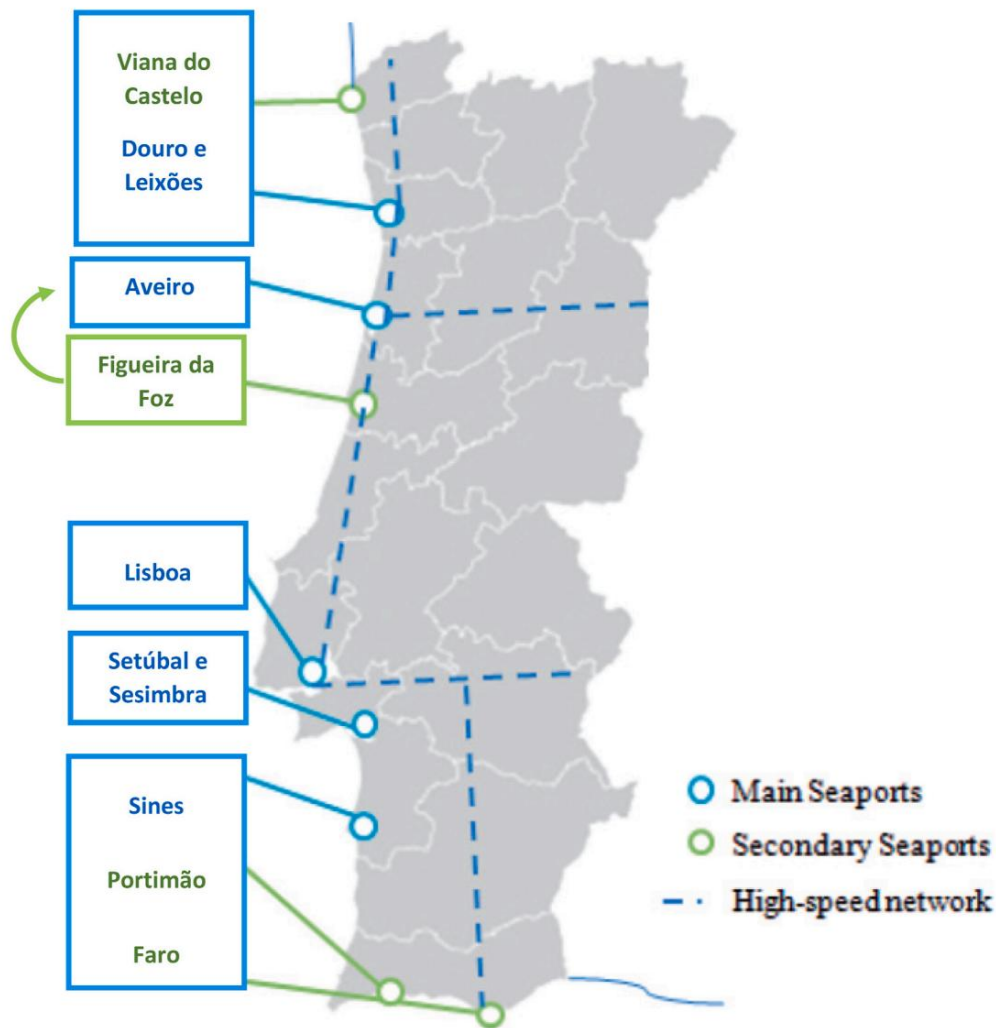


Fig. 1. Sistema portuário português.

Fonte: adaptado de Marques e Fonseca (2010).

vinho do Porto.

Portugal tem a terceira maior Zona Económica Exclusiva da UE e uma localização geoestratégica privilegiada na vertente atlântica da Península Ibérica, onde se cruzam algumas das mais importantes rotas marítimas.

O sistema portuário português continental é estatal e segue o modelo de gestão do senhorio, possuindo autonomia jurídica, financeira e administrativa sobre os seus próprios bens (Marques e Fonseca, 2010). Atualmente, existem dez portos marítimos, organizados em seis autoridades portuárias (Fig. 1). Uma vez que os portos marítimos de Aveiro e da Figueira da Foz partilham a sua administração, existem cinco conselhos de administração.

Após constantes alterações e reestruturações do sistema portuário português, atualmente as autoridades portuárias portuguesas estão sob a tutela técnica do Ministério das Infraestruturas e Habitação e a tutela financeira do Ministério das Finanças. Além disso, o PPA – associação sem fins lucrativos – foi criado para ser um espaço de debate e troca de informações sobre os interesses comuns dos portos marítimos e do setor de transporte marítimo. Todos os portos portugueses são membros do PPA.

Em termos económicos, os "portos portugueses registaram 63,8 milhões de toneladas de tráfego internacional [...] atingindo 86,0% do total" (INE, 2021, p. 8), o que vai ao encontro da tendência internacional crescente do modo de transporte marítimo (p. , Trujillo e Tovar, 2007; UNCTAD, 2020), reforçando a necessidade de conhecer mais sobre suas práticas de SC.

3.2.1. CS dos portos portugueses

Uma vez que as autoridades portuárias portuguesas são empresas estatais,

analisou a legislação do setor público empresarial e as competências dos órgãos públicos vigentes e extintos relacionados ao setor portuário. Poucas informações foram encontradas sobre a SC neste setor; isto não é consistente com a ideia de que em economias de mercado coordenadas (CME), como Portugal, a legislação SC é mais desenvolvida (eg, Koos, 2012). Analisando "O global 2

Relatório de competitividade 2019" do Davos – Fórum Económico Mundial apercebemo-nos que, num total de 141 economias, Portugal ocupa o 96.º lugar no quesito "Burden of Government Regulation". Isto significa que Portugal está entre os países com níveis mais baixos de regulamentação governamental, o que é consistente com o baixo nível de legislação que encontramos.

A falta de regulamentação da SC, mesmo na CME, pode ser considerada normal, uma vez que as práticas da SC são em grande parte voluntárias (Verhoeven, 2009).

Percebemos que o desenvolvimento das práticas de SC depende de cada autoridade portuária. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007 e o Decreto-Lei n.º 133/2013 afirmam, vagamente, que o governo societário deve ser pensado para alcançar um "elevado nível de desempenho", "incluindo a adoção de estratégias sustentáveis concertadas no campo económico, social e ambiental". Também define que, anualmente, cada empresa pública deve prestar contas sobre sua responsabilidade social ou política de desenvolvimento sustentável. Há também uma referência implícita a um

² http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

³ Uma tradução livre desta legislação foi feita pelos autores.

processo isomórfico mimético, afirmando que “neste domínio, ainda que não resulte diretamente da legislação aplicável, o Estado deve dar o exemplo, adotando as melhores práticas internacionais”, o que inclui a “divulgação de informações”. Apesar deste reconhecimento, o Estado português isenta-se da obrigação de regulamentar o domínio da SC argumentando que “a boa governação não se concretiza apenas com a consagração em lei dos modelos e estruturas legais mais adequados, pois existem domínios éticos e comportamentais que são essenciais para as empresas”. Além disso, a regulamentação atual não define quais práticas de relatórios de CS as empresas devem adotar; em vez disso, exige apenas uma demonstração não financeira anual⁴ (por exemplo, Decreto-Lei nº 89/2017) para grandes empresas. Como Song e Rimmel (2021) afirmam que a divulgação ainda permanece voluntária para a maioria das empresas na maioria das jurisdições. Mesmo que seja um requisito obrigatório incluir algumas informações relacionadas à RSE no relatório anual para algumas empresas em alguns países, ainda há grande flexibilidade em termos de conteúdo de divulgação” (p. 23–24).

Finalmente, há alguma regulamentação da UE existente, muitas vezes sobre aspectos ambientais, mas não exclusiva para o setor portuário – por exemplo, diretivas sobre habitats, aves, a estrutura da água, instalações portuárias de recepção de resíduos gerados por navios e de carga e ruído ambiental.⁵

4. Método de pesquisa

Conforme identificado na Fig. 1, em Portugal Continental existem seis autoridades portuárias com cinco CBDs. Os cinco CBDs foram contactados, por e-mail e telefone, e todos aceitaram colaborar. Usamos formantes chave porque permitem a coleta de informações de uma ampla gama de pessoas (Carneiro et al., 2017). Enviamos antecipadamente uma lista de tópicos de entrevista aos CBDs para que eles possam começar a preparar suas respostas, discutindo os tópicos com os demais membros do conselho. Por razões de anonimato, são representados pelas letras A a E.

As entrevistas foram realizadas ao longo de três anos. Durante esse período, vários contatos foram mantidos até atingir a participação da população total. A primeira entrevista foi presencial, teve duração de 90 minutos e foi gravada. A segunda entrevista foi realizada por videoconferência, teve duração de 60 minutos e as respostas foram transcritas em tempo real pelo entrevistador; ambas as entrevistas ocorreram em setembro de 2014. Após isso, as transcrições foram enviadas por e-mail para cada entrevistado solicitando a correção de eventuais erros ou interpretações errôneas ou informações adicionais voluntárias. As respostas das três entrevistas restantes (recolhidas em novembro de 2014, março de 2017 e maio de 2017) foram recebidas por e-mail. Sempre que surgissem dúvidas sobre a correta interpretação das respostas escritas, e para assegurar a atualização da informação, foram estabelecidos novos contactos por correio eletrônico; o último contato ocorreu em março de 2022. Dados adicionais foram coletados diretamente dos sites dos portos marítimos, além de mais de cinquenta notícias e mais de duas horas e meia de vídeos veiculados na internet. Além disso, 115 relatórios também foram analisados (Tabela 4).

Triangulámos estes dados adicionais com os dados recolhidos nas respostas dos entrevistados, permitindo-nos testar a coerência das respostas recolhidas através das entrevistas. Permitiu-nos também conhecer as práticas de SC adotadas pelos portos portugueses (no Anexo 2 apresentamos um resumo das práticas mais comuns).

Para adquirir uma compreensão aprofundada dos eventos que levam à adoção de estratégias de SC e seus determinantes, uma abordagem qualitativa foi adotada. O pequeno tamanho da população deste estudo também foi determinante na busca desse propósito. Assim, as entrevistas semi-estruturadas seguiram um questionário que foi desenvolvido em torno de 16 questões principais de resposta aberta.

Com base nas metodologias sugeridas por Batalha et al. (2020) e Guerreiro et al. (2012), seguimos um método analítico. Os dados coletados nas entrevistas foram codificados durante a leitura das transcrições, resultando em uma matriz conceitual desenvolvida para ajudar a sintetizar os principais temas discutidos pelos entrevistados. Aplicamos o mesmo esquema de codificação aos dados coletados de notícias e vídeos divulgados na Internet. Por fim, por meio da releitura dos dados, estabelecemos as relações entre os temas coletados nas entrevistas e na internet. Os resultados foram explicados por meio de nosso modelo teórico estendido.

5. Resultados e discussão

Todos os portos marítimos portugueses reconhecem o seu impacto na envolvente natural e urbana, o que pode pôr em causa o cumprimento das normas e expectativas sociais e institucionais – por exemplo, a imagem pública dos portos marítimos está sujeita a degradação em resultado das operações portuárias (entrevistado C). Assim, a SC surge como uma estratégia interna através da qual os portos marítimos portugueses desenvolvem uma imagem e reputação corporativa positiva, e uma marca social, sendo uma boa “empresa-cidadã” (entrevistado B), ajudando-os a alcançar a aprovação social externa de que dependem, e renovando sua “licença social para operar”. No entanto, uma vez obtida a aprovação social, as pressões institucionais não cessam, resultando num contínuo “work in progress” como num ciclo virtuoso (Fig. 2): as práticas dos portos (o que fazem) devem estar alinhadas com o que dizer e resultar em uma prática consistente ao longo do tempo, fomentando sua credibilidade e reputação. Isso é ainda mais imperativo em um cenário de ameaça à legitimidade porque a credibilidade das empresas (o que elas fazem) é mais eficaz em proteger sua legitimidade do que as divulgações (o que as empresas dizem).

(O'Neill et al., 2022).

Coerente com uma postura de conformidade com as pressões institucionais e não de resistência, todos os portos marítimos portugueses actuam voluntariamente na SC (Anexo 2), como estratégia empresarial essencial e bem integrada na agenda portuária, validando o P2.

Os nossos resultados também sugerem que os portos portugueses estão expostos a muitas pressões institucionais, validando P1, o que pode ser explicado através do nosso modelo teórico (ver Tabela 5).

5.1. Causa (Legitimidade)

A legitimidade foi a causa mais enfatizada para desenvolver práticas de SC. Mesmo quando os entrevistados apontam para a imagem, qualidade (entrevistado C), reputação ou eficiência dos portos marítimos (entrevistados A, B e E), como mencionado por Acciari (2015), esses motivos são relacionados por eles à sobrevivência dos portos marítimos evocando questões de legitimidade implícitas.

Quando questionado diretamente sobre o poder de legitimação das suas estratégias de SC, o entrevistado A considerou “uma consequência normal da atividade”, o entrevistado D assumiu que o relato de SC tem “uma relevância acrescida [...] na ‘legitimação’ perante a sociedade” e o entrevistado E acrescenta os benefícios da “marca dos portos”. Por sua vez, o entrevistado C reconhece que a criação de valor portuário só é alcançada quando se tem em conta as questões sociais e ambientais.

A preocupação dos portos marítimos portugueses em construir uma reputação positiva, é evidente não só nas suas práticas de SC (o que fazem – ver Anexo 2), mas também no seu *modus operandi* (como o fazem). Por exemplo, os portos marítimos A, C e D referem dar preferência a fornecedores e concessionários que demonstrem conformidade legal e adotem boas práticas ambientais, mesmo quando isso implique a exclusão de propostas comerciais com custos mais atrativos.

Adicionalmente, sabendo que “a sustentabilidade da empresa depende da sua capacidade de interação com a envolvente” (porto D) todos os portos marítimos portugueses desenvolvem atividades frequentes como os Open Days, entre outras (ver Anexo 2 – Eventos socioculturais, filantrópicos, associativos e atividades lúdicas), mantendo também um diálogo aberto e permanente com os diferentes stakeholders (ver Anexo 2 – Atividades de comunicação e envolvimento com as comunidades locais).

⁴ A demonstração não financeira deve incluir informações sobre o modelo de negócios, principais riscos e indicadores não financeiros sobre questões ambientais, sociais e trabalhistas, entre outros.

⁵ Diretivas: 92/43/CEE; 79/409/CEE; 2000/60/CE; 31/99/CE; 2000/59/CE; 2002/49/CE.

Tabela 4

Relatórios dos portos portugueses.

Autoridades portuárias (entrevistados)	Relatório de Sustentabilidade			Relatório de governança corporativa			Relatório anual		
	Número de relatórios	Mais antigo	Mais recente	Número de relatórios	Mais antigo	Mais recente	Número de relatórios	mais antigo	Mais recente
USA	13	2006	2020	2	2019	2020	18	2002	2019
B	8	2009	2019	8	2013	2020	8	2013	2020
C	3	2008	2011	3	2015	2018	4	2015	2018
D	12	2009	2020	8	2013	2020	12	2009	2020
E	2	2008	2020	7	2014	2020	7	2014	2020
	38			28			49		

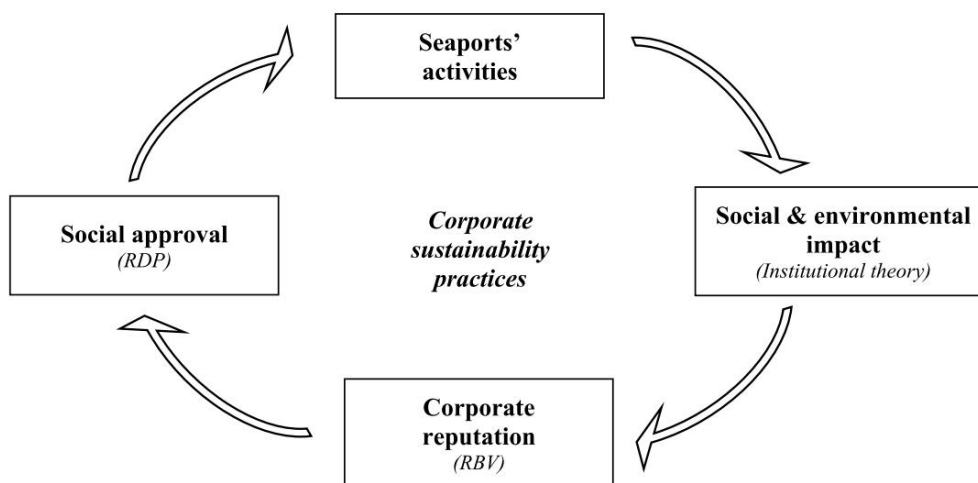


Fig. 2. Dinâmica do setor portuário português.

Fazer as coisas corretamente não é suficiente; eles devem informar as partes interessadas. Assim, as estratégias de comunicação surgem, como um importante instrumento de legitimação, com capacidade para promover uma imagem pública positiva dos portos marítimos (Darbra et al., 2004): todos os portos marítimos portugueses divulgam informação de SC no seu Relatório Anual de Práticas de Governo Societário, Relatório Anual, sites e Relatório de Sustentabilidade, que segue as diretrizes GRI. Os Portos C e D deixaram de produzir relatórios de sustentabilidade há alguns anos, principalmente devido aos custos associados a este tipo de relatório GRI. No entanto, dada a relevância deste relatório, o porto D decidiu voltar a elaborá-lo a partir de 2020, enquanto o porto C decidiu incluir um capítulo sobre "sustentabilidade" no seu relatório anual em vez de um relatório autónomo.

Neste ponto, importa referir que o primeiro relatório de sustentabilidade, no âmbito do setor portuário europeu, foi divulgado por um português

porto marítimo em 2006, como é referido em alguns relatos por nós analisados e confirmado por um dos entrevistados.

Conforme mencionado pelo entrevistado B, o diálogo aberto não é visto como um custo, mas como uma obrigação do porto marítimo e os relatórios também desempenham um papel importante para ajudar o porto marítimo a se conscientizar; no entanto, segundo ele, as divulgações são apenas a parte externa visível de sua atitude socialmente responsável, promovendo a transparência e o escrutínio público, ao mesmo tempo em que comunicam o que realmente fazem. Dado que as estratégias de CS ajudam na construção de uma reputação positiva (RBV), e devido ao seu contexto externo (teoria institucional), os portos marítimos portugueses adotam as estratégias de CS como instrumento de legitimidade para alcançar a aprovação social de que dependem (RDP).

Tabela 5

Modelo teórico alargado aplicado ao setor portuário português.

Institutional antecedents		Institutional Theory	Resource Dependence Perspective	+	Resource-Based View
Proposition 1	Cause	Legitimacy	1 st External institutional context impels Portuguese seaports in adopting CS practices.		2 nd Through CS practices, Portuguese seaports develop a positive corporate reputation (valuable intangible asset).
	Constituents	Dependence			
	Content	Consistency			
	Control	Voluntary diffusion			
	Context	Interconnectedness			
			External focus		Internal focus
Strategic responses and tactics					
Proposition 2	<u>Acquiesce</u> compliance		<u>Compromise</u> bargain		
	Whenever there is <u>total</u> conformity		Whenever there is <u>partial</u> conformity		

5.2. Constituintes (Dependência) e conteúdo (Consistência)

Apesar da multiplicidade de constituintes externos (por exemplo, municípios, universidades, bombeiros, vizinhos de portos marítimos) listados pelos entrevistados A, B, D e E, também citados por Wagner (2018), todos os entrevistados os colocam em uma única categoria denominada "cidade" em linha com (Santos et al., 2020) relativamente à cidade portuária de Lisboa. Todos os entrevistados, em seus relatórios de sustentabilidade, destacam a relação porto-cidade: às vezes tem um capítulo exclusivo, enquanto o porto B acrescenta uma matriz com um conjunto de temas materialmente relevantes, enfatizando a relação porto-cidade como o tema mais importante.

A relação porto-cidade é um tema muito importante e com crescente atenção na academia, principalmente no que diz respeito a cidades portuárias sustentáveis (por exemplo, Kong e Liu, 2021; Wagner, 2019).

A este respeito, a maioria dos entrevistados destacou, a enorme pressão social e urbana: quanto mais próximos os portos marítimos estão das cidades, maior é o seu impacto nos agregados sociais e, consequentemente, mais pressão é exercida sobre os portos marítimos (eg, Darbra et al., 2004; Poulsen et al., 2018; Sánchez e Daamen, 2020; Wagner, 2019). Apenas o entrevistado E reconhece não estar "sujeito a qualquer tipo de pressão", o que não minimiza uma possível dependência da cidade que ele reconhece como de "maior importância", destacando a relação porto-cidade em seus relatórios de sustentabilidade.

Essa dependência pode atuar como um mecanismo isomórfico, alinhando as estratégias corporativas com as pressões institucionais (Oliver, 1991), o que resulta em grande consistência ao pressionar os portos marítimos a terem aptidão social (eg, Darbra et al., 2004; Wagner, 2019).

Voltando às externalidades supracitadas, todos os inquiridos reconhecem o forte impacto das atividades dos portos marítimos e a necessidade de minimizar os distúrbios causados à cidade, que ameaçam a legitimidade e reputação dos portos marítimos. Para minimizar este impacto, procuram integrar o plano de água dos portos marítimos no plano diretor da cidade como explicitamente mencionado pelo entrevistado B e também apontado por Sanchez e Daamen de Lisboa sobre o plano do porto C, por exemplo, também é mencionado que o porto se expandiu no sentido contrário ao da cidade, causando menos constrangimentos urbanos.

Nos relatórios de sustentabilidade dos portos marítimos D e E, o diálogo com os municípios também é mencionado como forma de melhorar a integração urbana dos portos marítimos. As atividades de comunicação acima mencionadas podem surgir como parte da gestão de conflitos (COM, 2007). Através de diferentes canais de comunicação, os portos marítimos procuram estabelecer uma relação próxima com as partes interessadas, incluindo os atores urbanos (cidade), e compreender as suas necessidades e expectativas. Os portos marítimos A e B assumem explicitamente nos seus relatórios de sustentabilidade que estas divulgações são preparadas em estreita colaboração com a comunidade local. Desta forma, os portos marítimos portugueses garantem maior coerência entre as práticas de SC e as pressões institucionais (da cidade) – teia institucional –, mantendo a sua credibilidade e reputação – RBV e consequentemente a aprovação social de que dependem (RDP).

5.3. Controle (difusão voluntária) e contexto (interconectividade)

As nossas conclusões sugerem uma adoção e difusão voluntária de práticas de SC: "A legislação portuguesa transpõe tudo [...] por isso estamos perfeitamente alinhados e, mesmo na vertente ambiental, penso que fomos além do que as diretivas europeias definem" (entrevistado A).

Além disso, "os poucos regulamentos que existem não são específicos da SC" (entrevistado C) e "não se conhece regulamentação do setor portuário" (entrevistado D). "Isso é responsabilidade da administração portuária. Cada administração portuária tem sua área de jurisdição e suas responsabilidades [...]". A responsabilidade é assumida pela administração do porto que de alguma forma a repassa para as concessionárias [...] respeitando os limites regidos pelas políticas nacionais e internacionais [...] por exemplo, sobre ruído" (entrevistado B).

Durante um debate público, o autarca de Aveiro apontou ainda a tradicional falta de regulamentação legal do Estado no setor portuário. Ele notou

que esse setor sempre foi muito normativo criando suas próprias regras, sendo um "Estado dentro do Estado". Segundo ele, embora tenha havido muitos avanços neste setor, especialmente na cooperação entre prefeitos e CBDs, ainda há muito a ser feito no nível jurídico.

Assim, os portos marítimos adotam práticas de SC voluntariamente em resposta à pressão urbana e sua relação dependente porto-cidade, e não devido a pressões legais.

A adoção voluntária de práticas de SC – também apontada por Wagner (2018) – é ainda impulsionada pelo alto nível de interconectividade, que promove o compartilhamento de experiências e a difusão voluntária de melhores práticas entre o setor, como a busca de soluções inovadoras e comuns. soluções, numa estratégia pró-ativa de melhoria contínua assumida por todos os entrevistados. Tem também a vantagem de conduzir à coesão do setor através de "sinergias" das quais os portos marítimos tiram "algumas economias de escala ao serem reunidas" (entrevistado B).

A Janela Única do Porto (JUP6), que se encontra actualmente em versão atualizada (LSW), é um bom exemplo desta atitude pró-ativa e de interligação, sendo de referir o reconhecimento externo alcançado: LSW ganhou um prémio europeu ao Porto D no categoria de produtos e soluções inovadoras. A LSW é uma abordagem inovadora que colocou "os portos portugueses numa posição de liderança face a outros portos europeus" (Osmolski e Zhuravskaya (2020, p. 5) e após uma plena implementação de Portugal patólogo eletrónico em plataformas ferroviárias, marítimos e de navegação interior" (p. 8). Embora o LSW não tenha sido desenvolvido no âmbito da estratégia de SC dos portos marítimos, tem um impacto direto positivo na sua sustentabilidade, sendo reconhecido e promovido por várias organizações globais, como a Rede de Especialistas das Nações Unidas para Comércio e Transporte Sem Papel na Ásia e no Pacífico (UNNEXt) (Osmolski e Zhuravskaya, 2020).

Segundo o entrevistado B, o tempo de espera na entrada dos portos marítimos para cumprimento de trâmites burocráticos, ocasionava congestionamento viário, constrangimentos à cidade, barulho e poluição. Após a implantação do LSW esses problemas foram resolvidos resultando, atualmente, em uma relação porto-cidade mais harmoniosa.

A LSW surgiu de um projeto da UE (WiderMos) e na sua "gênese veio de Leixões, Sines e Lisboa e depois em 2017 juntou todos os portos marítimos portugueses".

Segundo o entrevistado C, o PPA é um símbolo dessa interconexão, pois é um fórum de discussão voluntária de "posições comuns sobre o setor portuário", apoiando o processo de homogeneização das normas SC – "Todos os portos marítimos buscam alinhar suas CS práticas gerais entre si ou por meio do PPA, que integra todas as administrações portuárias" (entrevistado D). No entanto, mesmo sem o PPA, há um espírito voluntário para compartilhar ideias e experiências expressas pelo entrevistado C.

De notar também que a interligação dos portos marítimos portugueses vai ainda para além do setor: os portos marítimos desenvolvem várias ações que os aproximam da cidade, estabelecendo parcerias com, por exemplo, as universidades mais próximas, resultando em "vantagens mútuas" (entrevistado B).

A partir das respostas do entrevistado B, das notícias veiculadas na internet e dos relatos, foi possível observar a existência de parcerias voluntárias estabelecidas inclusive com portos marítimos de outros países e com organizações internacionais do setor, como a RETE,7 que trata especificamente de a relação porto-cidade.

A interligação dos portos portugueses promove a homogeneização das práticas de SC (teoria institucional) e a coesão entre elas, o que pode ajudar a desenvolver uma reputação positiva (RBV), não só para os portos marítimos individualmente mas para todo o setor, ajudando a obter a aprovação social de que dependem on (RDP) de forma mais sustentada.

⁶ JUP é o nome em português da versão anterior do LSW. <https://retedigital.org/>.

⁷ retedigital.org/.

5.4. Estratégias de aquiescência e compromisso

Uma vez que os portos portugueses adotam voluntariamente práticas de CS, é possível observar estratégias de aquiescência e compromisso.

Semelhante a [Guerreiro et al. \(2012\)](#), verificámos que a estratégia de aquiescência dos portos portugueses não é uma resposta cega às pressões institucionais, mas antes previsível, uma vez que os portos marítimos estão conscientes da pressão institucional que a cidade lhes impõe. Os relatórios dos portos marítimos e as respostas recolhidas apontam para a existência de uma política formal de CS: “CS está bem integrado nas empresas [portos marítimos]” (entrevistado A) atravessando vários departamentos (entrevistados A, B e C) como parte do todo empresa (entrevistados D e E), e estar presente na “missão corporativa” (entrevistado C).

Além disso, a aquiescência não precisa ser uma estratégia passiva; em vez disso, pode incluir formas ativas ou proativas como antecipação de conflitos como sugerido por [Wagner \(2018\)](#) e assumido pelos entrevistados A, B, C e D – por exemplo, “Normalmente não esperamos que as coisas aconteçam... Sempre tentamos antecipar” (entrevistado B). Com efeito, os portos marítimos B e C, nos seus relatórios de sustentabilidade, referem que decidiram publicar tal divulgação para antecipar uma expectativa futura obrigação de o fazer. No entanto, muitos anos depois, o Porto B continua a publicar voluntariamente este relatório, embora ainda não seja obrigatório. Segundo conhecimento do entrevistado B, eles foram o primeiro porto marítimo europeu a publicar um relatório de sustentabilidade, e isso foi feito de forma voluntária.

Finalmente, estratégias de aquiescência surgem facilmente em contextos marcados por altos níveis de interconectividade ([Oliver, 1991](#)), que é o caso de portos marítimos portugueses quando haja total conformidade com as normas institucionais pressões.

Apesar de todos os esforços, nem sempre é possível eliminar todas as externalidades negativas das operações portuárias como assumidas pelos entrevistados, levando-os a uma conformidade parcial com as pressões externas (teoria institucional). Assim, para evitar a deterioração da imagem e reputação dos portos marítimos (RBV), com impacto direto na sua legitimidade e possível perda de aprovação social (RDP), surgem estratégias de compromisso através de táticas de barganha. Há evidência desta tática sempre que os portos portugueses enfatizam os benefícios sociais e económicos que oferecem – criação de emprego (melhoria das condições de vida das comunidades locais, e apoio à indústria) –, estratégia comum neste setor ([Acciario, 2015](#)), tentando desenvolver um sentimento de orgulho e pertença entre os trabalhadores e todos os cidadãos ([Sánchez e Daamen, 2020](#)).

De acordo com nosso modelo teórico estendido, a teoria institucional explica como os portos marítimos são influenciados pelas pressões de seu contexto na adoção voluntária de estratégias de SC e não por uma mera imposição legal. Estas pressões funcionam também como mecanismos isomórficos que conduzem à homogeneização das práticas dos portos marítimos portugueses. Por sua vez, como explica a RBV, por meio de estratégias de CS, os portos marítimos constroem uma imagem positiva e reputação corporativa, ajudando-os a obter a aprovação social de que dependem (RDP), ao mesmo tempo em que mostram sua adequação social por meio de práticas de CS e boa reputação.

6. conclusões

As práticas de SC adotadas pelo setor portuário português são pouco conhecidas. Tampouco os fatores institucionais que motivam e limitam a adoção de tais práticas. No entanto, é fundamental saber o que fazem os portos marítimos no que diz respeito à SC pelo seu impacto físico e social e pelo crescente interesse e notoriedade deste setor num contexto cada vez mais

Apêndice 1. Questionário

1. A atividade da Autoridade Portuária (AP) impacta diretamente o ambiente social e físico em que está inserida?
2. Como você acha que a AP é vista de fora?
3. Onde o CS se encaixa na estrutura e filosofia corporativa da PA?
 - 3.1 A CS é uma atividade primária ou secundária?

mundo globalizado. Por esta razão, centramo-nos na adoção de práticas de SC pelos portos portugueses como resposta estratégica aos seus contextos institucionais.

Os dados foram recolhidos através de entrevistas a todos os CBDs (informantes-chave) de todos os portos marítimos portugueses, notícias e vídeos publicamente disponíveis na Internet, sites dos portos marítimos e 115 relatórios. Ao combinar o modelo de Oliver com o RBV, criamos uma estrutura teórica nova e estendida para analisar as respostas estratégicas de uma perspectiva organizacional bidirecional – interna e externa.

Através da teoria institucional, pudemos interpretar como o contexto externo dos portos molda suas decisões e práticas de CS, levando a uma homogeneização de tais práticas em todo o setor devido a (i) uma difusão voluntária (controle) de seus padrões, (ii) uma grande interconectividade entre os portos marítimos e (iii) alta consistência de conteúdo entre as pressões institucionais e seus objetivos organizacionais. Por sua vez, o RDP fornece insights sobre como a relação de dependência porto-cidade afeta as respostas estratégicas ligadas às práticas de CS, enquanto o RBV permite entender como certos recursos internos (por exemplo, reputação corporativa) ajudam os portos marítimos a lidar com forças institucionais externas, mantendo sua aprovação social e legitimidade (causa).

Observou-se também que as estratégias que melhor explicam as respostas dos portos marítimos portugueses às pressões institucionais são a *aquiescência* – quando há o cumprimento integral dessas forças – e o *compromisso* – em cenários de cumprimento parcial, onde se dão as táticas de barganha comunicando os benefícios económicos oferecidos pelos portos marítimos.

Este artigo contribui para o escasso volume de literatura sobre a análise institucional da CS no setor portuário que é pouco explorado na literatura. Em termos de desenvolvimento de teoria, este artigo estende o modelo de Oliver incorporando RBV.

Temos o cuidado de não generalizar as conclusões com base nos portos portugueses continentais. No entanto, quando os resultados da pesquisa são relacionados a proposições teóricas, como fazemos aqui, os achados têm um significado mais amplo.

A abordagem aqui adotada pode ser utilizada para explicar os processos de institucionalização das práticas de SC no setor portuário de outros países. Pesquisas adicionais poderiam usar a estrutura teórica estendida usada neste artigo para explorar a adoção de práticas de CS. Além disso, futuros estudos qualitativos podem analisar como as regras da CS se desenvolvem desde o nível político e económico até o campo organizacional dos portos marítimos e, finalmente, até os portos marítimos, conforme proposto por [Dillard et al. \(2004\)](#).

Declaração de contribuição de autoria CRediT

Solange Santos: Conceituação, Metodologia, Redação – rascunho original, Redação – revisão e edição. **Lúcia Lima Rodrigues:** Revisão e Edição. **Manuel Castelo Branco:** Revisão e Edição.

Declaração de interesse concorrente

Os autores declaram que não têm interesses financeiros concorrentes conhecidos ou relacionamentos pessoais que possam ter influenciado o trabalho relatado neste artigo.

Disponibilidade de dados

Os autores não têm permissão para compartilhar dados.

4. Quem são os principais stakeholders das práticas de SC da AP?
 - 4.1 Essas práticas de SC são desenvolvidas para todo o grupo de interessados ou cada atividade é adaptada a diferentes grupos?
5. Quais são os meios preferidos de comunicação CS?
6. A AP está sujeita a pressões externas para desenvolver práticas gerais e de comunicação da SC? Se sim, que pressões são essas?
7. A AP já teve que desenvolver atividades específicas de CS após incidentes ou a pedidos de partes interessadas?
8. Quais são as principais razões/vantagens para adotar práticas de SC?
9. Quais são as principais razões/desvantagens para não adotar ou desenvolver tais práticas?
10. Como as práticas de SC podem contribuir para o crescimento da UC?
 - 10.1 Qual a importância das práticas gerais e de relatórios de SC?
 - 10.2 As práticas de SC podem legitimar a AP na sociedade?
 - 10.3 As práticas de SC podem aumentar o valor econômico da UC?
11. Como você classificaria as práticas de SC dentro da AP? (por exemplo, proativo; reativo)
12. Como classifica a EC da AP ao nível do setor portuário nacional, europeu e internacional? (por exemplo, inovador; seguidor; não sabe sobre o práticas de RSE de outros portos/PAs)
 - 12.1 As práticas de CS da AP são inspiradas nos modelos de CS de outras AP?
13. Que regulamentação existe no setor portuário português?
 - 13.1 As práticas de SC devem ser regulamentadas ou regulamentadas? Por quê?
 - 13.2 A falta de regulamentação da SC pode criar incerteza sobre o que/como deve ser feito?
14. A AP aumentou as obrigações de CS, sendo estatal?
15. A AP aumentou as obrigações de CS, atendendo às suas atividades e ao setor em que atua?
16. Você já trabalhou em outras UCs? Em caso afirmativo, o know-how adquirido nessas UCs ajudou na definição das práticas de SC dessa UC?

Apêndice 2. Práticas mais comuns nos portos portugueses da CS

atividades ambientais
<p>Compromisso com os ODS</p> <p>Monitoramento ambiental (por exemplo, qualidade do ar, ruído subaquático)</p> <p>Proteção do ambiente e biodiversidade</p> <p>Desenvolvimento de plano de ação para situações de risco ou acidente</p> <p>Reforço do sistema dunar Recomendações para operações de lastro de navios Gestão ambiental</p>
<p>Atividades socioculturais, filantrópicas, associativas e recreativas</p> <p>Evento Open Days</p> <p>Festivais</p> <p>Exposições</p> <p>Seminários</p> <p>Visitas públicas e académicas guiadas</p> <p>Concursos e prémios culturais (por exemplo, fotografia)</p> <p>Atividades</p>
<p>esportivas Atividades científicas</p> <p>Parceria com escolas/universidades locais Patrocínio</p> <p>Estágio Ocean Campus Portugal Integração urbana</p> <p>Novos acessos aos portos marítimos para reduzir o tráfego de leitura Criação de espaços públicos e de lazer dentro da zona portuária Construção ou reabilitação de edifícios patrimoniais portuários (usos portuários e urbanos)</p>
<p>Locação de espaços para uso diverso (por exemplo, restaurantes, clubes, lojas)</p> <p>Realocar atividades ruidosas para longe do tecido urbano</p>
<p>Atividades de comunicação e envolvimento com as comunidades locais</p> <p>Relatório de sustentabilidade Plataformas de redes sociais Site corporativo</p> <p>Relatório de governança corporativa</p> <p>Relatório anual Inquéritos à população Reuniões com diversos atores urbanos (ex: autoridades municipais)</p>
<p>Desenvolvimento socioeconómico Geração</p> <p>de empregos Motores económicos como parte de uma cadeia logística global Preferência a fornecedores locais Preferência a fornecedores e concessionárias que demonstrem conformidade legal e boas práticas ambientais Promoção e compromisso com os direitos humanos (ex. Código de Ética e Conduta)</p> <p>Formação de colaboradores</p>
<p>Actividades de inovação e tecnologia JUP/</p> <p>LSW Projeto WiderMoS Cooperação Nacional e Internacional</p>
<p>PPA</p> <p>RETE</p> <p>Recebendo visitantes de portos marítimos internacionais</p>

Referências

- Acciari, M., 2015. Responsabilidade corporativa e criação de valor no setor portuário. *Int. J. Logista. Res. Aplic.* 18 (3), 291–311.
- Ashrafi, M., Acciari, M., Walker, TR, Magnan, G., Adams, M., 2019. Corporativo sustentabilidade em portos marítimos canadenses e americanos. *J. Limpo. Prod.* 220 (20), 386–397.
- Ashrafi, M., Walker, TR, Magnan, GM, Adams, M., Acciari, M., 2020. Uma revisão dos drivers de sustentabilidade corporativa em portos marítimos: uma perspectiva multi-stakeholder. *Marita. pol. Gerenciar* 47 (8), 1027–1044.
- Batalha, E., Chen, S., Pateman, H., Zhang, W., 2020. O significado da performance social empresarial nos portos marítimos: a perspectiva dos gestores. *J. Marit. af.* 19 (2), 183–203.
- Bundy, J., Pfarrer, MD, 2015. Um fardo de responsabilidade: o papel da aprovação social no início de uma crise. *Acad. Gerenciar Rev.* 40 (3), 345–369.
- Branco, MC, Rodrigues, LL, 2006. Responsabilidade social empresarial e gestão baseada em recursos perspectivas. *J. Ônibus. Ética* 69 (2), 111–132.
- Carneiro, J., Rodrigues, LL, Craig, R., 2017. Avaliando a harmonização contábil internacional na América Latina. *Conta. Fórum* 41 (3), 172–184.
- CdR, 2010. Parecer do comité das regiões - livro verde RTE-T: uma revisão das políticas. Desligado. *J.Eur. União* C79, 23–26. Bruxelas.
- COM, 2007. Comunicação da Comissão. Comunicação sobre os portos europeus Política, Bruxelas.
- Darbra, RM, Ronza, A., Casal, J., Stojanovic, TA, Wooldridge, C., 2004. O eu método de diagnóstico. Uma nova metodologia para avaliar a gestão ambiental em portos marítimos. *Mar. Poluir. Touro.* 48 (5–6), 420–428.
- Dillard, JF, Rigsby, JT, Goodman, C., 2004. A construção e a reconstrução do contexto organizacional: a dualidade e o processo de institucionalização. *Auditoria de Conta. Conta. J.* 17 (4), 506–542.
- DiMaggio, PJ, Powell, WW, 1983. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva em campos organizacionais. *Sou. Sócio. Rev.* 42 (2), 47–160.
- Guerreiro, MS, Rodrigues, LL, Craig, R., 2012. Adoção voluntária de Normas de Relato Financeiro das grandes empresas não cotadas em Portugal – lógicas institucionais e respostas estratégicas. *Conta. Org. Soc.* 37 (7), 482–499.
- INE, 2021. Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2020, p. 2021.
- Kong, Y., Liu, J., 2021. Cidades por sustentáveis com coordenação de acoplamento e eficiência ambiental. *Ocean Coast Manag.* 205, 105534.
- Koos, S., 2012. O enraizamento institucional da responsabilidade social: um análise do engajamento cívico de pequenas empresas na Europa Ocidental. *Soc. Eco. Rev.* 10 (1), 135–162.
- Lim, S., Pettit, S., Abouarghoub, W., Beresford, A., 2019. Sustentabilidade portuária e desempenho: uma revisão sistemática da literatura. *Transporte. Res. Parte D* 72, 47–64.
- Mahon, JF, 2002. Reputação corporativa: agenda de pesquisa usando estratégia e literatura de stakeholders. *Ônibus. Soc.* 41 (4), 415–444.
- Marques, RC, Fonseca, A., 2010. Estrutura de mercado, privatização e regulação dos portos marítimos portugueses. *Marita. pol. Gerenciar* 37 (2), 145–161.
- Meyer, JW, Rowan, B., 1977. Organizações institucionalizadas: estrutura formal como mito e cerimônia. *Sou. J. Social.* 83 (2), 340–363.
- Mosene, JA, Burrit, RL, Sanagustin, MV, Moneva, JM, Tingey-Holyoak, J., 2013. Relatórios ambientais no setor de energia eólica espanhol: uma visão institucional. *J. Limpo. Prod.* 40, 199–211.
- Oliver, C., 1991. Respostas estratégicas ao processo institucional. *Acad. Gerenciar J.* 6 (1), 45–179.
- O'Neill, JJ, Bondy, K., Hang, H., 2022. Eficácia de divulgações congruentes de valor e credibilidade firme na mitigação de ameaças de legitimidade. *Conta. Fórum* 46 (1), 1–29.
- Osmolski, W., Zhuravskaya, MA, 2020. Usando os padrões de comunicação eletrônica no exemplo de soluções aplicadas na criação de Logística Única
- Janela nos portos de Portugal. In: Kolinski, A., Dujak, D., Golinska-Dawson, P. (Eds.), *Integração do Fluxo de Informação para Greening Supply Chain Management*. Springer, Cham, pp. 3–17.
- Parente-Laverde, AM, Rojas-DeFrancisco, L., Martins, I., 2022. Pais e reputação corporativa sob a perspectiva da internacionalização: um estudo comparativo de setores de um mercado emergente. *International Journal of Emerging Markets*, no prelo.
- Pfeffer, J., Salancik, GR, 1978. *O Controle Externo das Organizações*. Harper & Row, Nova York.
- Pinto Arena, MC, 2022. A difícil relação de Portugal com a China sob tensas relações EUA/UE-China. *The International Spectator*, no prelo.
- Poulsen, RT, Ponte, S., Sornn-Friese, H., 2018. Melhoria ambiental nas cadeias de valor globais: o potencial e as limitações dos portos na ecologização do transporte marítimo. *Geoforum* 89, 83–95.
- Rao, K., Tilt, C., 2016. Composição do conselho e responsabilidade social corporativa: o papel da diversidade, gênero, estratégia e tomada de decisão. *J. Ônibus. Ética* 138 (2), 327–347.
- Rodrigues, V., Russo, M., Sorte, S., Reis, J., Oliveira, K., Dionísio, AL, Monteiro, A., Lopes, M., 2021. Harmonizar a avaliação da sustentabilidade nos portos marítimos: um quadro comum para relatar indicadores de desempenho ambiental. *Ocean Coast Manag.* 202, 105514.
- Sánchez, JMP, Daamen, TA, 2020. Usando o patrimônio para desenvolver uma cidade portuária sustentável relacionamentos: a mudança de Lisboa de abordagens baseadas em objetos para abordagens paisagísticas. In: HEIN, C. (Ed.), *Estratégias Adaptativas para o Patrimônio da Água*. Springer, pp. 382–399.
- Santos, S., Rodrigues, LL, Branco, MC, 2016. Práticas de comunicação online de sustentabilidade dos portos marítimos europeus. *J. Limpo. Prod.* 112 (4), 2935–2942.
- Schrobbach, P., Meath, C., 2020. Governança de sustentabilidade corporativa: insights da indústria portuária australiana e neozelandesa. *J. Limpo. Prod.* 255 (3), 120280.
- Song, HM, Rimmel, G., 2021. Heterogeneidade nas atividades de RSC: o investimento em RSC está monotonicamente associado à qualidade dos lucros? *Conta. Fórum* 45 (1), 1–29.
- Sousa Filho, JM, Farache, F., 2011. Estratégia social corporativa e geração de benefícios: estudos de caso no setor elétrico e supermercadista brasileiro. *Lat. Sou. Ônibus. Rev.* 12 (2), 99–121.
- Stein, M., Acciari, M., 2020. Criação de valor por meio da sustentabilidade empresarial no setor portuário: uma análise estruturada da literatura. *Sustentabilidade* 12 (14), 5504.
- Tan, Z., Liu, H., Shao, S., Liu, J., Chen, J., 2021. Eficiência da política ECA chinesa sobre a emissão costeira com comportamento de evasão de navios. *Ocean Coast Manag.* 208, 105635.
- Trujillo, L., Tovar, B., 2007. A indústria portuária europeia: uma análise de sua economia eficiência. *Marita. Eco. Logista.* 9 (2), 148–171.
- UNCTAD, 2020. *Revisão do Transporte Marítimo 2020*. Publicações das Nações Unidas, Genebra.
- Vanelslander, T., 2016. Seaport CSR: inovação para economia, sociedade e meio ambiente Objetivos. *Soc. Responsável. J.* 12 (2), 382–396.
- Veijvar, M., Lai, KH, Lo, CK, Fürst, EW, 2018. Respostas estratégicas para forças que pressionam a adoção de práticas de sustentabilidade: evidências baseadas em casos de operações portuárias interiores. *Transporte. Res. Ambiente de Transporte.* 61, 274–288.
- Verhoeven, P., 2009. Política portuária europeia: enfrentando os desafios da governança contemporânea. *Marit. pol. Gerenciar* 36 (1), 79–101.
- Wagner, N., 2018. Identificação dos temas de sustentabilidade mais importantes nos portos marítimos. *Logista. Transp.* 2 (34), 79–88.
- Wagner, N., 2019. Sustentabilidade em cidades portuárias – uma abordagem bibliométrica. *Transporte. Res. Procedia* 39, 587–596.
- Xu, L., Di, Z., Chen, J., 2021. Jogo evolutivo de controle da poluição interior sob co-supervisão governamental. *Mar. Poluir. Touro.* 171, 112730.