



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

INCUMBÊNCIA, MOTIVAÇÃO, COMPROMISSO E
AUTOANÁLISE DOS CEO RELATIVAMENTE À
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Frederico de Carvalho Franco Cannas

Faculdade de Ciências Humanas

Julho 2025



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

INCUMBÊNCIA, MOTIVAÇÃO, COMPROMISSO E
AUTOANÁLISE DOS CEO RELATIVAMENTE À
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Frederico de Carvalho Franco Cannas

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Alexandre Duarte

Julho 2025

Resumo

Estudar em profundidade as políticas e projetos de responsabilidade social das empresas permite compreender como os CEO concretizam tais práticas, quais os seus objetivos, as suas motivações e os mecanismos de prestação de contas, bem como avaliar de que forma equilibram a pressão por resultados financeiros com o ativismo corporativo e uma verdadeira vocação social.

Do mesmo modo, tal análise aprofunda o entendimento sobre a influência das políticas de sustentabilidade nos comportamentos dos consumidores e sobre o impacto que o ativismo corporativo exerce nas suas decisões. Esta investigação pretende, portanto, esclarecer o papel estratégico dos líderes empresariais na promoção de um desenvolvimento sustentável que reconcilie prosperidade económica, justiça social e preservação ambiental. Para tal, foi adotada uma metodologia qualitativa, baseada na realização de entrevistas a dez líderes de topo de empresas a operar em Portugal pertencentes a setores diversos, tais como mobilidade, saúde, *media*, advocacia, consultoria, ambiente, tecnologia, publicidade e ciência.

As entrevistas, conduzidas presencialmente com consentimento informado, tiveram duração média de 33 minutos e procuraram captar não só práticas formais, mas também valores, perceções e visões estratégicas. Os resultados indicam que os CEO entrevistados reconhecem cada vez mais a sustentabilidade como um imperativo estratégico, adotando uma liderança consciente que procura integrar os pilares ESG nas decisões empresariais, mesmo em contextos de forte pressão económica.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Liderança Empresarial, *Chief Executive Officer* (CEO), *Environmental Social Governance* (ESG), Reputação Organizacional

Abstract

A thorough analysis of corporate social responsibility (CSR) policies and projects allows for a deeper understanding of how CEO implement such practices, including their objectives, motivations, and accountability mechanisms, as well as how they balance the pressure for financial results with corporate activism and a genuine social purpose. Likewise, such analysis enhances the understanding of how sustainability policies influence consumer behavior and the impact that corporate activism may have on their decision-making processes. This research, therefore, seeks to clarify the strategic role of business leaders in promoting a sustainable development model that reconciles economic prosperity, social justice, and environmental preservation.

To this end, a qualitative methodology was adopted, based on interviews conducted with ten top executives from companies operating in Portugal, spanning diverse sectors such as mobility, healthcare, media, law, consulting, environment, technology, advertising, and science. The interviews were conducted in person, with informed consent, and had an average duration of 33 minutes. They aimed to capture not only formal practices but also values, perceptions, and strategic visions.

The results indicate that the interviewed CEO increasingly view sustainability as a strategic imperative, adopting a conscious leadership approach that seeks to integrate ESG (Environmental, Social, and Governance) principles into business decision-making, even in contexts of intense economic pressure.

Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR), Business Leadership, Chief Executive Officer (CEO), Environmental, Social and Governance (ESG), Corporate Reputation

Agradecimentos

Estas páginas representam um percurso repleto de desafios, aprendizagens e muito crescimento tanto a nível pessoal como académico. Sinto um profundo orgulho por ter alcançado o objetivo com que iniciei esta jornada na Universidade Católica Portuguesa, e por ter tido ao meu lado pessoas que foram essenciais ao longo desta etapa.

À Universidade Católica, a casa onde sempre me senti acarinhado e de onde levo memórias que guardarei para sempre, deixo um agradecimento muito especial. Da mesma forma, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Alexandre Duarte, que foi sempre uma verdadeira inspiração. Foi um privilégio viver estes anos sob a sua orientação. Também a todos os entrevistados que me abriram as portas das suas organizações, agradeço a disponibilidade, colaboração e tempo generosamente dedicado a este trabalho.

Agradeço ao meu pai e mãe por todo o investimento na minha formação e pelas inúmeras oportunidades que me proporcionaram ao longo destes anos. Esta conquista é também vossa. O vosso apoio foi essencial para que eu me desafiasse a ir sempre mais além.

Ao meu avô Rui, que para mim é um exemplo de integridade, agradeço todos os anos de apoio incondicional e dedicação. Os seus ensinamentos deixaram e deixam uma marca significativa, não apenas na minha formação, mas também na forma como encaro os desafios e oportunidades de agora. Sem toda a sua ajuda este percurso não teria sido possível.

À minha irmã Teresa, parceira ao longo de 20 anos, agradeço por ser, dia após dia, um testemunho vivo de ambição e perseverança.

Agradeço ao meu tio Pedro, pelo seu exemplo, por ser um constante impulsionador do meu futuro e por me fazer acreditar que com trabalho e resiliência conseguirei alcançar tudo a que me propuser.

Um agradecimento especial à minha prima Mariana e à minha tia Cristina pela ajuda incondicional nesta etapa.

Por fim, um obrigado a todos os meus amigos e colegas, dos mais antigos aos mais recentes, que fizeram parte desta jornada. Embora não vos possa nomear a todos individualmente, guardo cada amizade com muita estima.

Frederico Cannas

Índice

Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	3
1.1.2 Consumismo e Materialismo / O lado oposto da Sustentabilidade	7
1.2 A implementação de Políticas de Sustentabilidade nas Organizações	8
1.2.1 ESG e o impacto das políticas de sustentabilidade a nível financeiro.....	10
1.2.2 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível Reputacional.....	12
1.2.3 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível de Fidelização de Clientes	14
1.2.4 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível da satisfação dos colaboradores.....	18
Capítulo 2 – O Papel do CEO	19
2.1 As Características de um Gestor.....	20
2.2 A Importância do CEO	22
2.3 Ética e Responsabilidade	23
2.3.1 A Ética Empresarial.....	24
2.4 A Tomada de Decisão Pró-ativa.....	26
2.5 Relevância da liderança, a sua influência e implicação	27
2.5.1 Na comunicação Interna com os Colaboradores	27
2.5.2. No sucesso empresarial	29
2.5.3 Na reputação da empresa/ CEO <i>Branding</i>	31
PARTE II – Estudo Empírico	33
Capítulo 3 – Metodologia	33
3.1 Pergunta de Partida	33
3.2 Objetivos de investigação.....	34
3.3 Desenho de Investigação	35
3.4 Procedimentos da Amostra e População	36
3.5 Recolha de Dados	37
3.8 Procedimentos de Recolha e Análise de Dados.....	41
Capítulo 4 – Apresentação e Discussão de Resultados	46
4.1 Apresentação de Resultados.....	46
4.1.1 Influência da opinião pública	46

4.1.2 Estratégia e liderança.....	50
4.1.3 Cultura Interna e Talento.....	52
4.1.4 Iniciativas e Implementação	55
4.1.5 Impacto	57
4.1.6 Desafios e Barreiras.....	60
4.1.7 Opinião do CEO Sobre o Consumidor	62
Capítulo 5 - Discussão.....	66
Capítulo 6 - Conclusão	70
6.1 Implicações Teóricas e Práticas	73
6.2 Limitações e Estudo Estudos Futuros	74
Referências Bibliográficas	76
Apêndices.....	95
Apêndice A: Entrevista Paula Barriga (Novo Nordisk)	95
Apêndice B: Entrevista Edson Atahyde (FCB Lisboa)	100
Apêndice C: Entrevista Alexandre Fonseca (Taguspark).....	107
Apêndice D: Entrevista António Pires de Lima (Brisa)	117
Apêndice E: Entrevista João Vieira de Almeida (VDA)	122
Apêndice F: Entrevista Helena Ferreira (Hotéis do Rio).....	129
Apêndice G: Entrevista Salvador Bourbon Ribeiro (Bauer Media Audio Portugal)	133
Apêndice H: Entrevista Cristina Iglesias da Costa (ILC).....	139
Apêndice I: Entrevista Isabel Santos (Ecochoice/Greenlab)	146
Apêndice J: Entrevista Pedro Guerreiro de Sousa (Partneer)	151

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo do <i>Triple Bottom Line</i>	5
Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	5
Figura 3: Princípios orientadores dos ODS.....	6
Figura 4: <i>The Inductive Logic of Research in Qualitative Study</i>	36

Figura 5: <i>Interactive Model of Research Design</i>	36
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro Teórico.....	38
Tabela 2: Entrevista Realizadas.....	41
Tabela 3: Categorização do Tema-Influência da Opinião Pública.....	42
Tabela 4: Categorização do Tema-ADN Estratégico das Empresas.....	43
Tabela 5: Categorização do Tema-Adoção de Práticas ESG.....	43
Tabela 6: Categorização do Tema- Iniciativas de Sustentabilidade nas Organizações..	44
Tabela 7: Categorização do Tema-Impacto.....	45
Tabela 8: Categorização do Tema-Desafios e Barreiras.....	45
Tabela 9: Categorização do Tema-Opinião do CEO sobre o Consumidor.....	46

Introdução

A convergência dos desafios ambientais e sociais contemporâneos tem contribuído para o surgimento de uma sociedade cada vez mais exigente e atenta ao comportamento dos agentes políticos e económicos. Problemas como o aquecimento global e as desigualdades socioeconómicas, muitas vezes agravados pelas políticas em vigor, alimentam uma crescente frustração coletiva que se traduz no aparecimento de movimentos organizados, formais ou espontâneos, que exigem respostas rápidas e eficazes por parte de governos e empresas. Neste contexto, conforme argumenta Stewart (2025), os critérios ambientais, sociais e de governação (ESG) evoluíram de um discurso centrado na ética para uma abordagem orientada à criação de valor, exigindo que as organizações alinhem os seus objetivos económicos com práticas de responsabilidade social.

A integração da sustentabilidade em toda a cadeia de valor organizacional deixou, assim, de ser uma opção estratégica para se tornar uma exigência ética, moral e competitiva. Esta implica a redução da pegada ecológica, a mitigação de impactos sociais nas comunidades envolventes e a adoção de práticas de governação responsáveis, promovendo o equilíbrio entre os pilares ambiental, social e económico. Tais práticas, além de refletirem um posicionamento ético, reforçam a reputação institucional, promovem a fidelização de consumidores, atraem investidores conscientes e contribuem para a criação de valor económico, quando incorporadas de forma estruturada nas estratégias empresariais (Taliento & Netti, 2020).

Neste enquadramento, o papel do Chief Executive Officer (CEO) assume especial relevância, enquanto responsável por alinhar a cultura e a estratégia organizacional com os princípios da sustentabilidade. Compete-lhe atuar como agente de mudança e tomar decisões que demonstrem um compromisso efetivo com o bem-estar coletivo. Acresce a crescente pressão por parte de consumidores, investidores e outros *stakeholders*, que avaliam o desempenho das organizações com base em critérios ESG, consolidando o ativismo corporativo como elemento central da gestão contemporânea. Estudos como os de Gillan et al. (2021) demonstram uma correlação positiva entre a adoção de práticas ESG e o desempenho financeiro das empresas. Nesse sentido, autores como Kölbel et al. (2023), salientam a importância da transparência e da comparabilidade das métricas ESG como fatores críticos para restaurar a confiança dos investidores e assegurar a credibilidade dos compromissos empresariais com a sustentabilidade.

A presente investigação reveste-se, assim, de particular pertinência face ao atual contexto de complexidade e volatilidade organizacional, característico de um ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Como desenvolvido ao longo do enquadramento teórico, a emergência climática, as pressões reputacionais e as crescentes exigências sociais impõem às organizações uma resposta ética, inovadora e estrategicamente robusta. A centralidade do papel dos CEO e a integração transversal da sustentabilidade nas práticas de gestão emergem como fatores determinantes não apenas para a viabilidade económica, mas também para a legitimação social das organizações (Duarte & Dias, 2025).

Neste sentido, a investigação insere-se numa área de estudo emergente e de natureza interdisciplinar, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento académico nas áreas da liderança empresarial e da sustentabilidade. Simultaneamente, apresenta implicações práticas para a construção de organizações mais éticas, adaptativas e resilientes, preparadas para enfrentar os desafios sociais e ambientais do século XXI. Em Portugal, apesar de crescente, o interesse académico por estas temáticas permanece em fase de consolidação. De acordo com dados da Clarivate (2024), nos últimos dez anos registam-se apenas algumas publicações em português sobre sustentabilidade organizacional, responsabilidade social corporativa e liderança, a par de dezasseis artigos em inglês que abordam temas como *Environmental, Social and Governance* (ESG), *organizational sustainability*, *corporate social responsibility* e *leadership*. Estes dados evidenciam a necessidade de aprofundar a investigação sobre a interdependência entre liderança, sustentabilidade e responsabilidade social, com vista à construção de organizações mais justas, éticas e alinhadas com as expectativas da sociedade contemporânea.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1- A origem do conceito de Sustentabilidade

A origem do conceito de sustentabilidade está ligada a um movimento global que ganhou força na década de 1980, impulsionado pela crescente perceção dos impactos negativos de um modelo de desenvolvimento económico e industrial desinteressado das consequências sociais e ambientais (World Commission on Environment and Development, 1987). Como resposta a essa realidade, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou, em 1983, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, liderada por Gro Harlem Brundtland, com o objetivo de identificar os principais desafios ambientais e socioeconómicos da época. O relatório publicado por esta comissão, “O Nosso Futuro Comum” (1987), tornou-se um marco no debate internacional, ao propor uma abordagem integrada do desenvolvimento sustentável, articulando três dimensões principais: (1) Ambiental, (2) Económica e (3) Social. Deste modo, o relatório propõe a ideia de um modelo que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de prescindir das suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1987). Este alertou para ameaças como o aquecimento global, a desertificação das áreas agrícolas e o esgotamento da camada de ozono, sublinhando que a degradação ambiental já não era exclusiva dos países industrializados, mas também comprometia os países em desenvolvimento. Além disso, destacou um ciclo de declínio económico e ecológico que mantinha muitas nações pobres em situações de vulnerabilidade extrema, e criticou a priorização de gastos militares em detrimento de políticas que promovessem um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

O relatório Brundtland representou um ponto de viragem significativo, na forma como as questões de desenvolvimento e sustentabilidade passaram a ser concebidas e abordadas nas agendas internacionais. Anos mais tarde, Sachs (2015) sublinha essa relevância ao referir que o relatório lançou as bases para uma nova era de políticas ambientais e sociais, promovendo a incorporação do conceito de sustentabilidade a nível global.

1.1 Pilares da Sustentabilidade

É fundamental assegurar uma integração equilibrada entre as dimensões Ambiental, Económica e Social, sobretudo em contextos onde o crescimento económico

assenta em atividades dependentes da exploração de recursos naturais, como é o caso dos setores mineiro e petrolífero (World Commission on Environment and Development, 1987). De acordo com Stiglitz (2002), a exploração inadequada dos recursos, desconsiderando o equilíbrio social e o bem-estar das comunidades, tende a gerar um crescimento económico que beneficia principalmente determinados grupos e empresas, sem garantir melhorias efetivas na qualidade de vida das populações locais. O autor defende, assim, que o crescimento material, por si só, não assegura o bem-estar humano e social.

Gibson et al. (2006), por sua vez, considera que a perspetiva de Brundtland, embora relevante, é insuficiente para definir o conceito de sustentabilidade, defendendo que é necessário considerar dimensões adicionais, como aspetos culturais e políticos. Deste modo, em alternativa, Gibson et al. (2006) propõe sete princípios fundamentais para a sustentabilidade: (1) a manutenção da integridade ecológica, (2) o aprimoramento da viabilidade socioeconómica, (3) a equidade intra e intergeracional, (4) a participação democrática e governança, (5) a resiliência e capacidade de adaptação, (6) a precaução e prevenção, e a (7) integração de múltiplos objetivos. Ao centrar-se na capacidade de resposta de comunidades, ecossistemas e economias perante a incerteza, o autor propõe uma visão da sustentabilidade mais dinâmica e ajustável aos desafios contemporâneos (Gibson et al., 2006).

Deste modo, à medida que o conceito de sustentabilidade foi ganhando relevância, os seus pilares começaram a ser progressivamente incorporados no universo empresarial através do modelo da *Triple Bottom Line*, apresentado por Elkington e Rowlands em 1999. Desenvolvida no âmbito da gestão organizacional, esta abordagem procurou operacionalizar os princípios da responsabilidade social corporativa (CSR), sugerindo que o desempenho das empresas deve ser avaliado não apenas com base nos resultados financeiros, mas também tendo em conta os impactos sociais (*people*) e ambientais (*planet*) das suas atividades (Elkington & Rowlands, 1999).

Figura 1: Modelo do *Triple Bottom Line* (Dalibozhko & Krakovetskaya, 2018)



Esta visão integrada abriu caminho para iniciativas de maior escala e alcance global, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pelas Nações Unidas, que ampliam e concretizam estes princípios através de metas globais comuns a todas as nações e setores.

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Fonte: BCSD Portugal (2022))



Os ODS oferecem um enquadramento comum e quantificável para que os governos, empresas e sociedade civil consigam, de forma coordenada, enfrentar os desafios globais da sustentabilidade. Esta agenda, adotada em 2015 por 193 Estados-Membro das Nações Unidas, assenta em 17 objetivos interligados que abordam áreas

críticas: pobreza, educação, igualdade, clima, crescimento económico e inovação e a sua estrutura assenta em cinco princípios orientadores: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias (Dalibozhko & Krakovetskaya, 2018).

Figura 3: Princípios orientadores dos ODS (Fonte: Adaptado do Relatório “ABC dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” - Comunidade Educativa – Novembro 2020 citado por BCSD Portugal, 2022)



Para o setor empresarial, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam não apenas um apelo ético, mas também uma ferramenta estratégica com potencial para gerar valor e aumentar a resiliência organizacional. As empresas ao se alinharem com os ODS respondem às crescentes expectativas de investidores, consumidores e reguladores, ao mesmo tempo que identificam novas oportunidades de negócio e reforçam a sua competitividade num mercado em constante transformação (BCSD Portugal, 2022). Neste contexto, a gestão da cadeia de valor assume particular relevância sobretudo quando orientada para a sustentabilidade, permitindo antecipar e mitigar impactos ambientais, sociais e legais, sendo compreendida como a coordenação estratégica das atividades que abrangem todas as etapas do processo produtivo, desde o fornecimento de matérias-primas até à entrega do produto ou serviço final, com o propósito de maximizar o valor para o cliente e a eficiência operacional da empresa (Porter & Kramer, 2006).

Instrumentos como o *SDG Compass* são, por isso, fundamentais para guiar esta transição, ajudando as organizações a operacionalizar os seus compromissos de sustentabilidade e a fortalecer a relação com os *stakeholders*. Apesar dos avanços registados, muitas empresas continuam a enfrentar desafios neste percurso, o que sublinha a importância de soluções práticas e acessíveis. Em Portugal, a adesão à Agenda 2030 tem-se refletido no envolvimento crescente do tecido empresarial, onde a sustentabilidade é cada vez mais reconhecida como um fator estratégico, e não apenas como uma responsabilidade moral (BCSD Portugal, 2022).

1.1.2 Consumismo e Materialismo / O lado oposto da Sustentabilidade

O consumismo constitui uma força cultural dominante, perpetuando um ciclo constante de consumo que molda não só os hábitos de compra das pessoas, mas também as suas identidades e normas sociais.

Miles (1998) caracteriza o consumismo como um fenómeno que influencia profundamente o modo como vivemos, tornando o consumo uma componente central da cultura contemporânea. Esta visão é partilhada por diversos autores que abordam criticamente os efeitos deste fenómeno, destacando aspetos como a promoção do materialismo excessivo e a mercantilização das experiências humanas.

Heath (2001), por exemplo, sustenta que o consumismo incentiva não só a acumulação excessiva de bens materiais, como também redefine os valores e prioridades sociais, muitas vezes em detrimento de princípios éticos mais amplos. De forma semelhante, Borgmann (2000) argumenta que a lógica consumista tende a reduzir a experiência humana a uma experiência superficial, focada quase exclusivamente na aquisição de produtos. Mazurek e Hilton (2007) acrescentam a esta crítica a importância de repensar os atuais padrões de consumo, apelando à consideração das suas implicações sociais e éticas. Segundo estes autores, não se deve avaliar o consumo apenas pela ótica da conveniência ou da escolha individual, mas sim pelo seu impacto mais amplo na sociedade.

Nos anos 90, autores como Ghazanfar e Islahi (1997) alertavam para os riscos do materialismo desenfreado, referindo-se explicitamente à decadência moral e social que este pode provocar. As preocupações destes autores alinham-se com as já mencionadas

por Heath (2001), Borgmann (2000), Mazurek e Hilton (2007), enfatizando que a prioridade dada ao consumo pode levar à perda da bússola moral de uma sociedade.

Em contraposição direta às perspectivas críticas referidas, surge a visão mais otimista de Solow (2010), que sugere uma possível solução através da substituição dos recursos naturais por capital, especialmente via inovação tecnológica. Para Solow, os avanços tecnológicos têm o potencial de mitigar os efeitos negativos do consumismo através da criação de materiais alternativos ou processos mais eficientes (Solow, 2010). Esta abordagem positiva baseia-se na crença de que o dinamismo associado ao consumismo, identificado por Miles et al. (1998), pode ser redirecionado para soluções sustentáveis que beneficiem simultaneamente a economia e o ambiente.

Seguindo esta linha de pensamento, Peattie e Collins (2009) destacam a importância crucial da inovação para promover práticas de consumo sustentáveis. Estes estudos reforçam a ideia apresentada por Solow (2010) de que a substituição de recursos finitos por capital e inovação tecnológica pode abrir caminho para um futuro mais sustentável.

1.2 A implementação de Políticas de Sustentabilidade nas Organizações

Nos últimos anos, os desafios sociais e ambientais têm-se intensificado, exigindo respostas mais firmes por parte dos agentes políticos e económicos.

Em particular, o aquecimento global e as alterações climáticas apresentam impactos diretos nas populações, contribuindo para fenómenos cada vez mais graves, tais como desastres naturais, escassez de recursos e deslocamentos forçados. Paralelamente, as políticas socioeconómicas implementadas têm frequentemente agravado as desigualdades globais, aumentando a disparidade entre países ricos e pobres. Este cenário tem gerado um crescente sentimento de frustração, levando à mobilização das populações em prol da sustentabilidade e da equidade global. Um exemplo emblemático desta insatisfação e da procura por soluções imediatas é ilustrado pelo movimento dos jovens portugueses, que, em 2020, levaram 33 países ao Tribunal Europeu dos Direitos do Homem devido a questões climáticas (European Climate Litigation Network, 2020).

Perante estes desafios, a integração da sustentabilidade em toda a cadeia de valor das empresas tem sido destacada como uma resposta fundamental às emergências ambientais e sociais. Este processo implica a adoção de práticas empresariais que

reduzam a pegada ambiental, minimizem os impactos sociais negativos nas comunidades e promovam práticas de gestão responsáveis.

Schaltegger et al. (2016) salienta o papel crucial desempenhado pelos CEO neste contexto, sublinhando que estes líderes são responsáveis por alinhar as estratégias empresariais com a sustentabilidade e a responsabilidade social, incorporando estes valores diretamente na cultura organizacional. Consequentemente, torna-se imprescindível uma liderança consciente dos desafios ambientais e sociais, assegurando que as decisões empresariais representem estas preocupações e promovam uma gestão equilibrada entre objetivos ambientais, sociais e financeiros (Schaltegger & Burritt, 2005; Whiteman et al., 2013).

A relevância das políticas de sustentabilidade no contexto empresarial tem vindo a aumentar significativamente, acompanhando uma crescente valorização social das práticas empresariais responsáveis. Neste sentido, tanto a United Nations Industrial Development Organization (2013), como o World Business Council for Sustainable Development (2012) reconhecem o papel do ativismo corporativo como uma força relevante na gestão organizacional, influenciando diretamente os clientes e os resultados financeiros das empresas. Assim, os CEO têm uma responsabilidade acrescida, implementando políticas sustentáveis que conciliem as expectativas dos acionistas com a sustentabilidade financeira e a ética corporativa (Wilson, 2000; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Schaltegger et al., 2016).

Historicamente, as empresas eram percecionadas como entidades económicas, com a RSC associada sobretudo a iniciativas de cariz filantrópico. No entanto, esta abordagem tradicional revelou-se limitada, uma vez que teve pouco impacto nas práticas operacionais das organizações e mostrou-se incapaz de assegurar, por si só, uma sustentabilidade efetiva a longo prazo.

No seu modelo da pirâmide da RSC, Carroll (1991) propõe uma estrutura hierárquica que integra quatro dimensões complementares de responsabilidade empresarial: económica, legal, ética e filantrópica. Na base da pirâmide situam-se as responsabilidades económicas, consideradas fundamentais para a sobrevivência e crescimento das empresas. Imediatamente acima, encontram-se as responsabilidades legais, que dizem respeito ao cumprimento das leis e regulamentos em vigor. Seguem-se as responsabilidades éticas, que ultrapassam as exigências legais e apelam à adoção de comportamentos justos, equitativos e socialmente aceitáveis. No topo da pirâmide estão

as responsabilidades filantrópicas, associadas a ações voluntárias destinadas a promover o bem-estar social.

Contudo, com a evolução do conceito de RSC, alargou-se também a sua abrangência, passando a incluir uma atenção mais consistente aos impactos ambientais e sociais das atividades empresariais. Neste sentido, Schaltegger e Wagner (2006) defendem que a responsabilidade social deve ser encarada como um elemento central das estratégias de criação de valor sustentável. Esta perspetiva converge com a noção de valor partilhado, desenvolvida por Porter e Kramer (2006), segundo a qual as empresas podem gerar valor económico de forma simultânea à criação de valor social. A articulação entre estas abordagens permite concluir que uma RSC eficaz exige uma reconfiguração estratégica das operações empresariais, nomeadamente através da redefinição da produtividade ao longo da cadeia de valor e do reposicionamento de produtos e mercados, com vista à prossecução de objetivos sociais e ambientais significativos.

1.2.1 ESG e o impacto das políticas de sustentabilidade a nível financeiro

No âmbito interno das organizações, a adoção de práticas e inovações sustentáveis, como a redução do consumo de água e a minimização de resíduos, contribui significativamente para a obtenção de certificações ambientais, por parte das empresas, reconhecidas internacionalmente, como a ISO 14001 e os padrões LEED® (*Leadership in Energy and Environmental Design*) (Segarra-Oña et al., 2011). Estas certificações atestam o compromisso das empresas com uma gestão ambiental responsável e têm sido associadas, em diversos estudos, a aumentos nas vendas e na rentabilidade, quando comparadas com empresas que não possuem tais certificações (Segarra-Oña et al., 2011). Um exemplo prático deste impacto pode ser observado na substituição de equipamentos convencionais por soluções de elevada eficiência hídrica (e.g. sanitas, chuveiros, máquinas de lavar e torneiras), o que permite não só uma redução substancial nos consumos de água, como também uma diminuição expressiva dos custos operacionais (Alexander & Kennedy, 2002). A norma ISO 14001, em particular, define os requisitos para a implementação de um sistema de gestão ambiental eficaz, ao passo que os padrões LEED® fornecem um enquadramento abrangente para práticas de construção sustentável. Outro exemplo ilustrativo é a reciclagem, amplamente adotada pelas empresas devido à sua capacidade de gerar, num curto prazo, economias significativas e retorno financeiro direto (Bader, 2005). Além da redução de custos associados à eliminação de resíduos, a reciclagem permite ainda gerar receitas adicionais com a comercialização de materiais

recicláveis e contribui diretamente para a redução da pegada de carbono, reforçando o compromisso ambiental das empresas.

No plano externo, destaca-se o paradigma ESG (*Environmental, Social and Governance*), uma abordagem utilizada para avaliar o desempenho ético e sustentável das empresas. A estrutura ESG abrange três dimensões essenciais: ambiental, social e de governança, permitindo uma avaliação integrada do desempenho corporativo. Contudo, para os *stakeholders*, a complexidade destas informações representou um desafio significativo, dando origem às classificações ou *ratings* ESG. Estas classificações facilitam a comparação entre empresas e ajudam os investidores a distinguir claramente aquelas com melhor desempenho sustentável. As empresas devem, assim, seleccionar os padrões e estruturas de relatórios de sustentabilidade que melhor se adequam às suas atividades, com vista a melhorar continuamente o seu desempenho ESG. Segundo Maltby (2004), embora a divulgação voluntária de informação não financeira exista desde o final do século XIX como forma de demonstrar transparência e responsabilidade perante os *stakeholders*, foi sobretudo na década de 1970 que se registou um aumento significativo do interesse pela contabilidade social e ambiental (Gray, 2008). Este crescimento levou à criação e desenvolvimento de normas reconhecidas, como as propostas pela *Global Reporting Initiative* (GRI) e pelo *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), que visam tornar a divulgação do desempenho ESG das empresas mais clara, transparente e comparável.

De acordo com Eccles et al. (2020) e Slager et al. (2012), as métricas quantitativas relacionadas com os critérios ESG constituem uma base sólida para que os *stakeholders* possam tomar decisões de investimento mais informadas, possibilitando uma avaliação mais rigorosa e objetiva do desempenho sustentável das empresas.

Deste modo, no âmbito da estrutura ESG, a dimensão ambiental (*Environmental*) refere-se a questões como as mudanças climáticas, poluição da água, exploração da terra, perda de biodiversidade, eficiência energética e emissões de gases com efeito de estufa (Billio et al., 2021). A dimensão social (*Social*) envolve aspetos como políticas de género, direitos humanos, normas laborais, saúde pública e segurança no trabalho, que influenciam diretamente a satisfação dos funcionários. (Billio et al., 2021). Já a dimensão de governança (*Governance*) analisa elementos como a independência do conselho de

administração, direitos dos acionistas, remuneração dos gestores, procedimentos de controlo e práticas anticorrupção. (Billio et al., 2021).

A literatura recente sobre ESG tem consistentemente demonstrado uma correlação positiva entre a implementação eficaz de atividades ESG e o desempenho financeiro corporativo (Naeem et al., 2023). Esta relação decorre, em parte, da crescente pressão dos *stakeholders* para adotarem estratégias ESG concretas de forma a obter financiamentos "verdes" (*Green Bonds*) ou empréstimos condicionados por critérios ESG, que têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes para decisões estratégicas de investimento (Madime & Gonçalves, 2022).

No que respeita ao panorama da RSC, múltiplos estudos indicam também uma relação positiva entre iniciativas de RSC e o desempenho financeiro das empresas (Reverte et al., 2016; Burhan & Rahmanti, 2012; Fátima & Elbanna, 2023). Os defensores desta abordagem sublinham que as estratégias de RSC não fortalecem apenas a imagem e a reputação corporativa, como promovem a fidelidade do cliente, reduzem riscos associados a práticas antiéticas e fomentam a inovação e produtividade (Fátima & Elbanna, 2023). Neste sentido, Tsoutsoura (2004) acrescenta que as empresas que adotam princípios robustos de RSC são mais transparentes e enfrentam menores riscos de corrupção, beneficiando de uma reputação mais forte e de resultados financeiros sustentáveis a longo prazo.

1.2.2 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível Reputacional

A globalização, a desregulamentação e a emergência de novas tecnologias e canais de distribuição têm transformado profundamente o panorama dos negócios contemporâneos, obrigando as empresas a operar num ambiente caracterizado por margens reduzidas, padronização, elevada incerteza e competição intensa. Neste contexto desafiante, o *marketing* corporativo e a gestão da reputação empresarial ganham importância crítica, sendo considerados por Aaker (2012) e Balmer e Greyser (2006) como ativos fundamentais e altamente valiosos para as organizações.

Segundo Miles e Covin (2000), as organizações globais enfrentam a necessidade premente de responder às exigências diversificadas dos seus *stakeholders*, como condição para garantir a sua legitimidade operacional e social. Para os autores mencionados anteriormente, a legitimação corporativa é essencialmente uma construção social que depende diretamente das perceções dos *stakeholders* em relação às práticas empresariais.

Conforme argumentado por Unerman e Bennet (2004), esta legitimação é vital para o sucesso e sobrevivência das organizações no mercado atual, implicando que estas compreendam e correspondam às expectativas económicas, sociais e ambientais das partes interessadas. A divulgação de iniciativas de sustentabilidade constitui uma ferramenta estratégica fundamental, permitindo projetar uma imagem social positiva que fortalece tanto a reputação como a legitimidade corporativa (Bebbington et al., 2008; Fombrun et al., 2000; Pfau et al., 2008). Esta comunicação das atividades sustentáveis assume um papel central na construção e manutenção da legitimidade organizacional, contribuindo para educar, informar e moldar as percepções e expectativas dos *stakeholders* (Adams & Larrinaga-González, 2007). Deste modo, a legitimidade, conforme definida por Suchman (1995), traduz-se numa perceção generalizada sobre a adequação e desejabilidade das ações empresariais, enquadradas num sistema social que incorpora normas, valores e crenças partilhadas. Deephouse e Carter (2005) complementam esta visão ao afirmarem que legitimidade e reputação são avaliações efetuadas por um sistema social, existindo áreas significativas de sobreposição, nomeadamente dimensão organizacional, desempenho financeiro e postura estratégica.

Por sua vez, Whetten e Mackey (2002) abordam o conceito de identidade corporativa, descrevendo-o como o conjunto de características centrais e duradouras reconhecidas principalmente pelos colaboradores da organização. A sustentabilidade, entendida como uma gestão integrada das questões sociais e ambientais, impacta significativamente a reputação corporativa. Empresas que adotam uma postura responsável e proativa face a estas questões tendem a beneficiar de uma reputação mais favorável e de maior tolerância pública perante crises ou escrutínios intensificados (Pomering & Johnson, 2009; Bebbington et al., 2008). Assim, a sustentabilidade surge como um mecanismo eficaz na gestão do risco reputacional, facilitando a legitimação e reduzindo a exposição pública negativa.

Estudos recentes, como o de Pérez (2015), indicam que esta divulgação suporta a legitimação das empresas, contribuindo positivamente para a reputação corporativa. Consequentemente, observa-se um aumento significativo na publicação de relatórios de sustentabilidade e RSC, refletindo uma tendência crescente para a transparência e responsabilidade nas práticas empresariais. Uma reputação corporativa sólida pode proporcionar benefícios estratégicos substanciais, incluindo redução de custos, capacidade para aplicar preços *premium*, atração de investidores e talentos qualificados, criação de barreiras competitivas e aumento da rentabilidade (Fombrun, 1996; Walker,

2010). Autores como Miles e Covin (2000) e De Leaniz e Del Bosque (2013) sublinham a importância da sustentabilidade como fator determinante na construção desta reputação, enfatizando os domínios económico, social e ambiental como fundamentais para o sucesso organizacional.

De facto, a sustentabilidade proporciona uma proteção estratégica, aumentando a tolerância dos *stakeholders* em períodos de crise e reduzindo o escrutínio público, garantindo uma licença social de operação (Klein & Dawar, 2004; De Leaniz e Del Bosque, 2013; Pomeroy & Johnson, 2009). A literatura indica que uma reputação baseada em práticas sustentáveis gera vantagens competitivas duradouras, difíceis de replicar, assegurando uma maior confiança e legitimidade perante os stakeholders, fundamentais no atual contexto global competitivo. Apesar deste consenso generalizado, autores como Luce et al. (2001) destacam a necessidade de investigação mais aprofundada sobre os mecanismos específicos dessa relação. Tal evidência reforça a importância de integrar políticas sustentáveis na gestão corporativa, garantindo uma gestão transparente das perceções dos stakeholders e contribuindo para o sucesso sustentável das organizações.

1.2.3 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível de Fidelização de Clientes

Para compreender completamente esta relação, é fundamental analisar a interação entre as políticas de sustentabilidade e elementos como a imagem da marca, a satisfação, a confiança e a lealdade dos clientes, que juntos influenciam significativamente o desempenho e o posicionamento competitivo das organizações no mercado.

A Imagem da Marca

Num mundo cada vez mais marcado pela intangibilidade das ofertas e pela complexidade das relações entre organizações e públicos, as marcas assumem um papel central enquanto promessas simbólicas de satisfação. Segundo Dias e Duarte (2023), as marcas funcionam como sinais e metáforas, configurando-se como um contrato não escrito entre o que uma organização oferece e aquilo que os seus públicos esperam receber. Esta dimensão simbólica traduz-se numa relação de confiança e expectativa que vai além do produto ou serviço tangível, assentando na perceção subjetiva que os consumidores constroem ao longo do tempo.

A imagem da marca refere-se ao significado simbólico atribuído aos atributos específicos associados a uma determinada marca (Cretu & Brodie, 2007). Por outras

palavras, trata-se da percepção cognitiva que o consumidor tem traduzida no conjunto de crenças, pensamentos e impressões acerca de um determinado produto ou empresa (Cretu & Brodie, 2007). Esta imagem é formada com base na totalidade da informação relacionada com a empresa ou produto, que fica retida na memória dos consumidores (Martenson, 2007). De forma mais profunda, autores como Keller (1993) enfatizam que a imagem de marca constitui um conjunto integrado de percepções refletidas nas associações mentais que os consumidores estabelecem com a marca.

De acordo com Aaker (2012), uma imagem de marca positiva é fundamental para o posicionamento eficaz da marca, melhorando o seu desempenho e proporcionando uma proteção estratégica face à concorrência. Além disso, a imagem da marca funciona como um mediador decisivo no processo de escolha dos consumidores, influenciando diretamente as suas decisões de compra (Bian & Moutinho, 2011) e determinando o grau de fidelidade e intenção de recompra por parte do cliente (Hsu & Wang, 2012). Neste contexto, uma imagem de marca positiva tem potencial para aumentar a lealdade dos consumidores, sobretudo através de estratégias que promovam o seu envolvimento ativo com a marca (Islam & Rahman, 2016).

Como podemos ver, as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) representam uma importante fonte de vantagem competitiva, dado que contribuem significativamente para a construção de uma imagem de marca favorável e geram atitudes positivas nos consumidores relativamente à empresa (Porter & Kramer, 2006).

Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente pode ser definida como uma resposta emocional positiva resultante de uma experiência anterior com um produto ou serviço (Paulssen & Birk, 2007). Segundo Westbrook e Oliver (1991), esta satisfação resulta da comparação que o consumidor realiza entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e outras opções disponíveis no mercado. Nesta perspetiva, a satisfação do consumidor reflete o grau em que a experiência de consumo corresponde às suas necessidades, exigências e expectativas (Orel & Kara, 2014).

Diversos estudos têm demonstrado uma relação positiva entre a imagem da marca e a satisfação do consumidor (Chang & Tu, 2005; Martenson, 2007). Bloemer e de Ruyter (1998), por exemplo, salientam que a satisfação funciona como um mediador crucial entre a imagem percebida da loja e a lealdade do cliente. Adicionalmente, Ryu et al. (2008)

destacam que a imagem da marca constitui um importante indicador, não apenas da satisfação do cliente, mas também das suas intenções comportamentais futuras, ou seja, as organizações devem investir em atividades estratégicas orientadas para a melhoria da imagem da marca relacionando-a com políticas de RSC, dado que estas contribuem significativamente para aumentar a satisfação dos seus consumidores e, conseqüentemente, a sua fidelização.

Confiança do Cliente

A confiança pode ser compreendida como a crença de que as palavras, promessas ou compromissos assumidos por uma das partes numa relação serão efetivamente cumpridos, contribuindo para uma interação estável e recíproca (Morgan & Hunt, 1994). Nesta linha, Rousseau et al. (1998) definem a confiança como uma intenção de aceitar a vulnerabilidade perante os outros com base em expectativas positivas quanto às suas ações ou objetivos.

No contexto do consumo, os clientes desenvolvem confiança numa marca com base nas suas experiências anteriores, nas expectativas geradas pelas atividades de *Marketing* e na consistência dos produtos e serviços oferecidos (Ashley & Leonard, 2009). Podemos então ver que a marca se torna um símbolo de confiança e um sinal de credibilidade intangível, funcionando como uma garantia da qualidade associada a um produto ou serviço específico (Kapferer, 2012).

Lealdade do Cliente

Oliver (2014) define a lealdade como uma forte predisposição do consumidor para adquirir ou utilizar de forma consistente um produto ou serviço preferido, mesmo perante circunstâncias que poderiam incentivá-lo a mudar para outra marca. A lealdade manifesta-se, portanto, na resistência do consumidor à pressão competitiva e na sua tendência para continuar a escolher a mesma marca ao longo do tempo. Para o autor, esta lealdade traduz-se frequentemente na compra regular, reutilização ou consumo repetido de um determinado produto ou serviço. Neste sentido, a lealdade do cliente representa um ativo estratégico para as organizações, contribuindo para a constituição de uma base de consumidores estável e fiel. Além disso, permite reduzir os custos associados à aquisição e manutenção de novos clientes, bem como minimizar a volatilidade das receitas, promovendo maior previsibilidade e sustentabilidade financeira (Srivastava et al., 1999).

Relação entre Imagem da Marca- Satisfação, Confiança e Lealdade

A imagem da marca desempenha uma função intangível essencial, refletindo elementos como a aprovação social do consumidor, a autoexpressão e a autoestima associadas à identificação com a marca. De modo geral, quanto mais positiva for a imagem da marca, maior será a qualidade percebida do produto, bem como os níveis de satisfação e lealdade do cliente (Johnson et al., 2001). A imagem influencia diversas atitudes e comportamentos dos consumidores face à empresa, impactando diretamente a forma como esta é percebida no mercado. Uma imagem de marca favorável conduz, frequentemente, ao fortalecimento da lealdade do cliente (Merrilees & Miller, 2001). Neste sentido, Alhaddad (2015) corrobora esta perspectiva ao demonstrar que a imagem da marca exerce um efeito positivo tanto na confiança como na lealdade. De forma complementar, Tu et al. (2013) evidenciam que a imagem da marca influencia positivamente o valor percebido pelo consumidor, o qual, por sua vez, tem um impacto direto na sua lealdade.

Estes resultados reforçam a importância estratégica de construir e manter uma imagem de marca sólida como mecanismo de reforço da confiança, do valor percebido e, consequentemente, da fidelização do cliente.

Sustentabilidade e Lealdade do Cliente

A relação entre sustentabilidade e lealdade do cliente pode ser compreendida à luz da teoria do valor percebido de Kotler e Keller (2012), segundo a qual os consumidores atribuem um valor superior às marcas que se alinham com os seus próprios valores pessoais, nomeadamente através da adoção de práticas sustentáveis (Hartmann & Apaolaza-Ibáñez, 2012). Neste contexto, diversos estudos demonstram que os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais elevado por produtos provenientes de empresas que evidenciam compromisso com a sustentabilidade, sendo simultaneamente mais leais a essas marcas (Gleim et al., 2013).

A sustentabilidade é, assim, reconhecida como um fator diferenciador competitivo, não só capaz de atrair novos consumidores, mas também de reforçar a retenção dos clientes atuais, através do fortalecimento da confiança e do aumento da satisfação (Leonidou et al., 2013). Autores como Peattie (2001), destacam que o *Marketing* orientado para a sustentabilidade tem o potencial de estabelecer vínculos emocionais fortes entre a marca e os consumidores, contribuindo diretamente para a

consolidação da lealdade. De forma complementar, Kotler (2011) argumenta que as empresas que integram práticas sustentáveis na sua estratégia têm uma maior probabilidade de construir uma base de clientes leal, dado que os consumidores valorizam e confiam em marcas socialmente responsáveis.

Deste modo, a implementação de políticas de sustentabilidade revela-se intrinsecamente ligada à fidelização de clientes, promovendo uma imagem de marca positiva, aumentando a satisfação, reforçando a confiança e estimulando a lealdade. Assim, as práticas sustentáveis assumem-se como uma fonte de vantagem competitiva. Tal como pudemos observar anteriormente, as organizações que adotam estratégias de sustentabilidade encontram-se, assim, melhor posicionadas para atrair e reter consumidores, garantindo uma base de clientes fiel e satisfeita.

1.2.4 Impacto das políticas de sustentabilidade a nível da satisfação dos colaboradores

No contexto empresarial contemporâneo, as preocupações com as políticas de sustentabilidade ultrapassam o âmbito dos consumidores, estendendo-se igualmente aos colaboradores, que demonstram um interesse crescente em trabalhar em ambientes alinhados com os seus valores e preocupações sociais e ambientais (Hoffman, 2018). Esta tendência reflete-se numa transformação significativa da consciência dos trabalhadores, particularmente nas indústrias, onde estes estão cada vez mais atentos à pegada ambiental das organizações e aspiram a desempenhar funções que lhes proporcionem significado e propósito (Casey & Sieber, 2016). Tal realidade ilustra um desejo generalizado de alinhar as atividades profissionais com os valores pessoais, e uma preocupação que se intensifica à medida que os desafios ambientais globais se tornam mais evidentes (Lefkowitz, 2023).

Allahar (2014) acredita que o mundo do trabalho atravessa uma transformação profunda, onde os colaboradores questionam com maior frequência o sentido das suas funções, e as empresas que não se adaptam a estas novas exigências tornam-se progressivamente menos atrativas para profissionais qualificados e comprometidos. O mesmo autor aponta ainda para uma diminuição da satisfação no trabalho, com um número crescente de trabalhadores a reportar uma fraca ligação emocional com as suas funções. Podemos então concluir que se torna imperativo que as empresas comuniquem e integrem eficazmente a sustentabilidade em todos os níveis da organização. Pojasek (2007) complementa este argumento defendendo que o envolvimento de toda a cadeia de comando no tema da sustentabilidade contribui não apenas para a melhoria do

desempenho ambiental da empresa, como também para o aumento do potencial de recrutamento de candidatos altamente motivados e talentosos.

Shahzadi et al. (2014) argumentam que existe uma correlação positiva entre a motivação dos trabalhadores e o seu desempenho, entendendo-se a motivação como a força que impulsiona os colaboradores na concretização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a motivação assume um papel fundamental no desempenho da organização, uma vez que influencia diretamente a produtividade e os resultados alcançados. De forma semelhante, Azar e Shafighi (2013) destacam que uma das funções centrais da gestão é mobilizar e orientar os colaboradores, sendo essencial que os líderes desenvolvam estratégias eficazes para os manter motivados. Complementarmente, Dysvik e Kuvaas (2013) afirmam que colaboradores altamente motivados desenvolvem um vínculo mais profundo com o seu trabalho e revelam uma maior predisposição para assumir responsabilidades acrescidas.

Todos estes autores (Shahzadi et al., 2014; Azar & Shafighi, 2013; Dysvik e Kuvaas, 2013) destacam ainda a crescente valorização das recompensas intrínsecas, indicando que, mais do que remunerações elevadas, os colaboradores são hoje motivados por fatores como o reconhecimento, a participação nos processos de decisão e o impacto social do seu trabalho. Deste modo, torna-se evidente que a implementação de políticas de sustentabilidade está intrinsecamente relacionada com o envolvimento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. A adoção de práticas sustentáveis promove a construção de uma imagem de marca positiva, reforça a confiança interna, contribui para o aumento da satisfação no trabalho e fomenta a lealdade dos trabalhadores.

Capítulo 2 – O Papel do CEO

No desenvolvimento deste capítulo, será analisado o papel do CEO, considerando não apenas a sua importância no domínio da ética empresarial, mas também as implicações de uma liderança eficaz nas múltiplas dimensões organizacionais. A liderança do CEO é amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso de uma empresa, dado que este assume a responsabilidade pela definição da direção estratégica, influenciando de forma direta a cultura organizacional e os padrões de conduta ética (Kotter, 2008).

Embora a definição do cargo de CEO possa variar consoante o contexto, o termo é geralmente associado ao executivo de topo de uma organização, responsável pela gestão global e pela orientação estratégica da mesma, detendo autoridade máxima sobre as suas operações. Esta conceção enfatiza o papel abrangente do CEO, que engloba desde o planeamento estratégico de longo prazo até à supervisão das atividades operacionais quotidianas (Mintzberg, 1973). É igualmente comum que o CEO integre o conselho de administração da empresa. Como referem Li e Roberts (2018), esta prática espelha uma estrutura organizacional consolidada, na qual o diretor executivo não só lidera a organização, como participa ativamente no órgão de governação, assegurando a articulação entre a gestão executiva e a supervisão estratégica. Esta interligação entre funções é também abordada por Fama e Jensen (1983), no âmbito da teoria sobre a separação entre propriedade e controlo, onde argumentam que a presença do CEO no conselho pode contribuir para mitigar o problema da agência, ao alinhar os interesses da gestão com os dos acionistas.

Assim, a interconexão entre a função de CEO e o conselho de administração revela-se central para assegurar uma integração estratégica eficaz, promovendo uma tomada de decisão coesa e alinhada com os objetivos globais da organização.

2.1 As Características de um Gestor

Como evidenciado por Hales (2019) e McCall et al. (1978), o padrão comportamental de qualquer gestor é composto por uma multiplicidade de elementos que revelam a complexidade das suas funções. No caso específico do CEO, esta complexidade assume uma expressão ainda mais acentuada, refletindo o dinamismo e a amplitude das responsabilidades inerentes à liderança organizacional.

O quotidiano dos CEO é caracterizado por um ritmo de trabalho intenso, marcado por uma elevada mobilidade e por interações frequentes com subordinados, pares, superiores hierárquicos e agentes externos. Esta realidade contrasta com a visão tradicional do gestor como um planeador de natureza estática, conforme descrito por Hales (2019), evidenciando, por outro lado, a necessidade constante de lidar com múltiplas tarefas simultâneas e de responder de forma ágil às mudanças do ambiente organizacional.

Mintzberg (1973) aprofunda esta análise ao demonstrar que a atividade dos gestores, nas suas rotinas diárias, é composta por tarefas de curta duração, fragmentadas e interdependentes. Segundo o autor, aproximadamente metade das atividades de um gestor são concluídas em menos de nove minutos, sendo que apenas 10% ultrapassam uma hora de duração (Mintzberg, 1973). Este padrão de atuação reforça a natureza fragmentada do papel do CEO, onde a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida se revelam competências essenciais para uma liderança eficaz.

A análise de Kaplan et al. (1985) acrescenta que a forma como um gestor responde a um problema é frequentemente determinada por fatores contextuais, como a pressão imediata ou as expectativas dos *stakeholders*. Na ausência dessas pressões, a decisão tende a basear-se na experiência prévia ou em casos de sucesso anteriores. Este comportamento adaptativo destaca a importância da intuição e da aprendizagem experiencial na tomada de decisões em contextos de elevada incerteza. Complementarmente, Kotter (2010) introduz a dimensão da comunicação como um elemento-chave do exercício da liderança, sublinhando a importância das interações laterais e externas na recolha de informações críticas sobre eventos organizacionais complexos e incertos. Assim, a comunicação eficaz surge como uma competência vital que permite aos CEO tomar decisões informadas e alinhadas com as dinâmicas do ambiente interno e externo. Kanter (1983) reforça esta perspetiva ao destacar a importância da comunicação estratégica e da habilidade política do CEO, nomeadamente na construção de coligações de apoio, internas e externas, essenciais à implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais e à promoção de inovação. Esta capacidade de formar e manter relações estratégicas constitui um elemento fundamental da liderança transformacional e adaptativa.

Nos últimos anos, a literatura contemporânea tem vindo a enriquecer esta compreensão com novas perspetivas sobre as exigências do cargo de CEO e as competências necessárias à liderança eficaz. D'Auria e De Smet (2020), por exemplo, destacam a importância da resiliência e da adaptabilidade emocional num contexto organizacional marcado pela volatilidade e incerteza. Para estes autores, a capacidade de um líder se manter calmo e lúcido sob pressão é essencial para enfrentar crises e inspirar confiança na equipa. Por sua vez, Hannah et al. (2009) abordam o conceito de liderança autêntica, argumentando que a transparência relativamente aos valores, crenças e decisões do CEO reforça a confiança e a lealdade dos colaboradores, promovendo uma cultura

organizacional orientada para a ética e a responsabilidade. De forma complementar, o estudo de Gerstner et al. (2013) sublinha a importância da liderança inclusiva, que incentiva os CEOs a envolverem uma diversidade de perspectivas e vozes no processo decisório. Esta abordagem não só fomenta a criatividade e a inovação, como também permite às organizações responder com maior eficácia às exigências de um mercado global cada vez mais diversificado.

O papel do CEO ultrapassa a mera supervisão operacional, exigindo um conjunto diversificado de competências comportamentais, emocionais e estratégicas que lhe permitam navegar em ambientes complexos, liderar com autenticidade, fomentar relações e impulsionar a mudança organizacional sustentada.

2.2 A Importância do CEO

Segundo Ilharco e Lourenço (2007), no atual contexto empresarial caracterizado por um ambiente VUCA, a ansiedade provocada por estas condições instáveis leva os indivíduos a procurar líderes capazes de orientar, tranquilizar e oferecer segurança. Este cenário desafiante exige líderes que não só definam direções estratégicas claras, como também demonstrem competências na gestão eficaz do caos e da incerteza.

Assim, Jacobs e Jaques (1986), Katz e Kahn (2015) e Lucas e Markessini (1993) destacam o papel central do CEO pela sua capacidade de exercer uma autoridade abrangente sobre áreas críticas como o planeamento a longo prazo, a formulação de políticas e a adequação da estrutura organizacional. Estas funções estão intrinsecamente ligadas à missão do CEO enquanto líder estratégico, responsável por estabelecer uma visão de futuro, tomar decisões determinantes e garantir a sua implementação eficaz. O foco num horizonte temporal mais alargado reforça a sua responsabilidade em assegurar a relevância e a competitividade da organização num contexto em constante mutação (Luthans et al., 2019; McCall et al., 1978).

Além do seu papel funcional, o CEO assume igualmente uma função simbólica, contribuindo para a definição dos valores organizacionais e influenciando significativamente os principais resultados da empresa (Vera & Crossan, 2004; Love et al., 2017). A sua figura transcende a dimensão operacional, representando e personificando os valores e a missão institucional, tornando-se, assim, um agente influente na construção da identidade corporativa. As características pessoais e

profissionais do CEO, incluindo a sua origem, conduta, valores e traços de personalidade, impactam profundamente a percepção, os sentimentos e as atitudes dos *stakeholders*, colaboradores e consumidores em relação à organização (Hatch & Schultz, 1997). Finkelstein et al. (2009) reforçam esta ideia ao demonstrarem que os atributos executivos influenciam uma ampla gama de escolhas estratégicas e de desempenho, sugerindo que a personalidade e a experiência dos CEO moldam tanto a cultura organizacional como a trajetória estratégica da empresa. Por exemplo, líderes com uma forte predisposição para o risco tendem a adotar decisões mais arrojadas, enquanto aqueles com uma orientação mais conservadora privilegiam a estabilidade e a mitigação de riscos.

Neste sentido, Datar et al. (2010) enfatizam a importância da flexibilidade cognitiva como competência essencial no perfil do CEO contemporâneo, permitindo-lhe adaptar rapidamente estratégias face às exigências de mercados voláteis. Complementarmente, Nadkarni e Herrmann (2010) destacam a necessidade de uma abordagem de liderança equilibrada, na qual o CEO seja capaz de conciliar a exploração de novas oportunidades com a otimização dos recursos já existentes. Por fim, Hannah et al. (2008) introduzem o conceito de “resiliência de liderança”, defendendo que a capacidade do CEO para ultrapassar adversidades e aprender com os insucessos constitui um fator determinante para o sucesso organizacional a longo prazo. Esta resiliência não só facilita a recuperação em contextos de crise, como também promove uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua, a inovação e a adaptabilidade, pilares essenciais num cenário empresarial em permanente transformação.

2.3 Ética e Responsabilidade

Na análise crítica da liderança ética, a integridade surge como um elemento essencial e esta pode ser entendida como a coerência entre os valores professados e o comportamento demonstrado, alicerçada na honestidade e na consistência moral (Becker & Huselid, 1998). Esta mesma integridade transcende meras preferências pessoais, exigindo que os valores do líder se baseiem em fundamentos morais sólidos, refletidos nas suas ações e decisões (Treviño et al., 2003).

O papel do líder ético, especialmente no caso de um CEO, não se limita à defesa de princípios éticos uma vez que envolve também o estabelecimento de diretrizes claras, a modelação de comportamentos exemplares e a integração da ética nos sistemas de

avaliação e desempenho organizacional (Treviño et al., 2003). No entanto, a avaliação ética da liderança continua a ser um processo desafiante e, em grande parte, subjetivo, uma vez que depende da consideração de fatores como os valores pessoais, o nível de desenvolvimento moral e o tipo de influência exercida (Bass & Steidlmeier, 1999).

Já a ética, entendida como a ponderação entre o “bem” e o “mal” (Bartneck et al., 2021), desempenha um papel central no exercício da liderança. Aqui, a visão e a responsabilidade do CEO assumem-se como elementos cruciais, uma vez que líderes éticos influenciam ativamente o comportamento organizacional e contribuem para a construção de uma cultura empresarial positiva. Consequentemente, a falta de integridade por parte da liderança, sobretudo em momentos críticos, constitui uma das principais causas da erosão da confiança nas organizações (Lapidot et al., 2007). Além disso, práticas de liderança abusiva, como a supervisão coerciva ou desrespeitosa, geram impactos organizacionais negativos, tais como a diminuição dos comportamentos cívico-organizacionais e o aumento de atitudes retaliatórias por parte dos colaboradores (Tepper, 2000). Neste domínio, o CEO deve assumir uma postura exemplar, orientada pelo respeito pelos direitos humanos e laborais, tanto dos colaboradores como dos clientes (Zellers et al., 2002). A ética e a responsabilidade social, quando integradas na conduta do topo da hierarquia, constituem alicerces essenciais para a sustentabilidade, legitimidade e reputação das organizações no contexto empresarial contemporâneo.

2.3.1 A Ética Empresarial

Segundo Fontronda e Argandoña (2011, pp. 12-21), a ética no contexto empresarial é frequentemente objeto de debate quanto à sua inserção e função efetiva nas organizações. A perspetiva socrática, destacada pelos autores, sustenta que o exercício de qualquer atividade profissional está, por natureza, ligado a uma dimensão ética, independentemente da posição hierárquica que o indivíduo ocupa (Fontronda e Argandoña, 2011, p. 14). Neste sentido, as atividades laborais não se limitam à simples execução de tarefas funcionais, mas representam também um espaço de construção da identidade pessoal, contribuindo para o desenvolvimento coletivo e social (Fontronda e Argandoña, 2011, p. 15). Assim, compreende-se que a ética empresarial não pode ser entendida apenas como a soma das condutas individuais, mas sim como um reflexo da

integridade ética de todos os membros da organização, com especial destaque para os seus líderes.

A ética institucional torna-se, portanto, um dos pilares estruturantes da cultura organizacional, com impacto direto no comportamento coletivo e na reputação da empresa. A relevância da ética nas organizações é amplamente reconhecida, constituindo a base sobre a qual se edificam os princípios orientadores da conduta empresarial (Kalshoven et al., 2011). Embora o objetivo primordial das empresas seja a comercialização de bens e serviços com vista à obtenção de lucro, este propósito económico deve estar alinhado com práticas éticas sustentáveis e responsáveis (Lewis, 2002). Contudo, observa-se frequentemente uma dissonância entre este ideal e a realidade empresarial, em que as preocupações éticas e de responsabilidade social são negligenciadas em prol de estratégias orientadas exclusivamente para o aumento das vendas e dos lucros (Ghosh *et al.*, 2011). Um exemplo paradigmático desta prática são algumas campanhas de *Marketing* e publicidade, que, apesar da sua eficácia na promoção de produtos e serviços, muitas vezes não obedecem a critérios éticos rigorosos, colocando em risco a confiança e segurança dos *stakeholders* (Lewis, 2002).

Esta realidade reforça a necessidade de se reconhecer que as empresas, enquanto expressões da ação humana, devem ser avaliadas não apenas com base em indicadores económicos, mas também à luz das suas obrigações morais (Georgescu, 2012). Em concordância, Betancur & Amariles (2010) sublinham a interdependência das empresas com o ecossistema social em que se inserem, destacando que as suas ações geram impactos (positivos ou negativos) sobre diversos públicos, internos e externos. A compreensão dos valores e das prioridades partilhadas pelos colaboradores é, assim, essencial para a definição da cultura organizacional e, por extensão, para a cultura da comunidade onde a empresa opera (Koonmee et al., 2010). Ciente desta dinâmica, um número crescente de organizações tem vindo a adotar esforços no sentido de incorporar padrões éticos de conduta no quotidiano dos seus colaboradores, promovendo uma integração gradual desses princípios no tecido empresarial (Arnaudov & Koseska, 2012).

A ética nos negócios revela-se fundamental para a construção de um sucesso duradouro, contribuindo não apenas para a atração e retenção de clientes, talentos e investidores, mas também para a mitigação de riscos legais, reputacionais e financeiros.

A adoção de práticas éticas cria uma base sólida para o crescimento sustentável, assegurando que a empresa contribua de forma positiva para a sociedade (Islam, 2022).

2.4 A Tomada de Decisão Pró-ativa

O poder de decisão inerente ao cargo de CEO revela-se como um processo de elevada complexidade, influenciado por uma multiplicidade de fatores internos e externos (Hambrick & Mason, 1984).

Os líderes enfrentam diariamente uma sobrecarga de responsabilidades, que incluem desde a gestão de tarefas operacionais até à resolução de crises imprevistas, exigindo um equilíbrio constante entre pressão, urgência e complexidade estratégica (Hambrick & Mason, 1984). Em contextos marcados por elevado *stress* e pressão, os estudos apontam para uma tendência de os líderes executivos recorrerem a soluções previamente utilizadas ou a práticas replicadas de outros casos semelhantes, especialmente quando confrontados com ameaças significativas e decisões críticas (Hambrick et al., 2005). Esta inclinação torna-se ainda mais acentuada em situações de forte carga emocional, nas quais aumenta a probabilidade de se recorrer a mecanismos disfuncionais de tomada de decisão (Ganster, 2005).

Neste cenário, a dicotomia entre a intuição e a análise racional assume particular relevância: CEO experientes frequentemente confiam na sua intuição, construída a partir de experiências anteriores, como guia para decisões eficazes em contextos incertos (Dane & Pratt, 2007). No entanto, a incapacidade de classificar corretamente um problema pode levar à adoção de decisões inadequadas, revelando a complexidade subjacente à dinâmica decisória no ambiente empresarial.

Em situações de crise prolongada ou ambientes politicamente carregados, a literatura aponta para a importância das competências interpessoais e da persistência dos gestores como fatores determinantes para o sucesso (Mintzberg et al., 1976). Já em contextos de mudanças abruptas, torna-se imperativa uma liderança assertiva e proativa, em que a iniciativa na definição de problemas, a identificação de soluções eficazes e a manutenção de uma comunicação clara e contínua com os *stakeholders* constituem elementos fundamentais para a eficácia da liderança (DeChurch et al., 2011; Hannah et al., 2009). Podemos então concluir que um líder eficaz é, portanto, aquele que demonstra

iniciativa na antecipação de desafios, capacidade de resposta ágil e comunicação estratégica durante momentos de adversidade, destacando-se a necessidade de uma abordagem personalizada e adaptativa na condução dos processos decisórios.

Importa ainda salientar que a tomada de decisão, na prática organizacional, raramente segue um modelo linear ou isolado. De acordo com Cohen e March (1974), muitas decisões estratégicas emergem de processos incrementais, frequentemente influenciados por múltiplos *stakeholders* e pela necessidade de negociação e construção de consenso. Nesses casos, a influência interpessoal, a persistência e a formação de coligações revelam-se fatores determinantes para viabilizar decisões críticas e sustentadas (Mintzberg et al., 1976; Kanter, 1983; Kotter, 2010). Contudo, nem todas as decisões no cotidiano executivo se revestem de caráter estratégico ou envolvem processos complexos e prolongados. Uma parte substancial da atividade decisória do CEO é composta por decisões operacionais de menor escala, tais como a resolução de problemas do dia a dia, a definição de metas de curto prazo, a delegação de tarefas ou a autorização de despesas correntes (Kaplan, 1985). Apesar da sua natureza aparentemente simples, estas decisões desempenham um papel fundamental no funcionamento eficiente e sustentável da organização, assegurando a fluidez das operações e a concretização dos objetivos estabelecidos.

2.5 Relevância da liderança, a sua influência e implicação

2.5.1 Na comunicação Interna com os Colaboradores

De acordo com Dahlman e Heide (2020), a comunicação interna nas organizações pode ser dividida em três categorias principais: (1) técnica, (2) institucional e (3) informal. Estes tipos de comunicação manifestam-se a diferentes níveis da estrutura organizacional, abrangendo as interações entre colaboradores, entre colaboradores e gestores intermédios, e também entre estes e a gestão de topo. Em contextos de mudança organizacional, a comunicação interna, quando conduzida de forma eficaz e sob liderança assertiva, assume um papel determinante na coesão entre os vários intervenientes e no sucesso do processo de transformação. Este tipo de comunicação interna durante períodos de mudança tem sido amplamente enfatizado por diversos autores. Men e Bowen (2017) destacam que uma comunicação clara e transparente é fundamental para o estabelecimento de confiança entre os colaboradores e para a criação de um clima organizacional positivo, o qual facilita a aceitação da mudança. Quando os colaboradores percebem que estão devidamente

informados e que a comunicação é aberta e honesta, a resistência à mudança tende a diminuir significativamente. Complementarmente, Ruck e Welch (2012) salientam a importância da bidirecionalidade na comunicação interna. Além da transmissão de informação por parte da gestão, é crucial a existência de canais que permitam o *feedback* dos colaboradores. Esta retroalimentação permite uma melhor compreensão das suas preocupações e expectativas, possibilitando aos líderes ajustar as estratégias de comunicação e gestão, de modo a responder de forma mais eficaz às necessidades da organização e dos seus membros. Num plano semelhante, Mishra et al. (2014) defendem que, em tempos de crise ou incerteza, a comunicação interna clara, coerente e contínua é vital para mitigar os efeitos negativos das mudanças.

A manutenção do envolvimento dos colaboradores através de mensagens consistentes pode proteger a reputação da organização e salvaguardar a sua continuidade operacional. De forma mais específica, Smith e Mounter (2008, p.172), no capítulo *Managing Change*, apresentam orientações concretas sobre o papel que as lideranças devem assumir na comunicação com os colaboradores em cenários de mudança:

Relações de confiança

A primeira prioridade deve ser o fortalecimento da confiança entre a gestão de topo e os colaboradores. O CEO, enquanto figura máxima da liderança organizacional, assume aqui um papel estratégico, sendo uma referência para toda a estrutura (Duarte & Dias, 2025). A clareza e convicção da sua mensagem são fundamentais, e qualquer sinal de hesitação pode comprometer a confiança depositada pela equipa e fragilizar o processo de mudança. A liderança do CEO deve assim ser entendida como um ponto de ancoragem da organização, não só pela sua autoridade formal, mas pela sua capacidade de inspirar e mobilizar (Smith & Mounter, 2008).

Redes de contacto

Em organizações com estruturas complexas (seja pela presença em múltiplos países, pela diversidade cultural, ou pelos diferentes níveis funcionais), é benéfico criar redes de contacto compostas por pessoas chave, que facilitem a disseminação eficaz da comunicação. Estas redes garantem que a informação é transmitida de forma adaptada à realidade de cada grupo alvo, aumentando a compreensão e minimizando o ruído comunicacional. Neste sentido, o papel do CEO como garante da coerência e consistência

da mensagem institucional é essencial para manter a confiança dos diversos públicos internos (Smith & Mounter, 2008).

Evitar a especulação

Os períodos de mudança criam condições propícias para a especulação, o que pode agravar sentimentos de insegurança entre os colaboradores. Para mitigar este risco, é essencial que a liderança, nomeadamente o CEO, comunique de forma objetiva, evitando informações excessivas ou irrelevantes e focando-se apenas no que é pertinente ao contexto. Esta postura transmite segurança e ajuda a conter rumores e interpretações distorcidas. (Smith & Mounter, 2008).

Feedback é ouro

Os colaboradores são os principais agentes do processo de mudança e, como tal, as suas perceções e experiências constituem uma fonte valiosa de informação para os líderes. A recolha de *feedback* permite identificar obstáculos, ajustar estratégias e reforçar o compromisso com a transformação em curso. Promover uma cultura de escuta ativa durante estes momentos é, por conseguinte, uma demonstração de liderança eficaz. Deste modo, o CEO, enquanto principal agente de liderança organizacional, assume um papel determinante na definição do tom, do conteúdo e do alcance da comunicação, garantindo que esta seja compreendida, acolhida e mobilizadora. A sua intervenção contribui decisivamente para eliminar incertezas, reduzir resistências e assegurar a adesão dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização (Smith & Mounter, 2008).

2.5.2. No sucesso empresarial

Ao longo do tempo, diversos estudos têm sido conduzidos com o objetivo de analisar a influência dos CEO nas suas organizações. Estas investigações procuram compreender de que forma as ações, decisões e comportamentos dos líderes empresariais impactam o desempenho das empresas, bem como identificar os fatores que explicam porque algumas organizações se destacam em termos de sucesso financeiro em comparação com outras, mesmo operando no mesmo setor de atividade.

Uma das metodologias mais utilizadas nesta linha de investigação consiste na abordagem comparativa entre diferentes organizações, com o intuito de verificar se os CEO bem-sucedidos partilham padrões comuns de comportamento e decisão estratégica

(Bennis & Nanus, 1985; Nadler, 1995). Esta abordagem permite identificar semelhanças entre estilos de liderança e resultados organizacionais, oferecendo uma compreensão mais aprofundada das características que distinguem um líder eficaz. Paralelamente, explora-se também a hipótese de que a atuação e a comunicação dos CEO podem explicar a razão pela qual certas empresas obtêm um desempenho superior face às suas congêneres do mesmo setor (Makri & Scandura, 2010; McClelland et al., 2010). Estes estudos reforçam a premissa de que a liderança exerce um papel determinante na formulação de estratégias, na mobilização de recursos e na consolidação de uma cultura organizacional orientada para o sucesso a longo prazo.

No entanto, uma limitação transversal à maioria dos estudos de natureza descritiva prende-se com a dificuldade em aceder a informações fiáveis e completas sobre o comportamento dos CEO e a sua real influência no desempenho organizacional. Frequentemente, líderes reconhecidos pelos seus êxitos mostram-se relutantes em partilhar detalhes sobre fracassos ou tendem a assumir mais crédito do que o efetivamente devido pelos resultados positivos alcançados. Por outro lado, as informações recolhidas junto de outras fontes internas podem carecer de fiabilidade, uma vez que apenas um número restrito de indivíduos tem contacto direto com a totalidade das decisões tomadas pelo CEO. Mesmo quando é possível obter dados precisos, a avaliação do impacto direto de um CEO continua a ser desafiante (Swisher, 2015). Muitas das decisões estratégicas tomadas influenciam o desempenho financeiro apenas de forma indireta e, por vezes, os seus efeitos só se tornam visíveis a médio ou longo prazo. Além disso, o desempenho organizacional é moldado por uma vasta gama de fatores externos e internos, como: eventos macroeconómicos, ações do conselho de administração, iniciativas de outros executivos, atuação da concorrência, parcerias estratégicas e intervenções de entidades reguladoras. Um exemplo ilustrativo desta complexidade é o caso da Yahoo durante a gestão de Marissa Mayer, que assumiu o cargo de CEO em 2012 (Swisher, 2015). Na época, a empresa enfrentava uma perda de relevância no setor tecnológico e dificuldades para acompanhar a inovação de concorrentes como a Google e o Facebook. Mayer promoveu mudanças estratégicas e adquiriu *start-ups*, com o objetivo de reforçar a presença da Yahoo no mercado de dispositivos móveis. No entanto, suas decisões foram criticadas por analistas e investidores, que as consideraram insuficientes diante dos desafios estruturais da organização. Embora a empresa tenha mantido certa estabilidade

financeira nesse período, isso deveu-se mais à valorização de investimentos anteriores do que à eficácia da liderança de Mayer (Swisher, 2015).

Este exemplo é relevante porque sustenta bem as afirmações feitas anteriormente, sobretudo as dificuldades inerentes à avaliação do impacto direto de um CEO no desempenho empresarial e nos resultados da organização.

2.5.3 Na reputação da empresa/ CEO *Branding*

O conceito de CEO *branding* emerge num contexto em que os ativos intangíveis, como a marca corporativa e a reputação organizacional, assumem um papel cada vez mais preponderante na definição do valor de mercado das empresas.

Segundo o estudo *Measures That Matter: Non-financial performance*, desenvolvido em 1997 pela Ernst & Young, cerca de 40% do valor de mercado de uma empresa pode ser atribuído a ativos não financeiros, com especial ênfase na reputação. Esta proporção elevada evidencia a importância das perceções e crenças dos *stakeholders*, que influenciam de forma significativa o desempenho atual e o potencial de sucesso futuro das organizações (Kitchen & Laurence, 2003; Meng & Berger, 2013; Weng & Chen, 2017). Deste modo, empresas com uma reputação altamente favorável beneficiam de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que este ativo intangível é de difícil imitação (Roberts & Dowling, 2002; Balmer, 2001). A marca corporativa, enquanto reflexo da reputação, tem vindo a assumir uma relevância crescente, especialmente no que respeita à quota de mercado e à satisfação dos consumidores (Fombrun & Van Riel, 2004). Uma marca forte não só estabelece laços duradouros com os consumidores, como também pode desempenhar um papel fundamental em tempos de crise, funcionando como um amortecedor reputacional (Duarte et al., 2014; García-Salirrosas & Gordillo, 2021).

As contribuições de uma marca corporativa sólida refletem-se numa reputação organizacional positiva, na possibilidade de praticar preços *premium*, no fortalecimento do valor das ações, no acesso facilitado a novos mercados e, em última instância, na melhoria global do desempenho organizacional (García-Salirrosas & Gordillo, 2021). Esta interdependência entre marca e reputação reforça o papel estratégico dos profissionais de comunicação e dos meios de comunicação social, os quais, segundo Van Riel e Fombrun (2007), são fundamentais na mediação das relações entre a empresa e os seus públicos estratégicos, como investidores, colaboradores e fornecedores.

Neste processo, destaca-se o papel do CEO como figura pública com impacto direto na percepção da marca corporativa. Bendisch et al. (2013) referem que, quando os CEO possuem elevada visibilidade mediática, as suas marcas pessoais e as das empresas que lideram tendem a interligar-se, influenciando-se mutuamente. Este fenómeno é particularmente evidente nos casos em que a presença e personalidade do CEO se tornam determinantes na construção da identidade da empresa, moldando a percepção pública e o posicionamento estratégico da organização (Fetscherin, 2015). Argenti e Druckenmiller (2004) defendem que a personalidade do CEO pode fundir-se simbolicamente com a da própria marca, criando uma relação simbiótica entre líder e organização. Este fenómeno, frequentemente designado por *Superstar CEO*, intensificou-se a partir da década de 1980, impulsionado por fenómenos como a globalização, a privatização e a crescente influência dos grandes investidores institucionais, como os fundos de pensões (Tomasic, 2000).

Durante os anos 90, o fenómeno atingiu o seu auge nos Estados Unidos, com CEO como Andy Grove (Intel) e Jeff Bezos (Amazon) a serem distinguidos como “Homens do Ano” pela revista TIME, um reconhecimento até então reservado a líderes políticos ou culturais (Gaines-Ross, 2000). A visibilidade mediática tornou-se, assim, um ativo estratégico, conferindo aos CEO um protagonismo que transcende o desempenho da empresa, passando a representar também os valores e a identidade da mesma (Bendisch et al., 2013). Este crescente destaque mediático dos líderes empresariais motivou o aprofundamento académico da relação entre a reputação do CEO e a reputação corporativa. Tal abordagem pode ser dividida em duas perspetivas complementares: a reputação e o *branding* do CEO. A primeira foca-se na construção da reputação através da comunicação estratégica e das Relações Públicas, influenciando a percepção dos *stakeholders* sobre o comportamento do CEO e o desempenho organizacional (Gaines-Ross, 2000). A segunda perspetiva, por sua vez, analisa o processo de criação de uma marca pessoal por parte do CEO e a forma como esta se interliga à marca corporativa.

Bendisch et al. (2013) aplicam conceitos do *branding* de produtos à figura do CEO, desenvolvendo categorias como “reputação da marca do CEO” e “identidade da marca do CEO”, que integram, respetivamente, as percepções dos *stakeholders* e os valores projetados pelos próprios líderes. Este processo resulta na criação de um posicionamento distinto e num valor de marca associado ao CEO, que pode gerar valor tangível e intangível para a organização. Ambas as categorias (reputação e CEO *branding*) reconhecem o papel fundamental da comunicação de massas, tradicional e digital, na

construção e projeção da imagem dos líderes empresariais (Bendisch et al., 2013). Ao contrário do *branding* de produtos, que recorre a um vasto conjunto de ferramentas de *Marketing* (publicidade, promoção, embalagem), o *branding* do CEO depende fortemente da gestão de Relações Públicas e da comunicação estratégica (Duarte, 2024).

Os benefícios de uma marca pessoal forte são amplamente documentados. Gaines-Ross (2000) revela que empresas lideradas por CEO considerados “mais admirados” registaram um retorno anual para os acionistas de 13%, enquanto aquelas cujos líderes possuíam uma reputação desfavorável apresentaram retornos negativos de até 28%. Além disso, 95% dos analistas financeiros inquiridos afirmaram que estariam dispostos a adquirir ações com base na reputação do CEO, e 80% reconheceram que a reputação do líder influenciava as suas recomendações relativamente ao valor da empresa enquanto local de trabalho. Desta forma, o CEO *branding* constitui uma componente estratégica da gestão contemporânea, com impacto significativo na reputação organizacional, no desempenho financeiro e na perceção pública da empresa. O CEO, enquanto rosto da organização, assume um papel determinante na construção de valor simbólico e reputacional, sendo a sua imagem pessoal um recurso intangível que pode, quando bem gerido, gerar vantagens competitivas sustentadas.

PARTE II – Estudo Empírico

Capítulo 3 – Metodologia

Para responder aos objetivos definidos, torna-se essencial estabelecer uma estrutura metodológica sólida que sustente a investigação. Considerando os mecanismos necessários para analisar a implementação, determinou-se que a abordagem mais apropriada é de natureza qualitativa, por permitir uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo. Esta opção metodológica possibilita a extração de conclusões relevantes, a identificação de limitações e a valorização dos contributos resultantes da investigação.

3.1 Pergunta de Partida

Com base na revisão da literatura previamente apresentada, foi formulada a seguinte pergunta de partida:

Pergunta de Partida (PP): Políticas de sustentabilidade e resultados da empresa:
Estarão os CEO a fazer um correto equilíbrio entre estas duas realidades?

Esta pergunta de partida possibilita uma exploração mais abrangente do tema, inserido no contexto organizacional.

3.2 Objetivos de investigação

A partir da pergunta de partida, foram desenvolvidas quatro questões de investigação, que visam orientar a análise e contribuir para a construção de uma resposta fundamentada à questão colocada.

Objetivos de Investigação 1 (OI1): De que forma os CEO equilibram os objetivos financeiros das organizações com a implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social?

Objetivos de Investigação 2 (OI2): Quais são as motivações e desafios enfrentados pelos CEO na implementação de políticas de responsabilidade social nas organizações?

Objetivos de Investigação 3 (OI3): De que modo as políticas de responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pelos CEO contribuem para o fortalecimento da reputação corporativa?

Objetivos de Investigação 4 (OI4): Existe uma valorização, importância e imposição da implementação deste tipo de medidas, por parte dos CEO portugueses, nas suas organizações?

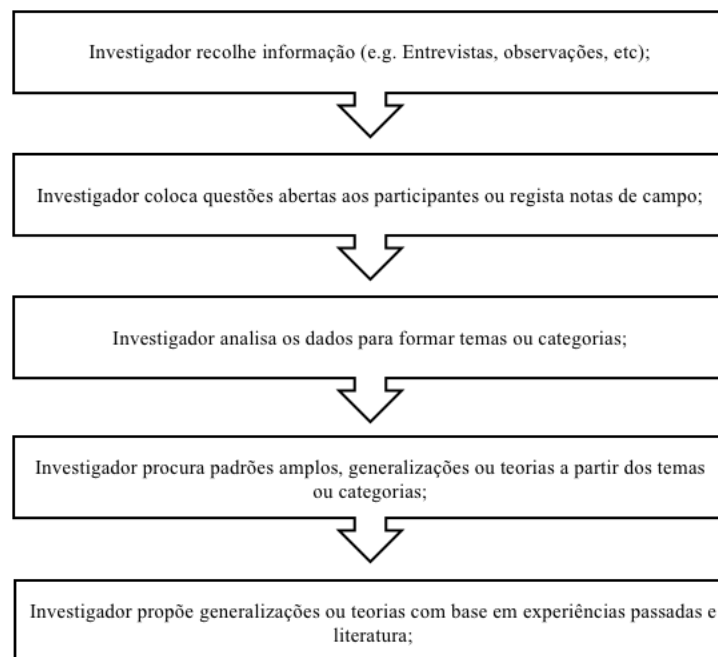
O primeiro objetivo (OI1) propõe-se analisar de que forma os CEO equilibram os objetivos financeiros das organizações com a implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Este assume-se como fundamental, pois foca-se diretamente na essência da pergunta de partida, o equilíbrio entre performance económica e responsabilidade corporativa. O segundo objetivo (OI2) visa identificar as motivações e os desafios enfrentados pelos CEO na implementação de políticas de responsabilidade social nas organizações. A compreensão dos fatores que impulsionam ou dificultam esta implementação é essencial para contextualizar as escolhas de gestão feitas pelos líderes. O terceiro objetivo (OI3) procura explorar de que modo as políticas de responsabilidade social e sustentabilidade implementadas pelos CEO contribuem para

o fortalecimento da reputação corporativa. Isto permite avaliar se os investimentos em sustentabilidade geram valor intangível que possa traduzir-se, direta ou indiretamente, em vantagens competitivas. Por fim, o quarto objetivo (OI4) centra-se na valorização e importância atribuída pelos CEO portugueses à implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social. Pretende-se aferir se estas práticas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento organizacional ou se são percecionadas como imposições externas (legais, sociais ou reputacionais).

3.3 Desenho de Investigação

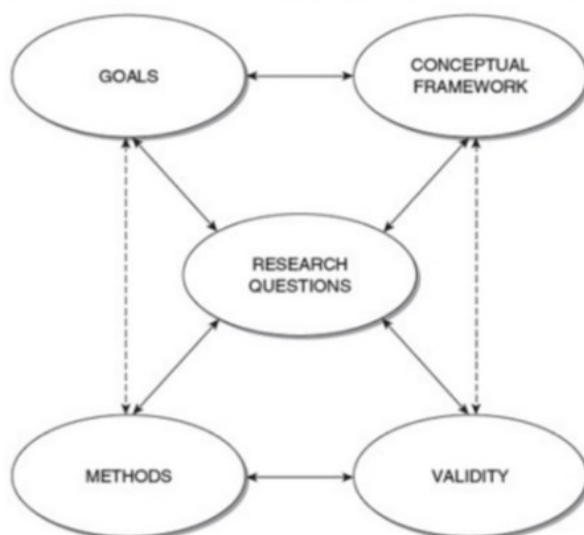
O desenho de investigação constitui o esqueleto do estudo, orientando todo o processo de recolha, análise e interpretação dos dados, de modo a responder de forma eficaz à questão de investigação. De acordo com Creswell (2018), este elemento é essencial, pois guia o investigador na tomada de decisões que asseguram a coerência e a credibilidade do trabalho desenvolvido. O autor salienta ainda que a seleção adequada da metodologia é determinante para garantir a correspondência entre as questões formuladas e os procedimentos metodológicos, o que acaba por influenciar significativamente o rumo do estudo.

Figura 4: *The Inductive Logic of Research in Qualitative Study* (Creswell, 2018, p.127)



Por sua vez, Maxwell (2012) sublinha que, no âmbito da investigação qualitativa, o desenho é uma ferramenta central para compreender o contexto e os pontos de vista dos participantes, permitindo explorar a questão de investigação com maior profundidade.

Figura 5: *Interactive Model of Research Design* (Maxwell, 2012, p. 217)



3.4 Procedimentos da Amostra e População

A escolha da amostra baseou-se na intenção de recolher perspetivas diretamente da liderança de topo de empresas a operar em Portugal. A amostragem seguiu uma lógica intencional e qualitativa, privilegiando a diversidade de setores, a heterogeneidade em termos de dimensão organizacional (incluindo pequenas, médias e grandes empresas) e diferentes níveis de maturidade na adoção da agenda ESG.

Esta abordagem permitiu garantir uma pluralidade de experiências, práticas e desafios, refletindo a complexidade e variedade do tecido empresarial português. Para procurar manter a representatividade, foram escolhidas organizações de diferentes áreas estratégicas no contexto da sustentabilidade e da sua predisposição para participar ativamente no estudo, partilhando práticas e reflexões sobre a integração de critérios ESG. A Brisa*¹ representa o setor das infraestruturas e mobilidade, com investimentos reconhecidos em sustentabilidade; a Bauer Media*² oferece a perspetiva do setor dos media, relevante para a consciencialização e comunicação social; a Novo Nordisk*³ Portugal insere-se na indústria farmacêutica, com um historial de responsabilidade social

ligado à saúde; a ILC*⁴ representa a ciência e tecnologia laboratorial, com impacto direto na inovação sustentável; a Vieira de Almeida*⁵ reflete o compromisso ético e social do setor jurídico; a Partneer*⁶ contribui com a visão da consultoria em inovação organizacional; o Taguspark*⁷ posiciona-se entre tecnologia e mobilidade urbana inteligente; a Ecochoice/Greenlab*⁸ traz a experiência do setor ambiental e da economia circular; e a FCB Lisboa*⁹ oferece o olhar da indústria criativa e publicitária, com crescente envolvimento na comunicação de valores sustentáveis; os Hotéis do Rio*¹⁰ oferecem-nos uma perspetiva única dentro do sector hoteleiro. Ao nível da representatividade setorial, esta foi cuidadosamente assegurada com empresas provenientes de setores com diferentes níveis de regulamentação, exposição pública e pressão social, o que permite uma análise comparativa robusta. Esta diversidade setorial e organizacional foi essencial para compreender de que forma os líderes empresariais interpretam, adaptam e operacionalizam os princípios ESG, considerando os contextos específicos em que atuam.

A amostra, ainda que de natureza qualitativa, revela-se suficientemente heterogénea e estratégica para fornecer uma visão abrangente sobre a sustentabilidade corporativa em Portugal, centrada na liderança de topo.

3.5 Recolha de Dados

Este é um estudo exploratório, focado no contexto português. O desenho de investigação é simples, com apenas um momento de recolha de dados (Creswell 2018). A técnica de recolha de dados utilizada será a realização de entrevistas individuais, com CEO de pequenas, médias e grandes empresas portuguesas, provenientes de diversos setores. Esta técnica foi escolhida, uma vez que permite uma interação direta e aprofundada com os líderes empresariais, oferecendo uma melhor compreensão das suas perspetivas sobre a implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial ou virtual, dependendo da disponibilidade dos participantes, garantindo uma abordagem flexível.

*A transcrição completa das entrevistas de cada uma das organizações encontram-se nos respetivos Apêndices

Tabela 1: Quadro Teórico

Tema	Questão	Autores
Influência Externa e Perspetivas Futuras	Pergunta 1: De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?	Aaker (2012); Balmer & Greyser (2006); Unerman & Bennet (2004); Bebbington et al. (2008); Pfau et al. (2008); Pomeroy e Johnson (2009);
	Pergunta 2: Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?	Schaltegger et al. (2016); Schaltegger & Burritt (2005); Whiteman et al. (2013); United Nations Industrial Development Organization (2013);
Compromisso e Cultura Organizacional	Pergunta 3: Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?	Men e Bowen (2017); Ruck e Welch (2012); Mishra et al. (2014); Dahlman & Heide (2020);
	Pergunta 4: Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?	Men e Bowen (2017); Makri & Scandura (2010); McClelland et al. (2009);

Importância da estratégia de sustentabilidade	Pergunta 5: De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?	Eccles et al. (2020); Slager et al. (2012); Madime & Gonçalves (2022);
Impacto nos resultados da empresa	Pergunta 6: Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?	Segarra-Oña et al. (2011); Bader (2005); Alexander & Kennedy (2002); Naeem et al. (2022); Reverte et al. (2016); Burhan & Rahmanti (2012);
	Pergunta 7: Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?	Bebbington et al. (2008); Fombrun et al. (2000); Adams e Larrinaga (2007); Pfau et al. (2008); Walker (2010); Klein e Dawar (2004); de Leaniz & del Bosque (2013);
	Pergunta 8: Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?	Fombrun et al. (2000); Adams e Larrinaga (2007); Suchman (1995); Pomeroy e Johnson (2009); Pérez (2015)

Tomada de Decisão e Desafios	Pergunta 9: Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?	Segarra-Oña et al. (2011); Naeem, Cankaya & Bildik (2022); Fátima & Elbanna (2023); Reverte et al. (2016);
	Pergunta 10: Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos e serviços que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?	Hartmann & Apaolaza-Ibáñez (2012); Gleim et al. (2013); Leonidou et al. (2013); Peattie (2001); Kotler (2011);

Foram realizadas dez entrevistas individuais no âmbito deste estudo, com foco na análise do papel dos CEO na implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social em empresas portuguesas. As entrevistas tiveram uma duração compreendida entre 20 e 45 minutos, sendo que a duração média foi de aproximadamente 33 minutos. Todas as entrevistas foram conduzidas presencialmente e com consentimento direito dos entrevistados para a gravação das respostas dos mesmos. Os entrevistados ocupam todos cargos de topo nas respetivas organizações, como CEO, Chairman ou diretores gerais, refletindo a intenção de recolher perspetivas diretamente da liderança de empresas com diferentes dimensões e setores de atividade, desde a saúde e energia à advocacia, publicidade, mobilidade e hotelaria. As empresas representadas variam entre pequenas e médias empresas e grandes grupos empresariais, assegurando uma diversidade de experiências, práticas e desafios em torno das temáticas da sustentabilidade ambiental, responsabilidade social interna e externa, e governação ética. Esta abordagem permitiu obter uma visão aprofundada e comparativa sobre a forma como a liderança influencia e operacionaliza a agenda ESG em contextos empresariais distintos.

Tabela 2: Entrevistas realizadas

Nome	Cargo	Organização
Dr. António Pires de Lima	<i>Chief Executive Officer</i>	Brisa

Dr. Salvador Bourbon Ribeiro	<i>Chief Executive Officer</i>	Bauer Media Audio Portugal
Dr ^a . Paula Barriga	<i>Vice-President / General Manager</i>	Novo Nordisk Portugal
Dr ^a . Cristina Iglesias da Costa	<i>Chief Executive Officer</i>	Instrumentos de Laboratório e Científicos (ILC)
Dr. João Vieira de Almeida	<i>Senior Partner/ Chairman</i>	Vieira de Almeida (VDA)
Dr. Pedro Guerreiro de Sousa	<i>Chief Executive Officer</i>	Partneer
Dr. Alexandre Fonseca	<i>Chairman of the Board of Directors / Ex-Chief Executive Officer</i>	TagusPark/Altice
Dr ^a . Isabel Santos	<i>Chief Executive Officer</i>	Ecochoice / Greenlab
Dr. Edson Athayde	<i>Chief Executive Officer</i>	FCB Lisboa
Dra. Helena Ferreira	<i>Ex-Chief Executive Officer</i>	Hóteis do Rio

Após a realização das entrevistas, todas foram transcritas utilizando a ferramenta de transcrição da plataforma de videoconferência, a ferramenta de transcrição do Microsoft Office Word, e pelo investigador.

3.8 Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

A análise dos dados seguirá uma abordagem qualitativa centrada na interpretação das respostas. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra, de forma a assegurar que todos os dados são capturados com precisão. A transcrição completa das entrevistas é ainda fundamental para permitir uma análise detalhada dos discursos e identificar padrões nas respostas. Posteriormente, aplicou-se a técnica de análise temática, que consiste na identificação dos principais temas emergentes das entrevistas, explorando as interconexões entre eles. Serão extraídos tanto temas explícitos, referidos diretamente pelos CEOs, como temas implícitos, subentendidos nas suas respostas.

Este método de análise foi realizado através da plataforma MaxQDA, onde foram definidos os seguintes temas para fazer a análise:

Influência da opinião pública

Esta categoria procura investigar o impacto de pressões exteriores, como o enquadramento legal europeu, expectativas de investidores e preferências dos consumidores. Podemos também observar a influência deste impacto na forma como moldam a agenda de sustentabilidade das dez organizações entrevistadas.

Tabela 3: Categorização do Tema-Influência da Opinião Pública

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Influência da opinião pública elevada	Dedutiva	Opinião pública é vista como força significativa ou determinante nas decisões de sustentabilidade.
Opinião pública não influente	Dedutiva	A opinião pública é reconhecida, mas não interfere de forma relevante nas decisões organizacionais.
Influência da opinião pública sem impacto	Indutiva	A opinião pública nem sequer é considerada como fator relevante pela organização.
Influência da opinião pública condicionada	Indutiva	A opinião pública influencia, mas essa influência depende de outros fatores (legislação, clientes, investidores, etc).

Estratégia e Liderança

Com esta categoria procuramos perceber até que ponto a sustentabilidade está realmente incorporada no ADN estratégico das empresas: se esta sustentabilidade é patrocinada pela liderança de topo, se está formalmente integrada no plano de negócios, e de que forma é que se equilibra com metas de rentabilidade. Esta categoria mostra, portanto, o grau de institucionalização do discurso verde e a força motriz que a gestão imprime à transformação.

Tabela 4: Categorização do Tema-ADN Estratégico das Empresas

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Sustentabilidade presente no ADN estratégico das empresas	Dedutiva	A sustentabilidade está formalmente integrada na estratégia da organização, promovida pela liderança e suportada por métricas.
sustentabilidade ausente do ADN estratégico das empresas	Dedutiva	A sustentabilidade é reconhecida como relevante, mas ainda não está incorporada de forma estruturada na estratégia da empresa.
Sustentabilidade condicionada no ADN das empresas	Indutiva	A sustentabilidade só é integrada quando há pressão externa de clientes, investidores ou regulação e não por iniciativa interna.

Cultura Interna e Talento

Esta categoria centra-se nas pessoas. Explora como as organizações promovem bem-estar e saúde mental, investem em formação, atraem e retêm talento, e envolvem colaboradores em decisões sustentáveis.

O objetivo é avaliar se a mudança é vivida dentro das organizações e se existe um clima favorável à adoção de práticas ESG no dia a dia.

Tabela 5: Categorização do Tema-Adoção de Práticas ESG

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Clima muito favorável à adoção de práticas ESG	Dedutiva	Cultura organizacional sólida e estruturada com práticas de bem-estar, valorização interna e envolvimento ativo em ESG.
Clima favorável à adoção de práticas ESG	Dedutiva	Há boas práticas e ambiente positivo, embora ainda sem estrutura formal completa ou envolvimento total dos colaboradores.
Clima pouco favorável à adoção de práticas ESG	Indutiva	A organização mostra preocupação superficial ou isolada com ESG, sem envolver amplamente os colaboradores.
Clima nada favorável à adoção de práticas ESG	Indutiva	A cultura interna não valoriza, promove ou reconhece práticas ESG nem considera o bem-estar dos colaboradores como prioridade.

Iniciativas e Implementação

Esta categoria desce do plano estratégico às ações concretas que podem ser observáveis e medidas de forma tangível nas organizações: eficiência energética, gestão de resíduos e opção por teletrabalho, que reduz deslocamentos. Ao mapearmos estas iniciativas tangíveis, avaliamos o grau operacional das empresas e identificamos boas práticas que podem ser replicadas por outras organizações.

Tabela 6: Categorização do Tema- Iniciativas de Sustentabilidade nas Organizações

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Iniciativas presentes nas organizações	Dedutiva	Políticas concretas de sustentabilidade já estão implementadas e geram impacto social, financeiro ou ambiental.
Iniciativas pouco presentes nas organizações	Indutiva	Existem algumas práticas ou intenções, mas a implementação de iniciativas tangíveis ainda é limitada, esporádica ou incipiente.
Iniciativas ausentes nas organizações	Indutiva	A organização não apresenta iniciativas tangíveis visíveis ou estruturadas no campo da sustentabilidade ambiental ou social.

Impacto

Para podermos avaliar as políticas sustentáveis das organizações, temos de ter em conta os resultados das mesmas. Nesse sentido, esta categoria examina o impacto financeiro, o impacto reputacional, as mudanças na cultura organizacional e o contributo ambiental propriamente dito. Desta forma, pode-se demonstrar a correlação entre investimento em ESG e criação de valor.

Tabela 7: Categorização do Tema-Impacto

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Impacto positivo	Dedutiva	Relatos de benefícios concretos (financeiros, operacionais, reputacionais ou sociais) decorrentes de práticas sustentáveis.

Impacto neutro	Dedutiva	Respostas que indicam não haver impactos observáveis ou mensuráveis até ao momento.
Impacto negativo	Dedutiva	Respostas que referem custos ou consequências desfavoráveis associadas à adoção de práticas sustentáveis.

Desafios e Barreiras

Esta categoria explicita os obstáculos que podem travar a agenda sustentável, como as restrições orçamentais, o ceticismo interno, a falta de métricas fiáveis ou a tensão constante entre metas de curto prazo e compromissos de longo prazo.

Identificar estes desafios é essencial para criar recomendações práticas e eficazes às empresas portuguesas que pretendem avançar no caminho da sustentabilidade.

Tabela 8: Categorização do Tema-Desafios e Barreiras

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Desafios muito acentuados	Dedutiva	Obstáculos mencionados de forma acentuada como entraves sérios à implementação de políticas sustentáveis.
Desafios pouco acentuados, mas presentes	Dedutiva	Dificuldades percebidas como moderadas, mas reais e recorrentes.
Desafios nada acentuados	Dedutiva	É afirmado que não há grande dificuldade em implementar políticas de sustentabilidade.
Ausência de qualquer desafio	Dedutiva	Quando é mencionada total ausência de obstáculos ou resistências por parte da organização.

Opinião do CEO sobre o consumidor

Esta categoria é referente à perceção dos entrevistados relativamente à valorização das práticas sustentáveis por parte dos consumidores.

Tabela 9: Categorização do Tema-Opinião do CEO sobre o Consumidor

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Alta valorização de práticas sustentáveis pelos consumidores	Dedutiva	Consumidores claramente demonstram preferência por produtos/serviços sustentáveis, mesmo que impliquem custos mais altos.
Valorização moderada de práticas sustentáveis pelos consumidores	Dedutiva	Há alguma valorização, mas o preço ainda é um fator decisivo para muitos consumidores.
Baixa valorização de práticas sustentáveis pelos consumidores	Dedutiva	Baixa valorização de práticas sustentáveis pelos consumidores
Predomina a filosofia 'mais barato é sempre melhor'	Dedutiva	Os consumidores priorizam quase exclusivamente o preço, negligenciando considerações sustentáveis

Capítulo 4 – Apresentação e Discussão de Resultados

4.1 Apresentação de Resultados

Neste subcapítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas, organizados de acordo com as categorias e subcategorias previamente definida.

4.1.1 Influência da opinião pública

No início da entrevista, foi colocada uma questão fundamental para compreender as motivações externas que influenciam as decisões organizacionais: “De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?”. Esta questão teve como objetivo explorar o impacto das pressões externas, nomeadamente o enquadramento legal europeu, as expectativas dos investidores e as preferências dos consumidores, sobre a formulação de estratégias sustentáveis. As respostas obtidas permitiram aferir em que medida estas forças externas moldam a agenda de sustentabilidade das organizações entrevistadas, destacando, em particular, o papel da opinião pública na orientação das decisões estratégicas neste domínio.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na percepção e no impacto referido pelos participantes:

Influência da opinião pública elevada

Entre os vários entrevistados, destaca-se o contributo de Alexandre Fonseca, que salienta a crescente importância da opinião pública na tomada de decisões organizacionais: “a opinião pública tem vindo a ganhar crescente relevância no que toca a qualquer decisão de gestão e de liderança e, em particular, também nas componentes de sustentabilidade”. Esta afirmação reflete a percepção de que os consumidores e a sociedade em geral passaram a assumir um papel mais ativo na exigência de responsabilidade corporativa. António Pires de Lima corrobora esta visão, observando que “quanto maior for a consciência em termos de sustentabilidade, não só do ponto de vista ambiental, mas social, da importância de determinados temas - desde o combate às alterações climáticas, à descarbonização, à importância da diversidade, da equidade e da inclusão - isso acaba por influenciar a Brisa”. A sua intervenção evidencia como a crescente consciência social e ambiental influencia diretamente as decisões estratégicas da organização.

No mesmo sentido, Paula Barriga, com base na sua experiência na Novo Nordisk, reforça esta perspetiva ao afirmar que “a transparência e o diálogo aberto com a sociedade, a compreensão das preocupações e expectativas dos cidadãos, concorrem para garantir um alinhamento entre as nossas iniciativas de sustentabilidade e as necessidades da sociedade”. A sua declaração sublinha a importância de uma abordagem colaborativa com os diversos *stakeholders* sociais no desenvolvimento de políticas sustentáveis.

Por fim, Edson Athayde oferece uma reflexão mais experiencial, contextualizando a influência da opinião pública ao longo do tempo. Recorda que, apesar de trabalhar inicialmente num ambiente empresarial mais fechado, essa influência já se fazia sentir de forma significativa: “quando eu comecei a trabalhar com 17, 18 anos em ambiente empresarial, eu conheci um mundo que, dentro das portas de um escritório, tudo era possível”. Mais adiante acrescenta que, apesar desse contexto, “a sociedade, a opinião dos outros já remetia para que nós nos preocupássemos com vários assuntos”, reconhecendo assim o papel estruturante da opinião pública na evolução da cultura organizacional.

Opinião pública não influente

No caso de Isabel Santos, a influência da opinião pública é considerada pouco relevante, uma vez que, segundo a própria, “não influencia, no nosso caso, porque nós estamos muito focados no B2B, mais no *business*, não tanto no *consumer*”. Esta afirmação destaca a ausência de uma ligação direta com o consumidor final como principal motivo para a reduzida pressão social percebida pela organização.

Por fim, na perspetiva de João Vieira de Almeida, embora reconheça o contexto global em que a organização está inserida, a principal influência externa não é atribuída à opinião pública. Conforme refere, “de fora para dentro, a influência maior não é, não diria que é a opinião pública, diria que são mais as boas práticas, as leis, as regras, os objetivos, a política geral definida pelas Nações Unidas”. A sua declaração evidencia que, neste caso, a agenda de sustentabilidade é orientada sobretudo por normativos internacionais e compromissos institucionais, mais do que por pressões sociais diretas.

Influência da opinião pública sem impacto

No caso da Partneer, Pedro Guerreiro de Sousa oferece uma ilustração clara desta realidade ao afirmar que “a perceção que eu tenho em relação ao ESG é que a importância que as empresas dão ao ESG é diretamente proporcional à dimensão”. A sua observação sugere que a capacidade para implementar práticas sustentáveis está, em grande medida, relacionada com a escala e os recursos disponíveis, sendo mais comum entre organizações de maior dimensão.

Este entendimento é, em certa medida, partilhado por Helena Fonseca, que, refletindo sobre a sua experiência no setor hoteleiro, comenta: “enquanto eu estive a gerir o hotel, estas coisas ainda não estavam muito na moda, mas foi uma das áreas com que eu me preocupei sempre”. A sua declaração evidencia que, mesmo na ausência de uma pressão pública significativa à época, existia que uma preocupação pessoal com a sustentabilidade. Este exemplo reforça a ideia de que, em determinados contextos organizacionais, a adoção de práticas sustentáveis pode ser motivada sobretudo pela consciência individual dos gestores, mais do que por fatores externos ou institucionais.

Influência da opinião pública condicionada

Neste contexto, Cristina Iglesias da Costa afirma que “a opinião pública para nós é importante, mas é fundamental nós não vivermos só da opinião pública; temos que ter confiança na visão que temos, na equipa que temos, na formação que damos às pessoas”. A sua perspetiva evidencia a importância de manter um equilíbrio entre a escuta ativa da

sociedade e a preservação da autonomia estratégica da organização. A sustentabilidade, neste caso, é concebida a partir de uma base interna sólida, alicerçada na visão, competências e formação da equipa, mas desenvolve-se em diálogo com as perceções externas. Assim, embora a opinião pública seja considerada, ela não é determinante em absoluto, funcionando antes como um referencial condicional.

Esta visão é reforçada por António Pires de Lima, que descreve a forma como a empresa articula os seus objetivos internos com as exigências externas: “a Brisa tem um *drive* próprio, estabelece os seus próprios objetivos, mas eles não estão desligados daquilo que são as regras de *compliance* que temos, nem daquilo que é a perceção, que é a opinião pública, e nomeadamente o nosso ecossistema, os nossos clientes, podem ter da Brisa”. A sua posição revela que, embora exista uma estratégia interna sólida, ela não ignora o olhar do exterior, em particular o dos clientes e da comunidade envolvente, ou seja, a definição de metas próprias não exclui a consideração de normas regulatórias e da perceção do ecossistema envolvente, incluindo clientes e comunidade. Trata-se, portanto, de uma sustentabilidade orientada por valores internos, mas sensível ao contexto externo.

De forma complementar, Salvador Bourbon Ribeiro defende uma visão pragmática da influência da opinião pública, entendendo-a como um ponto de contacto essencial com as reais necessidades dos consumidores. Para ele, “nós temos que procurar soluções sustentáveis, soluções, *approaches*, e abordagens sustentáveis, mas que tenham relação direta com aquilo que são as ambições dos consumidores”. Esta afirmação sublinha a importância de alinhar as estratégias sustentáveis com as expectativas sociais, valorizando a sua relevância prática e capacidade de adaptação às expectativas sociais, sem comprometer a coerência e identidade estratégica da organização. Já Alexandre Fonseca introduz uma nota crítica que permite refletir sobre os limites e potenciais armadilhas desta influência externa. Embora reconheça o peso significativo da perceção pública, alerta para o risco da sua instrumentalização superficial: “como a perceção da opinião pública é muito importante, apelam a essa vertente, só que depois existe muitas vezes falta de fiscalização e de *accountability* para aquilo que se diz”. A sua observação chama a atenção para a distância que pode existir entre o discurso e a prática, evidenciando a necessidade de mecanismos de verificação e responsabilização que garantam a autenticidade das ações sustentáveis comunicadas publicamente.

4.1.2 Estratégia e liderança

No decorrer da entrevista, foram colocadas questões com o objetivo de compreender o papel da liderança e da estratégia na adoção de práticas sustentáveis. Entre elas destacam-se: “Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?” e “De 0 a 10, como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?”.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na percepção e no impacto referido pelos participantes:

Sustentabilidade presente no ADN estratégico das empresas

João Vieira de Almeida sublinha que “o ESG para nós é um dos eixos do nosso plano estratégico e depois está traduzido em muitos objetivos, ações e métricas, é uma coisa muito palpável”. Para o CEO da VdA, a sustentabilidade não é apenas um conceito abstrato, mas sim algo concreto e mensurável, presente em todos os níveis da organização, com objetivos bem definidos e ações claras. Isabel Santos partilha esta visão integrada da sustentabilidade, afirmando que “a nossa agenda, desde logo, é a sustentabilidade. Principalmente por isso, porque se não houvesse isso no nosso ADN, nem sequer tínhamos emprego”. Assim, para a entrevistada, a sustentabilidade representa um pilar essencial para o funcionamento da empresa, sendo intrínseca à identidade da organização. Da mesma forma, na Novo Nordisk, Paula Barriga sublinha a centralidade da sustentabilidade, afirmando que “a sustentabilidade está no centro da estratégia global da empresa, influenciando todas as áreas de operação e decisão.” Neste caso, a sustentabilidade não é considerada um elemento periférico, mas sim um princípio estruturante que orienta todas as decisões e práticas organizacionais, desde as operações às orientações estratégicas.

No que diz respeito às pontuações atribuídas à importância da sustentabilidade nas respetivas organizações, os resultados evidenciam uma valorização elevada por parte de todos os entrevistados, ainda que com variações subtis.

Salvador Bourbon Ribeiro atribui uma nota “8” justificando que “(...) ela faz parte do meio, inclui-se numa transformação cultural, uma mudança cultural da empresa.” Para

o entrevistado, a sustentabilidade é um motor de mudança, que molda o posicionamento e as operações das organizações, influenciando diretamente a sua cultura interna.

Quando se trata de avaliar a importância da sustentabilidade nas suas organizações (dentro do âmbito da presença no ADN das empresas), todas as opiniões variam ligeiramente, mas todas atribuem uma importância significativa ao tema. António Pires de Lima atribui uma nota de “8 ou 9”, sublinhando a importância desta presença, afirmando que “isto é um tema que nos preocupa bastante. Nós procuramos fazer aquilo que está ao nosso alcance (...)”. De forma semelhante, Isabel Santos considera que a sustentabilidade tem uma importância de “9 ou 10”. Paula Barriga, por sua vez, atribui a nota máxima, considerando que a sustentabilidade tem um valor de “10” para a Novo Nordisk, acrescentando que a sustentabilidade está no centro da estratégia da empresa, afetando todas as suas operações e decisões.

Outros líderes, embora também consideram a sustentabilidade uma prioridade, atribuem notas ligeiramente mais baixas. Helena Ferreira classifica a sustentabilidade como um “8”, tal como Cristina Iglesias da Costa que acrescenta: “Eu daria um 8. Eu acho que estas políticas de sustentabilidade implicam também no crescimento e, portanto, eu acho que neste momento estamos num 8. Ou seja, o que interessa é chegar ao fim, é continuar a crescer e chegar não a 10, mas a 20.” Para ela, a sustentabilidade é também uma oportunidade de crescimento, refletindo a evolução constante da empresa. Por fim, Pedro Guerreiro de Sousa, também atribui um “8” à importância da sustentabilidade na sua organização.

Sustentabilidade ausente do ADN estratégico das empresas

No caso de Salvador Bourbon Ribeiro, este reconhece que a sua organização se encontra ainda numa fase bastante inicial no que respeita à integração da sustentabilidade. Assim, afirma: “Nós ainda estamos num *early stage* em relação a isto, nunca quisemos entrar nesta lógica de *greenwash*”, evidenciando uma preocupação explícita em evitar práticas superficiais ou meramente simbólicas. Segundo o próprio, a prioridade atual consiste na medição da pegada ecológica, etapa considerada fundamental para compreender o ponto de partida da organização e, a partir daí, delinear ações coerentes: “vamos ter que implementar alguns planos. Já temos em plano; a primeira medida de todas, que é tentar medir a nossa pegada, para perceber exatamente o ponto da situação, por isso é que eu falo em *early stage* e, a partir da medição da pegada, tomar medidas que

façam sentido.” Esta abordagem revela uma intenção genuína de estruturar uma trajetória sustentável assente em evidências concretas, e não apenas retóricas.

Sustentabilidade condicionada no ADN das empresas

A intervenção de Alexandre Fonseca, ao afirmar “hoje eu diria 7”, quando questionado sobre o grau de importância atribuído à sustentabilidade na sua organização, introduz uma perspetiva marcada pela temporalidade e por fatores condicionantes. Uma visão semelhante, embora sustentada por uma lógica distinta, é apresentada por Edson Athayde, que afirma: “a partir do momento em que a empresa atingiu, digamos, a sua lucratividade, passa a importância a ser 10”. Neste caso, a sustentabilidade é entendida como uma prioridade crescente, cuja centralidade se intensifica à medida que a empresa alcança estabilidade económica. Assim, enquanto a sobrevivência e a consolidação do negócio se mantêm como preocupações predominantes, a sustentabilidade tende a assumir um papel secundário, não por ausência de consciência estratégica, mas por limitações práticas inerentes à fase de desenvolvimento da organização.

4.1.3 Cultura Interna e Talento

Neste tema, procurou-se compreender de que forma as empresas abordam a dimensão humana da sustentabilidade, tendo sido formulada, para esse efeito, a seguinte questão: “Como promove a sua empresa uma cultura de bem-estar social entre colaboradores?”. Esta linha de investigação teve como principal objetivo analisar de que modo as organizações integram o bem-estar dos seus colaboradores nas práticas quotidianas, através da promoção da saúde mental, do desenvolvimento pessoal e profissional, e da criação de um ambiente de trabalho que valorize, retenha e motive o talento. A formulação da pergunta permitiu, igualmente, avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão relacionados com a sustentabilidade, bem como a existência de uma cultura organizacional que favoreça, de forma efetiva e contínua, a implementação participada de políticas ESG.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na perceção e no impacto referido pelos participantes:

Clima muito favorável à adoção de práticas ESG

Salvador Bourbon Ribeiro descreve um contexto organizacional onde as pessoas são reconhecidas como o centro da estratégia empresarial: “As pessoas aqui têm, é um chavão, eu sei, mas eu tenho visto com total sentido, as pessoas têm aqui um papel-chave.” A estabilidade financeira da empresa, aliada à previsibilidade dos resultados, permite oferecer um ambiente de trabalho seguro e desafiante. A partir dessa base sólida, Bourbon Ribeiro salienta iniciativas focadas na saúde mental, na personalização da experiência dos colaboradores e na criação de condições para o seu desenvolvimento integral, afirmando que “temos algumas iniciativas nesse sentido que têm tido imenso sucesso”.

A cultura de valorização das pessoas surge, então, como alicerce das práticas sustentáveis, reforçando o compromisso com a dimensão social do ESG. Na mesma linha, Paula Barriga evidencia o esforço da Novo Nordisk em promover uma cultura de responsabilidade social no seio da organização. Através de programas de formação e sensibilização, são reforçados os valores ligados à cidadania empresarial. Um exemplo concreto é o programa de voluntariado “*take action*”, que visa “promover uma cultura empresarial cada vez mais solidária e de proximidade com a comunidade onde operamos”. Ao incentivar a participação ativa dos colaboradores em iniciativas comunitárias, a empresa não só reforça a ligação entre os seus profissionais e a sociedade, como também contribui para a formação de um ambiente interno mobilizado, ético e socialmente consciente. Também na Vieira de Almeida (VdA), a preocupação com o bem-estar dos colaboradores é evidente e sistemática. João Vieira de Almeida refere que, além das políticas de recursos humanos, existe um programa de bem-estar designado por “*We For Wellness*”, que se traduz em dezenas de iniciativas ao longo do ano: “Desde haver uma aplicação onde se pode recorrer a *podcasts* sobre temas desde nutrição a temas de capacitação na área financeira, hábitos de vida, pode marcar as aulas de ginástica, de yoga, de meditação, nós temos uma sala onde toda a gente pode fazer isso”. A descrição de mais de 500 aulas anuais e iniciativas como as *Chair Massages*, que ultrapassaram as 2.500 sessões num único ano, ilustram o grau de compromisso da empresa com o bem-estar dos seus profissionais. Este cuidado com o ambiente interno gera condições particularmente propícias à interiorização de valores sustentáveis e sociais por parte dos colaboradores.

Por fim, a força dessa cultura é também evidente no testemunho de Cristina Iglesias da Costa, sublinhando que “Eu não troco nada, não troco estar com vocês pela minha casa, porque vocês estão e estão “mesmo” em casa, se calhar em casa estou sozinha

e aqui estou acompanhada e sei que estou aqui cuidadíssima.” Esta mentalidade revela não apenas um ambiente de trabalho saudável, mas uma verdadeira ligação afetiva e relacional com o espaço profissional, o que reforça o sentimento de pertença.

Clima favorável à adoção de práticas ESG

Antônio Pires de Lima destaca a ligação entre cultura interna e compromisso sustentável, ao referir que “as pessoas gostam de trabalhar numa organização que tem este tipo de prioridades e preocupações, ajuda-nos inclusive a atrair talento”. A presença de valores ligados à responsabilidade social e ambiental contribui para um sentimento de orgulho e pertença, funcionando como elemento diferenciador no recrutamento e retenção de colaboradores. A sustentabilidade, neste contexto, torna-se não apenas uma prioridade estratégica, mas também uma componente central da proposta de valor interna da organização. Edson Athayde oferece uma perspectiva concreta sobre a importância da escuta dos colaboradores como ponto de partida para melhorias sustentáveis. Partilha que lançou um questionário interno com perguntas simples e diretas: “se fosse você, o que você mudava aqui?”, “É uma porta que está mais, é uma porta que está menos?”, “É um barulho?”, “É um comportamento?”, “O que você sugeria?” onde uma das sugestões mais recorrentes foi a separação do lixo, reforçando a participação ativa e o envolvimento dos colaboradores nas decisões que afetam o ambiente e a cultura da empresa.

A importância de um ambiente de trabalho positivo e duradouro é igualmente sublinhada por Cristina Iglesias da Costa, que descreve o forte vínculo entre os colaboradores e a empresa: “as pessoas trabalham connosco durante muitos anos, ou seja, tem muita gente nas equipas que saíram da universidade, entraram na ILC e já tenho coordenadores nessas situações, crescem connosco”. A estabilidade e o sentimento de pertença são pilares de um ambiente que promove o bem-estar e favorece o alinhamento com os valores da empresa. Como afirma a CEO anteriormente referida, “todo o ambiente tem que ser um ambiente que lhes provoque estabilidade, felicidade, para eles se sentirem bem. Nós não queremos pessoas tristes neste caso”. Este cuidado com o ambiente humano de trabalho cria condições propícias à adoção de práticas ESG com adesão genuína. Edson Athayde acrescenta ainda a importância do investimento contínuo na capacitação e atualização das equipas, revelando que “há 10 anos, a gente tem, por exemplo, todos os anos, entre 20 a 30 sessões em que chamamos os melhores profissionais da nossa área do mundo para conversar com a nossa equipe”.

Clima pouco favorável à adoção de práticas ESG

Pedro Guerreiro de Sousa identifica uma diferença clara entre setores, sugerindo que o grau de preocupação com a sustentabilidade não é uniforme: “Mais na área da indústria, as empresas de serviços, voltamos ao mesmo, não vejo que tenham tanta preocupação com o ESG, acho que não é tão relevante, mas as empresas de produtos e de serviços de indústria são mais preocupadas com esse tema do ESG.” A sua observação revela que, em setores onde os impactos ambientais são mais visíveis, há uma maior sensibilidade às questões ESG, ao passo que nas empresas de serviços, sobretudo de pequena escala, o tema tende a surgir com menos urgência ou visibilidade. Também a experiência partilhada por Helena Ferreira aponta para um contexto em que, na altura em que exerceu funções de gestão no setor hoteleiro, as questões ligadas à sustentabilidade ainda estavam longe de ocupar um lugar central na agenda empresarial. “Enquanto eu estive a gerir o hotel, estas coisas ainda não estavam muito na moda, mas foi uma das áreas com que eu me preocupei sempre.” Apesar do esforço individual, o ambiente envolvente não favorecia ainda a implementação estruturada de políticas ESG, o que sugere um desfazamento entre a sensibilidade pessoal e a maturidade organizacional ou setorial para lidar com estes temas.

Clima nada favorável à adoção de práticas ESG

Nenhuma citação nas entrevistas analisadas aponta para esta subcategoria de forma clara e explícita.

4.1.4 Iniciativas e Implementação

Com o objetivo de conhecer ações concretas que traduzam os compromissos sustentáveis em resultados práticos, foi colocada a seguinte pergunta: “Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?”

Ao identificar estas iniciativas, procurou-se avaliar o grau de operacionalização das políticas sustentáveis nas empresas e recolher exemplos concretos de boas práticas com impacto positivo, tanto ambiental como económico.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na perceção e no impacto referido pelos participantes:

Iniciativas presentes nas organizações

Como refere Paula Barriga, “um exemplo muito claro de política de sustentabilidade com impacto positivo nos resultados financeiros da Novo Nordisk é a implementação de práticas de eficiência energética, com a utilização da eletricidade 100% renovável na nossa produção global desde 2020”. No mesmo sentido, o Dr. Alexandre Fonseca destaca o caso do Taguspark, sublinhando os avanços significativos na produção própria de energia: “a questão da eficiência energética, da transição energética para as energias renováveis, aqui em particular no Taguspark a nossa cogeração já está a atingir valores muito significativos, nós neste momento já conseguimos produzir uma parte muito importante da energia que consumimos, próximo já dos 50%.” Este tipo de iniciativas, além do seu valor ambiental, traduz-se também numa maior autonomia energética e numa capacidade reforçada de controlar custos operacionais.

Noutros contextos, as iniciativas surgem de forma mais espontânea, muitas vezes a partir do próprio envolvimento dos colaboradores. Edson Athayde recorda que, após a pandemia, a sua empresa optou por manter o regime de teletrabalho como modelo permanente - uma decisão que teve por base não só a vontade unânime das equipas, mas também o impacto ambiental da redução de deslocações. “Nós adotámos desde a pandemia um método de *home office*, ou seja, nós não regressámos para o escritório. Um dos elementos que fez com que a gente tomasse essa decisão, além de ser uma vontade da totalidade dos colaboradores, foi que diminuámos o nosso impacto ambiental, já que reduzimos milhares de viagens de automóvel entre casa e trabalho e isso tem essa consequência positiva.”

Essa mesma lógica de participação ativa dos colaboradores está presente noutra medida simples, mas significativa implementada por Athayde: “nós não tínhamos a separação ainda do lixo. Até porque 90% do lixo que nós produzimos é papel, então passámos a separar o lixo e foi até o final.” Acrescenta ainda que, mesmo em aspetos como a poupança energética, a comunicação tem sido feita de forma construtiva: “a minha financeira estava preocupada que se apagassem as luzes quando saísse do escritório. Mas uma maneira boa de colocar isso para as pessoas é com o objetivo de poupar energia.”

Por fim, António Pires de Lima apresenta uma visão integrada de várias medidas com impacto ambiental e financeiro: “Na área de consumo de energia, a diminuição do consumo de eletricidade, a diminuição do consumo de água, a substituição dos gastos que fazíamos para comprar gasolina por carregamentos elétricos feitos a preços especiais, tudo isso teve um impacto positivo, não só no ambiente, mas também nas contas da

empresa”. A redução de consumos e a transição para soluções mais limpas são aqui apresentadas como uma estratégia dupla: responder às exigências ambientais e, simultaneamente, melhorar a sustentabilidade económica da empresa.

Iniciativas pouco presentes nas organizações

Tal como pudemos observar anteriormente, o único caso onde isto não se revelaria de forma tão acentuada seria na Bauer Media Audio Portugal , onde estas medidas (sem contar com as de âmbito social) ainda estão numa fase inicial de implementação “Nós ainda estamos num *Early Stage* em relação a isto, nunca quisemos entrar nesta lógica de *Greenwash*, vamos ter que implementar alguns planos, já temos em plano a primeira medida de todas que é tentar medir a nossa pegada, para perceber exatamente o ponto da situação, por isso é que eu falo em *Early Stage* e a partir da medição da pegada tomar medidas que façam sentido”.

Iniciativas ausentes nas organizações

Nenhuma citação dos entrevistados afirma explicitamente ausência total de iniciativas.

4.1.5 Impacto

As respostas à pergunta 6 “Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?” foram também utilizadas para explorar o alcance mais amplo das políticas sustentáveis nas organizações, já que foram obtidas muitas respostas com ligação à área financeira, mas também com ligação a diferentes tipos de impactos.

Esta categoria foca-se nos efeitos gerados pelas práticas ESG, não apenas em termos financeiros, mas também ao nível da reputação, da transformação cultural interna e do impacto ambiental concreto. O objetivo é perceber se os investimentos em sustentabilidade se traduzem efetivamente em criação de valor, seja por via do reforço da imagem institucional, do aumento da eficiência, da retenção de talento ou da mitigação de riscos. Ao reunir diferentes formas de retorno, esta análise contribui para demonstrar a correlação entre o compromisso sustentável e os resultados globais da organização. Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na perceção e no impacto referido pelos participantes:

Impacto positivo

Vários dos entrevistados referem benefícios concretos decorrentes da adoção de políticas sustentáveis. António Pires de Lima resume essa ligação de forma clara: “na área de consumo de energia, a diminuição do consumo de eletricidade, a diminuição do consumo de água, a substituição dos gastos que fazíamos para comprar gasolina por carregamentos elétricos feitos a preços especiais, tudo isso teve um impacto positivo, não só no ambiente, mas também nas contas da empresa”. Assim, observa-se que a sustentabilidade e eficiência económica não são caminhos divergentes, mas antes realidades complementares. Também Alexandre Fonseca aponta para uma correlação direta entre estas duas realidades quando afirma que “as políticas de sustentabilidade, aos mais diversos níveis, normalmente trazem-nos sempre bons resultados, desde que sejam coerentes com a estratégia”.

Na mesma linha, João Vieira de Almeida realça a importância do bem-estar dos colaboradores como parte integrante da estratégia de sustentabilidade interna: “as pessoas, eu acho, que se sentem bem aqui e não tenho dúvida nenhuma de que há uma relação muito direta entre as pessoas se sentirem bem e o sucesso, a produtividade e a rentabilidade da organização”. Acrescenta ainda que “quando passa para um resultado emocionalmente positivo, coincidentemente, passa a dar dinheiro. Eu tenho certeza que uma coisa tem a ver com a outra.” Esta ligação entre clima organizacional positivo e desempenho económico sustentável é cada vez mais reconhecida como uma condição essencial para o sucesso a longo prazo. Edson Athayde adiciona a sua perspetiva ao afirmar: “possivelmente, eu não teria conseguido atingir aquele resultado se as pessoas estivessem se arrastando pelos cantos e querendo fugir da empresa porque não aguentavam mais trabalhar lá”. A valorização das pessoas e a criação de um ambiente onde se sintam motivadas são apontadas como condições determinantes para os bons resultados alcançados.

Pedro Guerreiro de Sousa partilha uma perspetiva semelhante: “Temos pessoas diferentes, diferenciadas, que nos ajudam a diferenciar resultados, mas temos sempre a intenção de uma coisa importante, é que é preciso ter atenção nessas pessoas para que elas se sintam bem naquilo que estão a fazer”. Destaca ainda a importância de “uma lógica de partilha equilibrada”, onde o crescimento é entendido como um processo coletivo: “Partilhar para crescer, é aquilo que nós dizemos sempre”. Já Cristina Iglesias da Costa sublinha o impacto concreto de algumas medidas internas adotadas: “Identificámos que

seria importante eles estarem juntos. E também que a comunicação fosse mais fluída. E isso aconteceu. Ou seja, aquilo que temos feito até hoje para estas situações têm funcionado.” Esta abordagem centrada nas pessoas e na comunicação é apresentada como fator de sucesso no funcionamento das equipas.

Do ponto de vista da gestão de mudanças, Helena Ferreira dá um exemplo marcante ao recordar uma decisão tomada em plena crise económica: “Às vezes, as melhores alturas para se fazer mudanças são as piores alturas da economia”. Relata a remodelação de instalações com recurso a materiais já existentes, destacando que “criámos um espírito de equipa brutal, porque toda a gente ajudou, e tivemos de facto resultados muito positivos.” A mudança, feita com poucos recursos, gerou coesão interna e impacto tangível, provando que nem sempre é necessário um grande investimento para alcançar transformações eficazes.

A sustentabilidade também surge como fator estruturante da identidade de algumas organizações. No caso de Isabel Santos, esta afirma que, na sua empresa, “a nossa agenda, desde logo, é sustentabilidade. Principalmente por isso, porque se não houvesse isso no nosso ADN, nem sequer tínhamos emprego.” Aqui, a sustentabilidade é mais do que um eixo estratégico, é o próprio fundamento da existência da organização. Paula Barriga reforça este entendimento ao destacar a abrangência das ações em curso na Novo Nordisk: “Temos em curso várias políticas de sustentabilidade, incluindo a redução de emissões de carbono, a gestão sustentável de recursos, a promoção da saúde e bem-estar, e a responsabilidade social corporativa.” Sublinha ainda o compromisso com a transparência e a avaliação contínua dos resultados, afirmando que “estamos absolutamente comprometidos com a transparência e a prestação de resultados, publicando relatórios regulares sobre o progresso das nossas iniciativas de sustentabilidade e os impactos alcançados.”

Impacto neutro

João Vieira de Almeida é direto ao admitir que as iniciativas nesta área representam um esforço financeiro considerável. “Posso lhe dizer, por exemplo, que nós estimamos o custo das situações, dos temas de sustentabilidade, aqui dentro, entre meio milhão e um milhão de euros por ano.” A sustentabilidade, para a VDA, é claramente uma prioridade, mas é também um investimento significativo, que exige planeamento e responsabilidade orçamental. Trata-se de um compromisso assumido com seriedade, mesmo quando o retorno não é imediato ou facilmente quantificável.

Esta lógica de equilíbrio entre convicção e viabilidade repete-se nas palavras de Salvador Bourbon Ribeiro, que defende uma abordagem prática e ajustada à realidade económica das empresas. “O impacto financeiro tem que estar a par com a implementação destas políticas. Ninguém implementa políticas que prejudiquem a sua atividade financeira.” Para este CEO, a sustentabilidade tem de fazer sentido, não apenas em termos de princípios, mas também em termos de operação. Daí a importância de soluções que envolvam o consumidor, que tenham utilidade percebida e que se integrem naturalmente na lógica de funcionamento do negócio. “Se o consumidor não vê benefício direto, nem indireto, nessa aplicação de medidas, vão ser muito difíceis de implementar”. Mas mais do que equilíbrio, exige-se também rigor e objetividade “as coisas têm que ser medidas concretamente, senão estamos todos a trabalhar no etéreo, no vago, sem resultados práticos.” Pode observar-se aqui uma recusa clara de adotar medidas apenas pelo seu valor simbólico. Para que a sustentabilidade tenha real impacto, seja ele económico, ambiental ou social, é preciso medi-lo, avaliá-lo, acompanhá-lo com transparência e sentido crítico.

Impacto negativo

Nenhuma citação dos entrevistados afirma explicitamente que a implementação de políticas de sustentabilidade tem um impacto negativo

4.1.6 Desafios e Barreiras

Para compreender os entraves que dificultam a integração plena da sustentabilidade nas organizações, foi colocada a questão: “Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?”

Esta categoria tem como propósito identificar os principais obstáculos que travam a implementação consistente de práticas sustentáveis, desde limitações orçamentais e ausência de métricas claras até ao ceticismo de alguns setores internos ou à pressão constante por resultados de curto prazo.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na perceção e no impacto referido pelos participantes:

Desafios muito acentuados

Um dos principais desafios apontados prende-se com o aumento dos encargos administrativos e financeiros associados à conformidade com as novas exigências legais e regulatórias. António Pires de Lima é particularmente claro neste aspeto: “Hoje em dia, temos custos de *compliance*, temos custos de departamentos ambientais, de sustentabilidade e de muitas outras áreas, que não tínhamos no passado.” Esta nova complexidade, embora inevitável num cenário de maior responsabilidade e transparência, representa uma pressão acrescida para as empresas. “É evidente que a introdução de todo este universo de práticas ESG está a criar também nas empresas um trabalho administrativo e uma burocracia grande, que tem custos.”, acrescenta. A transição para modelos de gestão mais sustentáveis, mesmo quando desejada, nem sempre é simples nem financeiramente neutra.

Além da questão financeira, surgem também desafios de natureza cultural. Salvador Bourbon Ribeiro considera que uma das maiores barreiras à adoção plena de práticas sustentáveis em Portugal reside na própria cultura organizacional. “Acho que a nós, o que nos falta, sobretudo, é uma cultura de trabalho diferente. E isso tem-se com escala ou sem escala.” Esta observação não se refere apenas à resistência à mudança, mas à ausência de uma mentalidade mais orientada para a responsabilidade partilhada, a inovação social e o compromisso contínuo com a melhoria. Para o mesmo entrevistado, essa transformação cultural exige uma mudança de fundo, que deve começar no pensamento estratégico dos próprios líderes: “Acho que todos em Portugal, os empresários, os acionistas, deviam-se preocupar muito em mudar a cultura das empresas, a cultura de trabalho em Portugal.”

Mas os desafios não se limitam ao interior das organizações. Também o contexto socioeconómico Nacional, mais amplo, influencia a capacidade de transição para modelos sustentáveis. “Claro que trabalhamos num ecossistema que é imperfeito, a vida das pessoas em Portugal é difícil”, reconheceu Bourbon Ribeiro. A precariedade, os baixos salários e as desigualdades estruturais afetam diretamente o ambiente empresarial e criam entraves à implementação eficaz de políticas ESG, especialmente na sua dimensão social. Por sua vez, Alexandre Fonseca introduz uma reflexão mais crítica sobre os enquadramentos ideológicos que moldam as expectativas colocadas sobre as empresas. Para o líder, “este é um ponto fundamental. Agora, eu acho que as questões não têm que ser vistas do ponto de vista de apoios e subsídios. Há um problema ideológico, neste momento, na sociedade ocidental e em Portugal.” A sua visão aponta para um excesso de dependência de mecanismos de apoio externo e para a necessidade de um novo

posicionamento, mais autônomo, mais pragmático, e talvez menos politizado, em torno da sustentabilidade.

Desafios pouco acentuados, mas presentes

Segundo Alexandre Fonseca, antes de qualquer ambição ambiental ou social, existe uma condição fundamental que deve ser assegurada: a sobrevivência da própria empresa. “É verdade que, antes de qualquer preocupação de sustentabilidade ambiental, financeira, interna ou externa, social, a principal preocupação de uma organização tem que ser a sua sobrevivência e para ela sobreviver tem que gerar riqueza.” Esta visão pragmática não exclui a sustentabilidade, pelo contrário, reconhece-lhe valor, mas recorda que ela só pode ser plenamente concretizada quando assente numa base económica sólida. “A primeira preocupação tem que ser essa: ‘Como é que nós criamos empresas que são capazes de se alimentar e criar as bases para o seu próprio crescimento?’”, refere.

O desafio, nestes casos, não é a rejeição da sustentabilidade, mas o seu adiamento estratégico, uma questão de tempo, de escala e de recursos. A sustentabilidade é assumida como um objetivo legítimo e desejável, mas condicionado por um imperativo anterior: garantir que a organização tem estrutura suficiente para investir, com impacto, em iniciativas ambientais, sociais ou de governação. Alexandre Fonseca suporta esta linha de pensamento afirmando que “Se isso acontecer, obviamente podemos depois destinar mais ou menos dinheiro para as iniciativas de sustentabilidade aos mais diversos níveis”.

Desafios nada acentuados

Nenhuma citação dos entrevistados afirma explicitamente que existam desafios muito pouco acentuados relativamente à implementação de políticas de sustentabilidade

Ausência de qualquer desafio

Segundo Paula Barriga, “a Novo Nordisk acredita que a sustentabilidade a longo prazo é compatível com o sucesso financeiro”.

4.1.7 Opinião do CEO Sobre o Consumidor

Ao fechar a entrevista, procurou-se conhecer a perceção dos líderes empresariais sobre o comportamento dos consumidores, com a seguinte pergunta: “Acredita que os

consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos e serviços que consomem? Ou perdura a filosofia do ‘mais barato é sempre melhor’?”.

Esta categoria pretende captar a visão dos decisores sobre o grau de maturidade do mercado em matéria de sustentabilidade, avaliando se há, do ponto de vista dos CEO, uma verdadeira valorização por parte dos consumidores de critérios éticos e ambientais, ou se o fator preço continua a ser o principal determinante na decisão de compra.

Deste modo, as respostas foram categorizadas em diferentes níveis, permitindo identificar variações na percepção e no impacto referido pelos participantes:

Alta valorização de práticas sustentáveis pelos consumidores

Segundo Pedro Guerreiro de Sousa existe um reconhecimento deste movimento e o CEO acredita que estamos perante uma mudança estrutural no perfil de consumo. Para este, os jovens estão a desafiar a perspetiva tradicional da sustentabilidade e a abrir espaço a outro tipo de critérios. Como explica, “acho que as novas gerações estão a mudar isso, o poder de compra das novas gerações irá poder combater a ideia de que os produtos sustentáveis ficam inacessíveis por serem mais caros”. E acrescenta, com convicção: “Acredito que isto irá quebrar a lógica do ‘melhor é o mais barato’, especialmente porque se vê uma crescente preocupação dos jovens com estas questões”.

Isabel Santos partilha da mesma visão, ainda que com alguma cautela sobre o momento em que esta mudança se tornará dominante. Refere que “esta resposta é complexa de se responder”, pois, por um lado, reconhece que muitos consumidores continuam sensíveis ao preço, mas por outro lado, sente que a inversão está próxima: “acho que isto vai inverter muito rapidamente”. A sua observação traduz o ponto de inflexão em que nos encontramos. Um tempo em que o consumo responsável ainda convive com hábitos antigos, mas onde a balança começa claramente a inclinar-se. Na Novo Nordisk, esta sensibilidade do mercado já se faz sentir de forma concreta. Paula Barriga reconhece que “há uma crescente consciência e preferência por produtos produzidos de forma ética e sustentável e que estes fatores têm um impacto na reputação empresarial.” A sustentabilidade deixa, assim, de ser apenas um valor interno ou uma exigência regulatória: torna-se uma expectativa clara do mercado, com implicações reais na forma como as marcas são percecionadas e valorizadas.

Valorização moderada de práticas sustentáveis pelos consumidores

Para Edson Athayde o tema da sustentabilidade já conquistou um espaço importante na consciência coletiva, mesmo que ainda não se traduza numa exigência robusta. Como refere, “apesar de não ser o ponto mais forte nas organizações, é uma preocupação, é também uma ocupação mental das pessoas”. Há, segundo o diretor criativo, uma abertura crescente para que marcas e empresas avancem nesse caminho e consigam, com o tempo, “sofisticar este conceito”. A jornada está em curso, “ainda não estamos lá, mas estamos num bom caminho”.

A verdade é que, apesar da sensibilização crescente, o preço continua a ser um dos maiores entraves à escolha de produtos sustentáveis. Helena Ferreira é clara nesse ponto: “muitas vezes o produto sustentável por ser mais caro torna-se inacessível a longo termo à maior parte da população.” Ou seja, a vontade pode existir, mas é frequentemente contrariada pelas limitações orçamentais de muitos consumidores.

A sustentabilidade, assim, ainda vive entre o ideal e o possível. Também Isabel Santos reflete sobre esta tensão entre custo e procura. Sem negar o valor das práticas sustentáveis, chama a atenção para as dinâmicas de mercado que afetam a sua acessibilidade. “É a lei da oferta e da procura”, afirma, explicando que “quanto mais procura nós passamos a ter, mais oferta temos.” Reconhece ainda que, em nichos mais pequenos, pode haver uma certa especulação: “seguramente em determinados negócios [...] pode haver uma especulação pelo mercado ser mais pequeno e as margens serem maiores, como é natural quando não há *mass market*.” Mas acredita que esse equilíbrio irá se ajustar com o tempo.

Baixa valorização de práticas sustentáveis pelos consumidores

Com efeito, António Pires de Lima sublinha que, embora exista uma maior consciência, esta ainda não se traduz numa ação consequente por parte de muitos consumidores. “Também há a consciência de que não é por eu ter um comportamento individual, ambientalmente e socialmente mais responsável, isso vai mudar só pelo meu comportamento, o mundo.” Para o entrevistado, é essencial que se desenvolva uma perceção de esforço coletivo, uma consciência de que as mudanças acontecem em rede e não apenas por gestos isolados. “É muito importante que exista ou se crie esta perceção de esforço coletivo, de capacidade de fazermos as coisas em conjunto e irmos medindo os resultados que conseguimos como sociedade, porque isso cria depois uma autoconsciência coletiva, que nos ajuda a tomar também decisões certas na nossa esfera individual”, refere.

Por outro lado, João Vieira de Almeida aponta para a realidade económica como um dos principais travões ao consumo sustentável. Muitas vezes, a questão não está sequer nas prioridades do consumidor, mas nas opções efetivamente disponíveis. “O barato é sempre melhor, acho que não corresponde verdadeiramente ao que as pessoas pensam, muitas vezes, não há sequer essa escolha, o barato é a única alternativa para muita gente.” O acesso a produtos sustentáveis continua, para uma grande parte da população, a ser um luxo, uma escolha inacessível, mesmo quando a vontade existe.

Por sua vez, Salvador Bourbon Ribeiro reconhece esse bloqueio e sugere que a mudança passa por políticas mais inteligentes, que não coloquem sustentabilidade e acessibilidade em lados opostos. “O que nós temos é de quebrar aqui algumas barreiras que existem de interesses e disponibilizar aquilo que hoje em dia em várias áreas é feito de forma sustentável, mas com um preço acessível.” O desafio, portanto, não é apenas de sensibilização, mas também, e talvez sobretudo, de modelo económico e de estrutura de mercado.

Predomina a filosofia mais barato é sempre melhor

Para estes líderes, em Portugal, predomina ainda uma lógica profundamente enraizada na ideia de que o mais barato é, por defeito, o melhor, não tanto por escolha consciente, mas por limitação de contexto. Para Alexandre Fonseca, a centralidade do preço nas decisões de compra não é um sinal de desinteresse pela sustentabilidade, mas sim o reflexo de um país com fragilidades económicas persistentes. “Acho que ainda estamos muito indexados ao preço, mas isso tem uma justificação, porque quando olhamos para Portugal, continuamos a ser um dos países da União Europeia com um PIB per capita mais baixo, continuamos a ter uma quantidade enorme de pessoas no limiar da pobreza, e temos muitas pessoas que trabalham e mesmo assim estão neste limiar”, refere. E acrescenta uma imagem marcante: “É difícil preocuparmo-nos com o topo da pirâmide de Maslow, quando não temos satisfeitos os princípios bases da nossa sobrevivência”. A sustentabilidade, nestes casos, não é uma opção rejeitada, é uma prioridade impossível. Conclui, afirmando que “nós nunca vamos estar preocupados com a marca do carro que vamos comprar se não tivermos dinheiro para comer, e o problema em Portugal é por aí.” Também Cristina Iglesias da Costa reconhece a força desta lógica imediatista no comportamento do consumidor português. Ainda que acredite na importância de pagar mais por qualidade e durabilidade, reconhece que esta não é a atitude dominante: “As pessoas são muito imediatistas. Eu sou menos imediatista nesse aspeto.” A urgência

financeira, aliada à falta de tempo ou de literacia para avaliar impactos de longo prazo, reforça o impulso por soluções mais baratas, mesmo quando essas escolhas não são, no fundo, as mais vantajosas.

Por sua vez, Isabel Santos sublinha que esta lógica ainda está muito presente, mas considera que poderá mudar com o tempo. “Daí eu dizer que esta resposta é complexa de se responder, porque basicamente eu tenho de responder sim às duas coisas, mas acho que isto vai inverter muito rapidamente”, acrescenta. Nesse sentido, a sua resposta reflete bem o ponto de transição em que nos encontramos: por um lado, o preço continua a ser determinante, por outro, há sinais de mudança no horizonte, especialmente à medida que o discurso da sustentabilidade ganha força e as novas gerações ganham poder de compra.

Capítulo 5 - Discussão

A discussão dos resultados procura esclarecer os quatro objetivos de investigação que estruturaram esta tese. Ao analisar como os líderes empresariais portugueses conciliam metas financeiras com compromissos de sustentabilidade, emergem diferentes trajetórias organizacionais determinadas pela maturidade, pelos recursos disponíveis e pelo contexto competitivo de cada empresa. O diálogo com os líderes entrevistados evidencia, por um lado, que a sustentabilidade pode ser o motor de inovação, eficiência e diferenciação (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2006); por outro, revela os limites práticos que surgem quando se operam em mercados de margens estreitas ou em fases de consolidação (Stiglitz, 2002). Assim, a reflexão centra-se nas motivações internas e pressões externas que moldam a adoção de políticas de responsabilidade social, nos desafios concretos de implementação e na relação cada vez mais estreita entre práticas responsáveis e reputação corporativa (Fombrun, 1996; Bebbington et al., 2008). Adicionalmente, analisa-se a forma como os CEO valorizam e impõem internamente estas medidas, sublinhando as disparidades entre organizações robustas e estruturas em crescimento, bem como o impacto das restrições socioeconómicas dos consumidores na consolidação de iniciativas sustentáveis (Kotler, 2012; Leonidou et al., 2013).

No que toca à primeira pergunta de investigação: “De que forma os CEO equilibram os objetivos financeiros das organizações com a implementação de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social?”, esta apresenta-nos uma realidade multifacetada.

Enquanto que para muitos dos líderes entrevistados, a sustentabilidade não é oposta à rentabilidade, mas sim um motor estratégico de inovação, eficiência e diferenciação

(Porter & Kramer, 2006; Schaltegger & Wagner, 2006), é igualmente claro que o equilíbrio entre sustentabilidade e os objetivos financeiros é fortemente condicionado pela maturidade, recursos e contexto de cada organização (Stiglitz, 2002). Paula Barriga (Novo Nordisk) e Alexandre Fonseca (Taguspark) comprovam esta perspectiva ao descreverem medidas concretas como a transição para energia 100% renovável e práticas de eficiência energética que resultaram não apenas em benefícios ambientais, mas também em poupanças operacionais substanciais (ISO 14001 – Segarra-Oña et al., 2011). Nesta linha, Edson Athayde acredita que empresas com estruturas robustas conseguem internalizar práticas sustentáveis como parte da sua estratégia, contrariamente a empresas em fase de consolidação ou com margens reduzidas, que se veem forçadas a adotar uma lógica mais gradual, em que a sustentabilidade é integrada de forma faseada, consoante a disponibilidade financeira e organizacional. Esta realidade revela um padrão de 'sustentabilidade condicionada', que reflete os limites práticos da transformação empresarial em contextos com recursos limitados.

Além disso, o discurso de vários líderes, como Salvador Bourbon Ribeiro, alerta para a importância de evitar o *greenwashing* e defende a sustentabilidade como um compromisso operacional sério, passível de ser mensurado e auditado. Esta exigência de coerência traduz-se na necessidade de uma sustentabilidade baseada em evidências e não apenas em retórica, o que reforça a ideia de que o verdadeiro equilíbrio se encontra na convergência entre viabilidade económica e impacto tangível (Gibson, 2006; Brundtland, 1987).

Em relação à segunda pergunta de pesquisa que aborda as motivações e desafios enfrentados pelos CEO na implementação de políticas de responsabilidade social nas organizações, identificam-se, por um lado, motivações internas relacionadas com valores pessoais, cultura organizacional e uma visão de longo prazo sobre o papel das empresas na sociedade (Bass & Steidlmeier, 1999; Trevino et al., 2003). Por outro lado, destacam-se a existência de pressões externas, como a regulamentação europeia, as pressões de investidores e a crescente consciência social dos consumidores, que funcionam como catalisadores dessa transformação (Eccles et al., 2020; Billio et al., 2020). Deste modo, entrevistados como Cristina Iglesias da Costa e Paula Barriga evidenciam uma forte orientação ética, onde o bem-estar dos colaboradores e o impacto social positivo são integrados nas estratégias de gestão. Já João Vieira de Almeida destaca a importância de práticas internas, como programas de bem-estar, que reforçam a cultura organizacional e

a performance económica, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (BCSD Portugal, 2022).

Contudo, os desafios são igualmente evidentes. A pressão por resultados financeiros imediatos, a burocracia associada às novas exigências ESG e a resistência cultural à mudança são barreiras recorrentes. António Pires de Lima e Salvador Bourbon Ribeiro sublinham as dificuldades associadas à adaptação a um novo paradigma que exige não só investimento, mas também formação, métricas claras e uma transformação cultural e social profunda. A convivência entre motivações sólidas e obstáculos concretos evidencia que a implementação de políticas sociais representa simultaneamente um desafio estratégico e um processo contínuo de aprendizagem e adaptação.

A terceira pergunta de pesquisa sobre a relação entre sustentabilidade e reputação corporativa surge como um dos pontos mais consensuais entre os CEO entrevistados. Assim existe um reconhecimento generalizado de que práticas responsáveis têm impacto direto na forma como a marca é percecionada, tanto pelo público externo como pelos colaboradores. Paula Barriga destaca, por exemplo, que a publicação de relatórios transparentes reforça a credibilidade e fortalece a imagem institucional perante os *stakeholders*. Internamente, programas como o “We For Wellness” da VdA ou iniciativas de voluntariado corporativo promovem um sentido de pertença, motivação e fidelização das equipas. João Vieira de Almeida reforça que o bem-estar interno é essencial para a produtividade e, consequentemente, para os resultados económicos. No entanto, a preocupação com a autenticidade das práticas é evidente. Em linha com os escritos de Duarte (2024), Alexandre Fonseca alerta para o risco de superficialidade e defende que a reputação só é sustentável quando sustentada por práticas genuínas e mensuráveis. Assim, a reputação não é apenas uma consequência de práticas sustentáveis, é também um reflexo da coerência entre discurso, ação e impacto.

A pergunta de investigação sobre a valorização, importância e imposição da implementação deste tipo de medidas, por parte dos CEO portugueses, nas suas organizações (pergunta 4) evidencia que a valorização da sustentabilidade é clara e transversal entre os CEO portugueses entrevistados. Todos atribuíram uma nota elevada (8 a 10) à sua importância estratégica, refletindo um consenso crescente de que a sustentabilidade deixou de ser opcional e passou a ser uma condição de legitimidade organizacional, contudo, o grau de imposição interna e operacionalização prática varia significativamente entre empresas. Em organizações com maior estrutura e maturidade

institucional, como a Novo Nordisk ou a VdA, as práticas sustentáveis são formalizadas, integradas e avaliadas de forma sistemática. Em contextos como o da Bauer Media Audio, a implementação de práticas sustentáveis permanece em fases iniciais, condicionada por limitações de escala, escassez de recursos e prioridades operacionais.

No que se refere à percepção dos consumidores, os CEO observam uma mudança gradual, verificando-se uma valorização crescente das práticas éticas, especialmente entre as gerações mais jovens. No entanto, o preço continua a ser um fator decisivo. João Vieira de Almeida e Alexandre Fonseca reconhecem que, num país com constrangimentos económicos significativos, muitas escolhas sustentáveis não são viáveis para grande parte da população. Esta realidade demonstra que a imposição plena destas medidas depende também do contexto socioeconómico, tornando a sustentabilidade uma questão não apenas empresarial, mas estruturalmente social.

Deste modo, ainda que com nuances importantes, os resultados desta investigação confirmam a premissa inicial de os CEO portugueses já não veem a sustentabilidade como um mero gesto filantrópico, mas sim como um pilar estratégico essencial para a competitividade, a inovação e a legitimidade social das suas organizações.

A capacidade de traduzir este desígnio em práticas concretas depende, em grande medida, da maturidade institucional, da folga financeira e do contexto competitivo em que cada empresa se insere. Nas organizações com estruturas mais consolidadas, a integração de objetivos ambientais, sociais e de governação tende a refletir-se em ganhos de eficiência, seja através da transição para energias renováveis, seja pela implementação de programas sólidos de bem-estar, que reforçam tanto a rentabilidade como a reputação. Já nas empresas em fase de consolidação, mais pressionadas por margens apertadas e exigências de retorno rápido, a sustentabilidade tende a ser incorporada de forma mais gradual e, por vezes, reativa.

As motivações que sustentam esta integração são diversas, mas tendem a convergir. De um lado, valores pessoais dos líderes e culturas organizacionais orientadas para o longo prazo atuam como motores internos; do outro, a regulamentação europeia, a pressão de investidores e a crescente consciência dos consumidores funcionam como catalisadores externos. Esta coexistência de incentivos éticos e económicos indica que o chamado “*business case*” da sustentabilidade se tornou incontornável, embora os caminhos de implementação variem significativamente. O estudo evidencia ainda que a

credibilidade corporativa deixou de assentar em narrativas aspiracionais para assentar em métricas auditáveis como relatórios detalhados, KPI claros e verificação independente emergem como condições essenciais, para evitar riscos de *greenwashing* e consolidar a confiança dos *stakeholders*.

Do ponto de vista social, a consolidação de práticas responsáveis nas empresas portuguesas gera externalidades positivas, como a redução de emissões, a criação de emprego qualificado em setores verdes e o reforço da confiança nas instituições privadas. No entanto, a sustentabilidade empresarial, por si só, não é suficiente para reduzir as desigualdades socioeconómicas. Essa transformação exige uma articulação eficaz entre a iniciativa privada, as políticas públicas e o comportamento dos consumidores. O estudo mostra, aliás, que o preço continua a ser o principal critério de decisão de compra, num país onde o poder de compra permanece limitado. Este dado sublinha a importância de incentivos públicos e da promoção da literacia, para que as escolhas sustentáveis se tornem verdadeiramente acessíveis à maioria da população.

Para as empresas, é hoje evidente que a sustentabilidade deixou de ser opcional: é critério de investimento, fator de retenção de talento e mecanismo de proteção reputacional. As organizações que mais se destacam são aquelas que integram a governação ESG, ligando metas sustentáveis à remuneração dos executivos, investindo na capacitação interna para superar resistências culturais e garantir coerência entre discurso e prática, evitando dissociações entre promessas e impactos reais. No que diz respeito à validação dos objetivos de investigação, a análise qualitativa confirmou a correlação positiva entre maturidade empresarial e integração de práticas sustentáveis, mas revelou também estrangimentos não previstos, como a elasticidade financeira e a instabilidade de determinados mercados. Assim, os quatro objetivos propostos foram alcançados: demonstrou-se o equilíbrio possível entre rentabilidade e responsabilidade, identificaram-se motivações e desafios, clarificou-se a relação entre sustentabilidade e reputação e aferiu-se o grau de valorização e imposição interna dessas práticas.

Capítulo 6 - Conclusão

A presente investigação partiu da pergunta central: “Políticas de sustentabilidade e resultados da empresa: estarão os CEO a fazer um correto equilíbrio destas duas realidades?”. Com base na análise qualitativa de entrevistas realizadas a CEO de empresas portuguesas de diferentes setores e dimensões, procurou-se compreender como os líderes

corporativos conciliam os objetivos financeiros das suas organizações com a adoção de políticas ESG. O estudo permitiu não só responder à pergunta principal, como atingir os quatro objetivos específicos delineados: compreender o equilíbrio entre rentabilidade e sustentabilidade, identificar motivações e desafios na implementação de políticas responsáveis, analisar a relação entre sustentabilidade e reputação corporativa e aferir a valorização e imposição interna destas práticas pelos CEO.

De forma geral, os dados obtidos revelam que a sustentabilidade já não é percebida como um mero ato filantrópico ou acessório, mas sim como um eixo estratégico central para a competitividade, inovação e legitimidade social das organizações. No entanto, o grau de concretização e de integração destas políticas varia significativamente, sendo fortemente condicionado por fatores como a maturidade institucional da empresa, a sua capacidade financeira, o setor de atividade e o contexto competitivo envolvente.

Empresas com estruturas mais robustas e maior capacidade de planeamento a longo prazo revelaram uma maior propensão para institucionalizar práticas sustentáveis, transformando compromissos ESG em políticas mensuráveis, auditáveis e associadas a resultados concretos. Casos como os da Novo Nordisk ou da VdA demonstram como a sustentabilidade pode gerar ganhos simultâneos de eficiência, reputação e motivação interna, sendo muitas vezes correlacionada com programas de bem-estar, transição energética e gestão transparente. Por outro lado, empresas em fases iniciais de crescimento ou que operam em mercados com margens reduzidas enfrentam constrangimentos significativos, adotando muitas vezes uma abordagem mais gradual e reativa, que prioriza a viabilidade financeira imediata.

Em termos de motivações, o estudo identificou uma confluência de impulsos internos (valores pessoais dos CEO, cultura organizacional, sentido de missão) e pressões externas (regulamentação europeia, exigências dos investidores, expectativas dos consumidores). Esta dualidade evidencia que, embora os líderes entrevistados revelem uma orientação ética clara, a transformação estrutural das empresas depende também de estímulos e enquadramentos normativos. Nesse sentido, a sustentabilidade surge como uma arena de equilíbrio entre convicções e condicionantes, onde a liderança visionária precisa de ser acompanhada por condições de execução viáveis.

Quanto aos desafios identificados, destacam-se a pressão por resultados financeiros de curto prazo, a burocracia associada aos requisitos ESG, a resistência cultural à mudança e a escassez de métricas claras em muitas organizações. Alguns CEO,

como António Pires de Lima e Salvador Bourbon Ribeiro, alertam para a importância de evitar abordagens superficiais ou descoordenadas, sublinhando a necessidade de capacitação, investimento e coerência interna. A autenticidade das práticas surge como uma exigência crescente: os riscos de *greenwashing* colocam em causa a credibilidade institucional e tornam imperativo que a sustentabilidade seja comprovável e auditada por indicadores objetivos.

No que toca à reputação corporativa, os resultados demonstram um elevado grau de consenso: práticas responsáveis reforçam não só a imagem externa da marca, como também a coesão e fidelização interna das equipas. A sustentabilidade passa a ser vista como um ativo reputacional estratégico, essencial para atrair talento, investidores e consumidores mais conscientes. No entanto, a consolidação dessa reputação depende do alinhamento entre o discurso e a prática, e da capacidade das organizações traduzirem os seus compromissos em resultados verificáveis.

A valorização da sustentabilidade entre os CEO entrevistados é inequívoca: todos atribuíram uma importância estratégica elevada à temática, reconhecendo que ela representa uma nova condição de legitimidade organizacional. Contudo, a intensidade com que estas práticas são operacionalizadas revela disparidades relevantes: enquanto algumas empresas incorporam os objetivos ESG nos sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração dos executivos, outras ainda enfrentam obstáculos estruturais e culturais para avançar nesta integração.

Por fim, o estudo destaca a importância do contexto socioeconómico português na viabilidade de uma transição sustentável. Embora se observe uma valorização crescente das práticas éticas entre os consumidores, sobretudo nas gerações mais jovens, o preço continua a ser o critério decisivo na maioria das decisões de compra. Este facto evidencia que a consolidação de práticas sustentáveis não pode ser exclusivamente uma responsabilidade das empresas, mas exige uma intervenção articulada entre iniciativa privada, políticas públicas e literacia do consumidor. Incentivos fiscais, apoios à inovação verde e campanhas educativas são instrumentos essenciais para tornar as escolhas sustentáveis acessíveis e desejáveis à maioria da população.

Em suma, esta investigação confirma que os CEO portugueses estão, de forma crescente, a integrar a sustentabilidade como um elemento estratégico das suas decisões empresariais, mas também revela os desafios concretos e as desigualdades estruturais que dificultam uma implementação plena e uniforme. A sustentabilidade empresarial, nos termos em que foi aqui analisada, é simultaneamente um imperativo ético, um vetor de

competitividade e um processo de aprendizagem contínuo, que exige compromisso, liderança e capacidade de adaptação.

6.1 Implicações Teóricas e Práticas

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para o debate em torno da articulação entre rentabilidade, sustentabilidade e legitimidade, ao demonstrar que o equilíbrio alcançado pelos CEO portugueses é altamente contingente — dependente da maturidade institucional, do setor de atividade e do grau de pressão regulatória. Ao mesmo tempo, chama a atenção para fenómenos cada vez mais relevantes no contexto empresarial, como o *greenwashing*, e oferece uma perspetiva valiosa sobre a forma como as lideranças interpretam a realidade e os limites do consumidor português.

Em termos práticos, oferece orientações claras aos decisores, tais como: integrar métricas ESG nos indicadores de performance financeira, adotar sistemas de monitorização que previnam *greenwashing* e estabelecer parcerias que permitam inovação sustentável a custos partilhados, garantindo também um acesso facilitado ao consumidor de produtos e serviços sustentáveis.

Esta investigação identificou também um quadro em transformação no que respeita à integração da sustentabilidade. Algumas empresas adotam abordagens estruturadas, assentes em formação, diretrizes éticas e metas validadas, enquanto outras permanecem numa fase mais experimental, apoiando-se sobretudo na experiência individual dos seus líderes. Esta diversidade evidencia a necessidade de definir protocolos claros e mecanismos de supervisão capazes de garantir consistência e credibilidade ao longo de todo o ciclo de gestão. Em perspetiva futura, as organizações que desejem preparar-se para cenários de crise ambientais, sociais ou reputacionais, deverão investir em formação contínua sobre políticas de ESG, sensibilizando as equipas para a importância da sustentabilidade na criação de valor a longo prazo e garantindo que a dependência de métricas financeiras de curto prazo não compromete objetivos.

A dimensão ética da sustentabilidade emerge igualmente como tema central. À medida que as práticas ESG se difundem, crescem as exigências em matéria de transparência dos dados e de governação responsável. Tal implica desenhar quadros que abordam a privacidade da informação, responsabilidade social e impactos comunitários sem comprometer a eficiência empresarial. Foram abordadas, e referenciadas também, muitas limitações por parte do consumidor português, que, apesar de ser visto como um

alerta para o tema da sustentabilidade organizacional e a nível de consumo, na segunda hipótese não lhe é dada a possibilidade financeira para gerir a sua vida económica e suportar os custos de produtos e serviços sustentáveis, devido aos preços acrescidos.

Por fim, esta investigação confirma o potencial transformador das políticas de sustentabilidade quando integradas na estratégia empresarial, mas evidencia igualmente as barreiras financeiras, culturais e regulatórias que condicionam o seu desenvolvimento. O futuro da competitividade das organizações dependerá, assim, da sua capacidade para conciliar rentabilidade com impacto social e ambiental positivo, exigindo liderança visionária, métricas robustas e um compromisso ético firme por parte dos CEO.

6.2 Limitações e Estudo Estudos Futuros

Apesar de ter fornecido pistas relevantes sobre a forma como os líderes empresariais portugueses articulam sustentabilidade e desempenho organizacional, a natureza qualitativa da investigação constitui uma limitação. Embora as entrevistas em profundidade permitam explorar motivações, dilemas e racionalizações que os números frios não mostram, a ausência de uma componente quantitativa impede testes estatísticos de causalidade. Além disso, o desenho baseado em recolha de dados num único momento temporal, apesar da precisão, impossibilita captar dinâmicas evolutivas ou mudanças estratégicas que possam ocorrer em resposta a novas regulamentações ou crises económicas. Deste modo, as conclusões correspondem a uma análise situada num momento específico, refletindo o estado atual das práticas observadas, em vez de descreverem a sua evolução ao longo do tempo.

Importa ainda reconhecer a possibilidade de enviesamento por desejabilidade social, dado que se trata de líderes com elevada exposição mediática. É plausível que alguns entrevistados tenham apresentado as práticas das suas organizações de forma mais favorável ou atenuado certas dificuldades, de forma consciente ou inconsciente. Embora se tenham aplicado perguntas específicas para combater isto mesmo, através da apresentação políticas específicas e tangíveis e ainda de se ter triangulado informação com documentos públicos, não foi possível auditar exaustivamente todas as declarações, o que afeta a confiabilidade dos relatos. Acrescentando ainda que a própria aceitação do entrevistado ao falar sobre este tema pode indicar, à partida, maior sensibilidade ao tema, excluindo empresas ou gestores menos comprometidos ou reticentes.

Considerando os limites identificados, futuras investigações poderão beneficiar do alargamento do espectro analítico, nomeadamente através da integração de dados financeiros auditados que permitam testar relações de causalidade e quantificar o impacto económico das práticas sustentáveis.

A adoção de um desenho longitudinal que acompanhe as organizações ao longo de vários anos e em diferentes conjunturas económicas e políticas poderá proporcionar uma compreensão mais aprofundada das trajetórias de mudança, permitir a avaliação dos efeitos decorrentes de novas diretivas europeias e captar possíveis retrocessos em contextos de crise. Para garantir maior robustez nos resultados, é recomendável a inclusão de diversos perfis de *stakeholders*, incluindo colaboradores, consumidores, fornecedores, entidades reguladoras e comunidades locais. Esta abordagem permitiria confrontar a narrativa institucional apresentada pelas lideranças empresariais com perceções externas, contribuindo para mitigar eventuais enviesamentos associados à desejabilidade social. Além disso, estudos comparativos entre diferentes setores de atividade ou entre países lusófonos e outras economias europeias podem revelar variações de natureza cultural e estrutural que influenciam a adoção de políticas sustentáveis. Estas comparações poderão ainda facilitar a identificação de boas práticas suscetíveis de adaptação a outros contextos. Paralelamente, merece exploração o papel dos mecanismos de governação corporativa, em particular a forma como a remuneração variável pode ser associada a indicadores ESG. Também importa aprofundar o impacto dos programas de literacia sustentável, tanto os dirigidos ao público interno como os orientados para a sociedade em geral, na promoção de comportamentos mais responsáveis.

Neste sentido, futuras investigações poderão oferecer uma leitura mais abrangente e detalhada da sustentabilidade empresarial, contribuindo com recomendações úteis para a atuação de gestores, decisores políticos e representantes da sociedade civil.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon & Schuster.
- Adams, C. A., & Larrinaga-González, C. (2007). Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333–355. <https://doi.org/10.1108/09513570710748535>
- Alhaddad, A. (2015). A structural model of the relationships between brand image, brand trust and brand loyalty. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(3), 137.
- Allahar, H. (2014). The changing nature of work, jobs of the future, and strategic human resource framework. *Researchjournali's Journal of Human Resource*, 2, 1–21.
- Alexander, S., & Kennedy, C. (2002). Green hotels: Opportunities and resources for success (Zero Waste Alliance report). Zero Waste Alliance.
- Arnaudov, K., & Koseska, E. (2012). Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.043>
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368–374. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540005>
- Ashley, C., & Leonard, H. A. (2009). Betrayed by the buzz? Covert content and consumer–brand relationships. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 212–220. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.212>
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/231>
- Bader, E. (2005). Sustainable hotel business practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(1), 70–77. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5090008>

- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, A., & Welsh, S. (2021). *An introduction to ethics in robotics and AI* (p. 117). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-51110-4>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- BCSD Portugal. (2022). *ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*. <https://ods.pt/>
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 16, pp. 53–101). JAI Press.
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596–614. <https://doi.org/10.1108/03090561311297391>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Betancur Amariles, J. H. (2010). La ética de la responsabilidad social empresarial. *Katharsis*, (9), 73–92. <https://doi.org/10.25057/25005731.515>

- Bian, X., & Moutinho, L. (2011). The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 191–216. <https://doi.org/10.1108/03090561111095658>
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1421–1435. <https://doi.org/10.1002/csr.2177>
- Bloemer, J., & de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499–513. <https://doi.org/10.1108/03090569810216118>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Borgmann, A. (2000). The moral complexion of consumption. *Journal of Consumer Research*, 26(4), 418–422. <https://doi.org/10.1086/209572>
- Burhan, A. H. N., & Rahmanti, W. (2012). The impact of sustainability reporting on company performance. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 15(2), 257–272
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69–76. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297>
- Chang, C. H., & Tu, C. Y. (2005). Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: Evidence from Taiwanese hypermarket industry. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 197–202.

- Clarivate. (2024). *Web of Science Core Collection: Basic Search* [Página de pesquisa]. Clarivate. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cretu, A., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *Psychology*, 22(2), 273–287.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2020). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003005728>
- Dalibozhko, A., & Krakovetskaya, I. (2018). Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: Evidence from Enactus program. In *SHS*.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2010). *Rethinking the MBA: Business education at a crossroads*. Harvard Business Press.
- DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. (2011). A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 152–169. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.013>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>

- De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262–280. <https://doi.org/10.3926/ic.378>
- Dias, P., & Duarte, A. (2023). *Social Brand Management in a Post Covid-19 Era*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003382331>
- Duarte, A. (2023). The relationship between brands and consumers. In *Social brand management in a post covid-19 era* (pp. 3-16). Routledge.
- Duarte, A. (2024). The impact of CEO Activism in Brand Reputation: the PROZIS Case. *Estudos em Comunicação*, 1(39), 145–159. <https://doi.org/10.25768/1646-4974n39v1a09>
- Duarte, A., Till, B. & Hafeez, K. (2024). *Brand Positioning Strategies: Creating and Communicating Unique Value Propositions*. In Lee, S., Ahmad, A., Tharpe, C. & Escalada, S. (Eds.), *Strategies for Brand Communications and Management: Bridging Academia and Practice* (pp. 86-115). Great Britain Press and Publications, London, United Kingdom. ISBN: 979-8304064828
- Duarte, A. & Dias, P. (2025). "CEO Activism in Portugal: A View From Inside", in Hejlová, D., Koudelková, P., Moravcová, H., Romenti, S. and Valentini, C. (Eds.) *Responsibility in Strategic Communication (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 8)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 97-119. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420250000008007>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Eccles, R. G., Lee, L.-E., & Strohle, J. C. (2020). The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575–596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42–43.

- Ernst & Young Center for Business Innovation. (1997). *Measures that matter: Non financial performance*. MCB University Press. <https://doi.org/10.1108/EB05461>
- European Climate Litigation Network. (2020). *Duarte Agostinho and others v. Portugal and 32 other states*. Climate Laws. https://climate-laws.org/geographies/international/litigation_cases/duarte-agostinho-and-others-v-portugal-and-32-other-states
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183, 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22–28. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2015-0004>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, (30), 12–21.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: A key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>

- Ganster, D. C. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492–502. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293366>
- Ghazanfar, S. M., & Islahi, A. A. (1997). *Economic thought of al-Ghazali*. Jeddah: Scientific Publishing Centre, King Abdulaziz University.
- García Salirrosas, E. E., & Gordillo, J. M. (2021). Brand Personality as a consistency factor in the pillars of CSR management in the new normal. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 134. <https://doi.org/10.20944/preprints202104.0127.v1>
- Georgescu, M. A. (2012). Business ethics and organizational values in Romanian enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 3, 734–739. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00222-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00222-5)
- Gerstner, W.-C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257–291. <https://doi.org/10.1177/0001839213488773>
- Ghosh, D., Ghosh, D. K., & Zaher, A. A. (2011). Business, ethics, and profit: Are they compatible under corporate governance in our global economy? *Global Finance Journal*, 22(1), 72–79. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2011.05.006>
- Gibson, R. B., Hassan, S., Holtz, S., Tansey, J., Whitelaw, G., & Morrison-Saunders, A. (2006). Sustainability assessment – Criteria and processes. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 399–401.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin Jr, J. J. (2013). Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of Retailing*, 89(1), 44–61. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.001>

- Gray, R. (2008). Social and environmental accounting and reporting: From ridicule to revolution? From hope to hubris?—A personal review of the field. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 3–18.
- Hartmann, P., & Apaolaza-Ibañez, V. (2012). Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: The roles of psychological benefits and environmental concern. *Journal of Business Research*, 65(9), 1254–1263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.11.001>
- Hales, C. P. (2019). What do managers do? A critical review of the evidence. In *Managerial work* (pp. 263–290). Routledge.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669–692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290. <https://doi.org/10.1002/job.586>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.17293355>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hoffman, A. J. (2018). The next phase of business sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 16(2), 34–39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3191035>
- Heath, J. (2001). The structure of hip consumerism. *Philosophy and Social Criticism*, 27(6), 1–17. <https://doi.org/10.1177/019145370102700601>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Ilharco, F., & Lourenço, L. (2007). *Liderança: as lições de Mourinho* (Prefácio de José Mourinho). Lisboa: Booknomics.
- Islam, G. (2022). Business ethics and quantification: Towards an ethics of numbers. *Journal of Business Ethics*, 176, 195–211. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04694-z>
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). Linking customer engagement to trust and word-of-mouth on Facebook brand communities: An empirical study. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/15332861.2015.1124008>
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1986). *Leadership in complex systems*. New York: Praeger.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217–245. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7)
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and Big Five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>

- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.
- Kaplan, R. E., Lombardo, M. M., & Mazique, M. S. (1985). A mirror for managers: Using simulation to develop management teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 241–253. <https://doi.org/10.1177/002188638502100302>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. Simon and Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 2* (pp. 152–168). Routledge.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kitchen, P., & Laurence, A. (2003). Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103–117. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540193>
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>
- Kölbel, J. F., Berg, F., & Rigobon, R. (2023, July 3). Rating the ESG rating agencies. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/e9ea11a-31e0-4f60-9a65-b6883546e8da>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Kotter, J. P. (2010). *General managers*. Simon and Schuster.
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.004>
- Lefkowitz, J. (2023). *Values and ethics of industrial-organizational psychology*. Routledge.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94–110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Lewis, B. (2002). The moral compass: Corporations aren't moral agents, creating interesting dilemmas for business leaders. *InfoWorld*, 24(10), 54.
- Li, M., & Roberts, H. (2018). CEO board membership: Implications for firm value. *Pacific Accounting Review*, 30(3), 352–370. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2017-0037>
- Love, E. G., Lim, J., & Bednar, M. K. (2017). The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1462–1481. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0862>
- Lucas, K. W., & Markessini, J. (1993). *Senior leadership in a changing world order: Requisite skills for US Army one-and two-star assignments* (p. 0095). CAE-Link Corporation.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397–415. <https://doi.org/10.1177/000765030104000403>

- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (2019). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. In R. P. Gephart, C. L. Hinnings, & K. S. Weick (Eds.), *Managerial work* (pp. 165–180). Routledge.
- Madime, E., & Gonçalves, T. C. (2022). Consequences of social and environmental corporate responsibility practices: Managers' perception in Mozambique. *International Journal of Financial Studies*, 10(1), 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs10010004>
- Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.006>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). Sage Publications
- Mazurek, M., & Hilton, M. (2007). Consumerism, solidarity and communism: Consumer protection and the consumer movement in Poland. *Journal of Contemporary History*, 42(2), 315–343. <https://doi.org/10.1177/0022009407075553>
- Maltby, J. (2004). Hadfields Ltd: Its annual general meetings 1903–1939 and their relevance for contemporary corporate social reporting. *The British Accounting Review*, 36(4), 415–439. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.07.016>
- Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(7), 544–555. <https://doi.org/10.1108/09590550710755921>
- McCall Jr, M. W., Morrison, A. M., & Hannan, R. L. (1978). *Studies of managerial work: Results and methods* [Relatório de pesquisa]. Center for Creative Leadership.
- McClelland, P. L., Liang, X., & Barker, V. L. (2010). CEO commitment to the status quo: Replication and extension using content analysis. *Journal of Management*, 36(5), 1251–1277. <https://doi.org/10.1177/0149206309345019>

- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2013). What they say and what they do: Executives affect organizational reputation through effective communication. In C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 306–317). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch26>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2001). Superstore interactivity: A new self-service paradigm of retail service? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 379–389. <https://doi.org/10.1108/09590550110396953>
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299–311. <https://doi.org/10.1023/A:1006214509281>
- Miles, S. (1998). Consumerism: As a way of life.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>

- Nadler, D. A. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Naeem, N., Cankaya, S., & Bildik, R. (2023). Does ESG performance affect the financial performance of environmentally sensitive industries? A comparison between emerging and developed markets. *Borsa Istanbul Review*, 23(2), 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.014>
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Orel, F. D., & Kara, A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.002>
- Paulssen, M., & Birk, M. M. (2007). Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 983–997. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.011>
- Peattie, K. (2001). Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 187–199. <https://doi.org/10.1002/bse.292>
- Peattie, K., & Collins, A. (2009). Guest editorial: Perspectives on sustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 107–112. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00758.x>
- Pérez, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders: Gaps in the literature and future lines of research. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 11–29. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0003>
- Pfau, M., Haigh, M., Sims, J., & Wigley, S. (2008). The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 145–154. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.14>
- Pojasek, R. B. (2007). A framework for business sustainability. *Environmental Quality Management*, 17(2), 81.

- Pomeroy, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420–439. <https://doi.org/10.1108/13563280910998763>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from eco-responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Ryu, K., Han, H., & Kim, T. H. (2008). The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 459–469. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.001>
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Segarra-Oña, M. D. V., Peiro-Signes, A., & Verma, R. (2011). Environmental management certification and performance in the hospitality industry: A comparative analysis of ISO 14001 hotels in Spain. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 284–293. <https://doi.org/10.1177/1938965511420681>

- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). *Corporate Sustainability*. Routledge.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2015). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806> (Original work published 2016)
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance. In S. Schaltegger & M. Wagner (Eds.), *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance* (pp. 1–27). Sheffield: Greenleaf Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781351280525-1>
- Slager, R., Gond, J.-P., & Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5–6), 763–790. <https://doi.org/10.1177/0170840612443628>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication* (2nd ed.). Kogan Page Publishers.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. W. W. Norton & Company.

- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 168–179. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s116>
- Stewart, R. (2025). ESG and the changing language of corporate social responsibility. *California Management Review*, 67(1), 18–32.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Solow, R. (2010). An almost practical step toward sustainability. In *The RFF reader in environmental and resource policy* (pp. 273–282). Routledge.
- Swisher, K. (2015, December 2). Despite Wall Street noise and sale rumors, Yahoo board backs Mayer. *Vox*. <https://www.vox.com/2015/12/2/11621082/despite-wall-street-noise-and-sale-rumors-yahoo-board-backs-mayer>
- Taliento, M., & Netti, A. (2020). Corporate social/environmental responsibility and value creation: Reflections on a modern business management paradigm. *Business Ethics and Leadership*, 4(4), 123–131. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(4\).123-131.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(4).123-131.2020)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tomasic, R. (2000). *Corporate governance: A global perspective*. Routledge.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. University of California, Berkeley: Center for Responsible Business. <https://escholarship.org/uc/item/111799p2>

- Tu, Y. T., Li, M. L., & Chih, H. C. (2013). An empirical study of corporate brand image, customer perceived value and satisfaction on loyalty in shoe industry. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(7), 469.
- Unerman, J., & Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685–707. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.009>
- United Nations Industrial Development Organization. (2013). *Sustainable development*. [https://www.unido.org/sites/default/files/2013-12/UNIDO IDR 2013_main_report_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2013-12/UNIDO_IDR_2013_main_report_0.pdf)
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Weng, P. S., & Chen, W. Y. (2017). Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance. *The North American Journal of Economics and Finance*, 39, 223–240. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2016.10.008>
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84–91. <https://doi.org/10.1086/209243>
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>

- Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>
- Wilson, I. (2000). The new rules: Ethics, social responsibility and strategy. *Strategy & Leadership*, 28(3), 12–16. <https://doi.org/10.1108/10878570010348549>
- World Business Council for Sustainable Development. (2012). *Sustainable consumption and production* [Relatório]. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1951Sustainable%20Consumption.pdf>
- World Commission on Environment and Development. (1987, October). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development (A/42/427)*. Oxford University Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>

Apêndices

Apêndice A: Entrevista Paula Barriga (Novo Nordisk)

De que forma é que a opinião pública influência as decisões de sustentabilidade na sua organização?

PB | *Na Novo Nordisk, queremos fazer parte da mudança e atribuímos prioridade a iniciativas de sustentabilidade que estejam alinhadas com as expectativas da comunidade. Nesse sentido, as opiniões e contributos da sociedade civil são importantes para moldar e ajustar as nossas políticas de sustentabilidade. A transparência e o diálogo aberto com a sociedade, a compreensão das preocupações e expectativas dos cidadãos, concorrem para garantir um alinhamento entre as nossas iniciativas de sustentabilidade e as necessidades da sociedade. Assim, promovemos a confiança e a inovação, ao mesmo tempo que contribuimos para um futuro mais sustentável.*

A par disto, vivemos tempos mais complexos, incertos e dinâmicos, e as expectativas sobre o que significa liderar um negócio sustentável evoluem muito rapidamente. As expectativas em relação ao acesso aos cuidados de saúde e a crise climática aceleraram as exigências dos cidadãos e isto obriga as empresas a mostrar como acrescentam valor à sociedade e como diminuem os impactos no meio ambiente. Neste contexto, a Novo Nordisk está na vanguarda da resposta a estes desafios, reforçando o compromisso com os doentes e a com a sociedade, enquanto integra medidas de sustentabilidade em tudo o que faz. Para a Novo Nordisk, as políticas e as metas de sustentabilidade mais que um requisito para operar no mercado, são sobretudo uma vantagem competitiva.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

PB | *Para a Novo Nordisk, sustentabilidade ambiental não é um conceito novo: o departamento de ambiente da empresa surgiu em 1975 e, alguns anos depois, em 1993, publicámos o nosso primeiro relatório ambiental. Contudo, os desafios ambientais nunca foram tão críticos ou urgentes como são atualmente. O aumento do consumo, a industrialização e a urbanização ameaçam não só a sustentabilidade do ambiente em que vivemos, como também a saúde das pessoas em todo o mundo.*

Foi precisamente neste contexto que a Novo Nordisk adotou a sua estratégia de sustentabilidade ambiental Circular for Zero. Esta estratégia simples, mas arrojada, tem, como o seu próprio nome indica, a ambição de atingir zero impacto ambiental.

Temos dois principais objetivos: reduzir as emissões de CO2 ao longo da nossa cadeia de valor, e em segundo lugar, diminuir a pegada de plástico dos nossos produtos. Para tal, trabalhamos em toda a cadeia de valor - desde o fornecimento até às operações e produtos, adotando uma mentalidade circular para reduzir a nossa pegada ambiental. O nosso objetivo é reformular as nossas práticas para minimizar o consumo e eliminar os resíduos, transformando-os em novos recursos. Sabemos que muitos estão a trabalhar para tornar a economia circular uma realidade, e nós também queremos fazer parte dessa mudança.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

PB | *A Novo Nordisk promove uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores através de programas de formação e sensibilização que destacam a importância da responsabilidade social.*

No âmbito da sua estratégia de sustentabilidade, colocamos em prática o Programa de Voluntariado “takeaction”, com o objetivo de promover uma cultura empresarial cada vez mais solidária e de proximidade com a comunidade onde operamos. Através deste programa, incentivamos a participação ativa dos colaboradores em iniciativas comunitárias e de voluntariado, criando oportunidades para que contribuam para causas sociais. Neste sentido, a Novo Nordisk garante um banco de horas anual por ano para que os colaboradores possam apoiar uma organização de cariz solidário à sua escolha, para que possam estender o impacto das ações dos seus colaboradores para além da empresa, apoiando os projetos e as pessoas que mais precisam. Além disso, a Novo Nordisk implementa políticas internas que promovem a diversidade, a inclusão e o bem-estar dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho que valoriza a responsabilidade social e o desenvolvimento pessoal.

Anualmente, lança também um desafio aos colaboradores que visa a promoção da atividade física, reforçando o efeito positivo que o exercício tem no bem-estar. Este desafio, de nome Step & Care, consiste na contabilização da atividade física dos colaboradores, que é posteriormente sincronizada e convertida para um valor monetário, revertido em doações para três associações, previamente selecionadas pelos próprios

colaboradores. O Step & Care é um importante promotor de atividade física e reforça, ao mesmo tempo, o compromisso de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa.

Adicionalmente, somos uma empresa associada do GRACE, uma plataforma que reúne mais de 300 empresas de várias dimensões e de diferentes setores. Esta plataforma apoia empresas e organizações a atingir os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, ao mesmo tempo que influencia políticas públicas, tanto a nível nacional como internacional. Esta parceria fomenta a aprendizagem com outras empresas e entidades e promove a partilha dos nossos compromissos de sustentabilidade (Circular para Zero). Em Portugal, somos ainda membro fundador do Conselho Português para a Saúde e Ambiente, a aliança mais transversal na área da saúde em Portugal. Fundada em 2022, esta organização defende que para se garantir a saúde de todos, os profissionais e as organizações da saúde têm a obrigação ética de intervir no combate às alterações climáticas. Este é um propósito que está em linha com os valores e princípios da Novo Nordisk, principalmente no que toca à vertente da sustentabilidade.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

PB | *O compromisso com a sustentabilidade deve ser guiado pelos líderes empresariais, que definem a visão estratégica, alinham-na com os valores organizacionais e inspiram mudanças estruturais. Na Novo Nordisk, defendemos que todos os colaboradores desempenham um papel essencial na implementação prática dessas ações, promovendo a responsabilidade coletiva.*

Os líderes têm a responsabilidade de definir a visão e as metas de sustentabilidade, mas é essencial que todos os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com esses objetivos para garantir o sucesso das políticas e iniciativas de sustentabilidade.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

PB | *A implementação de políticas de sustentabilidade é de extrema importância para a Novo Nordisk, sendo avaliada como 10 na escala de importância. A sustentabilidade está no centro da estratégia global da empresa, influenciando todas as áreas de operação e decisão. A Novo Nordisk defende que a sustentabilidade não é*

apenas uma responsabilidade ética, mas também uma vantagem competitiva que pode impulsionar a inovação, a eficiência e a resiliência a longo prazo.

Estamos determinados a desempenhar o nosso papel na criação de ambientes sustentáveis e saudáveis e, para tal, regemo-nos por conduzir as nossas atividades de uma forma financeira, ambiental e socialmente responsável. De modo a atingir este objetivo e integrar a sustentabilidade a todos os níveis da estratégia da Novo Nordisk, a ESG está ancorada e é discutida nos diversos órgãos de governação da empresa. Adicionalmente, em 2022, foi criado o Conselho Consultivo de Sustentabilidade (SAC), um painel de especialistas externos de vários domínios. Este Conselho, que funciona como um órgão independente, fornece-nos perspetivas mais abrangentes acerca dos aspetos sociais e ambientais da sustentabilidade que nos desafiam a melhorar continuamente as nossas iniciativas de sustentabilidade e a explorar oportunidades inovadoras.

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

PB | *A Novo Nordisk tem em curso várias políticas de sustentabilidade, incluindo a redução de emissões de carbono, a gestão sustentável de recursos, a promoção da saúde e bem-estar, e a responsabilidade social corporativa. Estas políticas são integradas nas operações diárias e nos objetivos estratégicos da empresa. Um exemplo muito claro de política de sustentabilidade com impacto positivo nos resultados financeiros da Novo Nordisk é a implementação de práticas de eficiência energética, com a utilização da eletricidade 100% renovável na nossa produção global desde 2020. Em Portugal, os nossos escritórios funcionam exclusivamente através de energia renovável. Estas práticas reduzem os custos operacionais e contribuem para a reputação da empresa, resultando em maior confiança por parte dos nossos stakeholders. Além disso, a adoção de energias renováveis permitiu à Novo Nordisk reduzir a sua pegada de carbono, atraindo investidores e parceiros que valorizam a sustentabilidade. A par disto, estamos absolutamente comprometidos com a transparência e a prestação de resultados, publicando relatórios regulares sobre o progresso das nossas iniciativas de sustentabilidade e os impactos alcançados.*

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

PB | *A nossa ambição é ser um negócio sustentável, respeitado pelo valor que acrescentamos à sociedade. Quando somos confrontados com escolhas, pensamos a longo prazo, defendendo que o nosso futuro depende de sermos financeiramente, ambientalmente e socialmente responsáveis— é a nossa abordagem triple bottom line. Os benefícios não financeiros mais significativos incluem a reputação da empresa, o aumento da satisfação e do envolvimento dos colaboradores, e o fortalecimento das relações com a comunidade e os nossos stakeholders. Estas políticas também contribuem para a inovação e a resiliência organizacional. A Novo Nordisk acredita que uma abordagem sustentável pode atrair e reter talentos, criar um ambiente de trabalho positivo e fomentar a relação com os clientes e parceiros.*

Para cumprir o nosso propósito, aplicamos as nossas capacidades principais para liderar a descoberta e o desenvolvimento de medicamentos inovadores, estando conscientes que a integração da sustentabilidade na nossa atividade gerará valor no futuro. Somos responsáveis perante os nossos acionistas, mas também perante os nossos Colaboradores, os nossos doentes, a nossa comunidade global e, claro, o nosso planeta.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

PB | *A Novo Nordisk defende que a transparência é fundamental para construir confiança com os stakeholders e para melhorar continuamente as suas práticas de sustentabilidade, sendo essencial no planeamento e implementação das ações de sustentabilidade, sobretudo porque concorre para a reputação da Novo Nordisk.*

Nos momentos de sucesso, fortalece a credibilidade e promove a confiança; no insucesso, demonstra a responsabilidade e o compromisso no processo de melhoria contínua e aprendizagem. Um exemplo prático, no qual nos destacamos pela nossa transparência: somos uma das poucas empresas que comunica abertamente os valores associados às emissões das nossas viagens aéreas.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

PB | *A Novo Nordisk acredita que a sustentabilidade a longo prazo é compatível com o sucesso financeiro. A empresa está comprometida em encontrar soluções inovadoras que permitam alcançar ambos os objetivos, garantindo um crescimento sustentável e responsável.*

A abordagem Triple Bottom Line é usada pela Novo Nordisk há mais de 20 anos e evidencia que o equilíbrio entre return on equity (ROE) e ESG está no centro da forma como conduzimos a nossa missão e o nosso propósito. Defendemos mesmo que o sucesso da empresa se mede pelo nosso sucesso financeiro, ambiental e social. Neste contexto, não existe um conflito inerente entre a sustentabilidade e a criação de valor; defendemos que o benefício do planeta e os lucros são conciliáveis. Revisitamos recorrentemente as nossas estratégias e ambições para garantir que estamos no caminho certo em prol de uma atividade sustentável e rentável, tanto a curto como a longo prazo. É importante ainda mencionar que, tanto o nosso desempenho financeiro como o nosso desempenho em termos de ESG encontram-se anualmente apresentados no nosso relatório integrado (cuja primeira publicação remete a 2004).

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

PB | *Na Novo Nordisk sabemos que há uma crescente consciência e preferência por produtos produzidos de forma ética e sustentável e que estes fatores têm um impacto na reputação empresarial. Na área da Saúde, a relação do consumidor com os produtos não é tão linear como o mercado de grande consumo, sendo determinada por diversas variáveis, como a existência de alternativas terapêuticas, a confiança nos profissionais de saúde, entre outras de índole sociocultural. Sem prejuízo deste contexto, a adoção de práticas socialmente responsáveis e sustentáveis coloca a Novo Nordisk numa posição privilegiada para cumprir a nossa missão e propósito. Ao sermos bem-sucedidos, estamos a criar valor a longo prazo para pessoas que vivem com doenças crónicas, colaboradores, parceiros, acionistas e para a sociedade, procurando ao mesmo tempo resolver parte dos desafios à saúde e prosperidade humanas.*

Apêndice B: Entrevista Edson Atahyde (FCB Lisboa)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

EA | *Eu acho muito importante essa influência, quando eu comecei a trabalhar com 17, 18 anos em ambiente de empresarial, eu conheci um mundo, dentro das portas de um escritório, onde tudo era possível. Criava-se o ambiente que se quisesse. Boas*

peessoas criavam bons ambientes, más pessoas criavam ambientes tóxicos. Na altura nós também não tínhamos esse conceito da toxicidade de um ambiente profissional.

Alias a expressão “Manda quem tem razão, obedece quem tem juízo” vem desse tempo. Ao longo dessas quatro décadas, e agora já como gestor, eu também vivi os momentos de transição destes mesmos comportamentos. Há 20 anos mesmo, no início da década de 2000, eu já tinha a preocupação com a qualidade emocional dos colaboradores, já estava fazendo estudos sobre isso, já tentava promover um ambiente de trabalho que fosse emocionalmente melhor. A minha empresa, inclusive na altura, era a agência número um do ranking da felicidade. Era uma contraposição dentro da minha indústria, não é? As agências eram conhecidas no mundo inteiro como lugares onde ninguém dormia, trabalhava fora de horas, trabalhava no fim de semana, casamentos se desfaziam e que não havia respeito a nada. Obviamente, quando eu coloco minha própria empresa em contraponto para o mercado, eu já achava que, naquela época, seria melhor, mas era muito mais proativo do que realmente houvesse uma grande exigência. Tanto que algumas das discussões que eu tive na época, há 20 anos, eram sobre o porquê de as pessoas terem tanto medo de trabalhar num ambiente onde elas não vão encontrar os problemas tóxicos que elas têm nas outras empresas? Nessa gestão da empresa que eu tenho hoje, tem 10 anos, em que, sim, aí já não era uma opção minha. Ou seja, a sociedade, a opinião dos outros já remetia para que nós nos preocupássemos com vários assuntos. Mas, por ter uma ligação multinacional, uma multinacional americana, por cima, mesmo que eu achasse o contrário, eu teria a obrigação de implementar uma série de projetos.

E depois, ao lidar com o millenials e a seguir geração Z, foi fácil notar o quanto alguns pequenos detalhes eram muito valorizados por eles, e zero para o pessoal da geração X, que é, no caso, a minha, com os boomers. Mas como eles valorizavam algumas coisas que nem eram custosas para a empresa, mas que era relevante fazermos. E isso, obviamente, virou também tema de comunicação interna e de comunicação externa.

Muitas das atividades e dos programas que nós fomos implementando também servem e serviram como marketing da nossa organização.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

EA| *A minha empresa é de serviços, é uma PME na verdade, as agências de publicidade são PMEs embora nenhum outro meu concorrente ou companheiro de mercado queira admitir isso, mas somos PME, não há tanto espaço.*

Mas, por exemplo, nós adotamos desde a pandemia um método de home office, ou seja, nós não regressamos para o escritório. Um dos elementos que fez com que a gente tomasse essa decisão, além de ser uma vontade da maioria, não da maioria, da totalidade dos colaboradores, e aí, inclusive, diminuimos o nosso impacto ambiental, já que reduzimos milhares de viagens de automóvel entre casa e trabalho e isso tem essa consequência positiva.

Mais uma vez, enfatizo que um colaborador meu que tem 50, 60 anos não está muito interessado nisso, mas já um colaborador meu que tem até 30 anos sim, sim, eles valorizam este tipo de práticas. Um pouco antes disso, quando a gente ainda tinha a nossa vida de escritório, foi curioso em uns oito anos, mais ou menos, eu fiz um questionário interno com temas como: “se fosse você, o que você mudava aqui?” “É uma porta que está mais, é uma porta que está menos?” “É um barulho?” “É um comportamento?” “O que você sugeria?” “E vários colaboradores sugeriram que nós fizéssemos a separação do lixo. Nós não tínhamos a separação ainda do lixo. Até porque 90% do lixo que nós produzimos é papel, então passámos a separar o lixo e foi até o final.

Sim, a minha financeira estava preocupada que se apagassem as luzes quando saísse do escritório. Mas uma maneira boa de colocar isso para as pessoas é com o objetivo de poupar energia. Não por causa de dinheiro, mas por causa do ambiente. Tudo o que a gente apresentava como sendo alguma coisa mais ligada ao ambiente era mais fácil de você implementar.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

EA| *Primeiro, ao longo dos anos fomos ajustando aquilo que a gente sempre falou da nossa transação comercial principal. Ou seja, nós fazemos contratos com pessoas, compramos tempo delas e esse contrato é legislado pelo Estado. Com as leis que temos que cumprir.*

Então, há 10 anos que nós nunca exigimos às pessoas que nos entregassem todas as horas que nós compramos. Ou seja, nós sempre tivemos alguma maneira de combater para reduzir o número de horas trabalhadas. Isso num ambiente em que o normal seria

as pessoas trabalharem além das horas contratadas. Então a gente saiu de um ambiente da indústria, que é você me contrata para 8 horas diárias, eu trabalharei 12 e ainda trabalharei mais 12 no fim de semana, ou 12 no sábado ou 12 no domingo.

A empresa vai se organizar e nós, além de não queremos as 8 horas contratadas, pagaremos por elas e fomos encontrando maneiras de fazer isso mesmo. Teve um período que a gente dava a sexta-feira à tarde para todos. Depois mudamos para outro sistema em que isso era mitigado por uma série de outros fatores. Agora, desde há uns 3 anos para cá, a gente fez de uma maneira mais simples, mais flat, cortamos quase uma hora por dia. Então são 45 minutos por dia usualmente, tem um dia que é uma hora inteira, enfim. É uma maneira das pessoas programarem, terem a vida delas, ou seja, elas sabem que na empresa não haverá necessidade de fazer horas extras e muito menos horas extras não remuneradas.

Há 10 anos, a gente tem, por exemplo, todos os anos, entre 20 a 30 sessões em que chamamos os melhores profissionais da nossa área do mundo para conversar com a nossa equipe. São 20 ou 30 sessões por ano. Ou seja, em 10 anos, já são mais de 200 sessões, quase 300 sessões em que recebemos convidados que são número 1 nos Estados Unidos, gente que está no Japão. O programa depois inclui, agora mesmo, semana passada, adquirimos um curso de cinema de 90 horas online. Porquê? As pessoas gostam de cinema. Então, assim, é melhor estudar cinema do que estudar Excel. Caso prefira o excel o colaborador pode fazer o curso Excel se quiser. As horas estão lá. O curso está lá disponível. Mas a gente está sempre dando uma coisa que seria, assim, melhor para eles. Seria uma outra maneira. Que é a noção de que a empresa também é um clima de universidade. Isso é uma coisa que eu sempre fiz questão de ter, senão as pessoas entravam além da rotina, tinham aulas, tinham workshops, nenhuma semana é igual a outra. Isso é uma coisa que é relevante. Para ter uma ideia, quando eu entrei há 10 anos, a empresa estava passando por um período não muito bom de mercado. E havia um questionário, um survey internacional da FCD, onde Lisboa pontuava como estando ali nos 30% de notas mais baixas em termos de qualidade emocional. Passados dois anos, nós temos a agência, o escritório mais bem pontuado do mundo. Ou seja, fez diferença as várias coisas que foi reunindo e fazendo do dia a dia, transformando a atitude da empresa (com os colaboradores, a ponto de ter esse tipo de esticção).

Isso é uma coisa que as vezes os empresários esquecem. Assim como eu falei do contrato de horas que eu tenho com as pessoas, há um contrato financeiro. A gente tem que estar preocupado sempre que haja uma boa remuneração dos colaboradores a nível

da média do mercado, a nível de justiça interna, a nível de reposição salarial, quando há inflação, ou seja, tentando sempre ter um ambiente saudável do ponto de vista de remuneração. Para além disso, A empresa vai doar uma quantidade enorme de horas para que possamos fazer trabalhos para ONGs associações, para causas públicas, coisas interessantes e que também sirvam para que os criativos e a agência sintam que estão fazendo alguma coisa que pode colaborar com a sociedade. Ou seja, é uma das poucas coisas que nós podemos fazer enquanto publicitários, já que a gente não pode gastar menos árvores, não podemos poupar no combustível das máquinas que não temos. É usar a nossa cabeça para mudar a sociedade em termos de preconceitos, em termos de ambiente, em termos de tudo.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

EA| Acho que tem que haver uma coesão. Até porque a posição de poder do colaborador é uma posição de poder mitigado. Em muitos casos, dependendo se é uma empresa mais hierárquica, é nenhum. Ou seja, você pode ser até um ativista ambiental, você pode trabalhar em uma empresa onde sejam feitos verdadeiros crimes ambientais e você não pode fazer nada a não ser sair. Então eu acho que sim, claro, tem que partir da cabeça da empresa. Quando falo cabeça, eu diria que tem que partir dos acionistas. Ou seja, se só o CEO ou o CFO tiver essa vontade, mas o acionista não concordar, não vai dar certo. Não vai acontecer. Depois da vontade do acionista e depois da vontade dos outros quadros executivos, ainda há um problema, que é realmente liderar. Essas pessoas podem ter as melhores vontades do mundo. Se elas não conseguirem ou não souberem vender isso internamente, não está claro que as pessoas vão comprar.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

EA| A partir do momento em que a empresa atingiu, digamos assim, a sua lucratividade, passa a importância a ser 10.

Antes disso, antes de atingir a sua lucratividade, ela vai ter uma importância 5, se o acionista achar ainda razoável isso, ou vai ter importância 3, se nenhum acionista e nenhum colaborador estiverem preocupados.

Primeiro, uma empresa é uma coletividade, mas é uma coletividade que é uma representação do capitalismo e que é uma representação de um ambiente em que há que se criar mais valia, há que se criar rendimentos, há que se criar lucro. Se não criar lucro, não é uma associação académica recreativa que pode estar ali só pela felicidade. Não vai funcionar também. O que acho que é importante evitar é que a única coisa que junta aquelas pessoas seja o lucro. Porque já está provado que não vou dizer que não funcione a médio prazo. A médio prazo vai funcionar. Talvez não seja a melhor solução por longo prazo. E mesmo assim, algumas empresas, a longo prazo, vão funcionar. Agora, se você puder fazer isso e doer menos, eu sempre acho melhor.

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

EA| Do meu exemplo, essa parte que eu falei, logo no início, porque ela coincidiu, e eu não acho que seja coincidência, que a empresa sai nesse período em que as pessoas eram infelizes e que o resultado econômico da empresa era negativo. E quando passa para um resultado emocionalmente positivo, coincidentemente, passa a dar dinheiro. Eu tenho certeza que uma coisa tem a ver com a outra. Possivelmente, eu não teria conseguido atingir aquele resultado se as pessoas estivessem se arrastando pelos cantos e querendo fugir da empresa porque não aguentavam mais trabalhar lá.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

EA| As pessoas sempre me perguntam isto. “Mas como é que é isto de vocês trabalharem remotamente em uma indústria que o normal é trabalhar presencialmente?” Não era normal, até antes da pandemia, pelo menos. E “não tem um problema com a cultura da empresa? “Eu costumo explicar assim: a nossa cultura continua a mesma, mudou a maneira e o lugar onde a gente está.

Então, ter essa cultura já bem adiantada, bem oleada, bem em funcionamento, é que faz com que a gente resista há já 3, 4 anos que a gente não tem um trabalho presencial constante. E somos a mesma empresa. É uma consequência positiva. Acho que se a gente tivesse uma cultura deficitária de cola, talvez não desse. Talvez a gente já tinha experimentado, já estava correndo, querendo voltar para ver se a gente conseguia pelo menos controlar as pessoas quando elas estão juntas. Então o fato de a gente não estar é uma consequência positiva da maneira como a gente decidiu lá atrás fazer as coisas.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

EA| Diria que o bom senso diz que há que ser o mais transparente possível. Também tento. Porém também o bom senso também diz que eu não posso deixar de pensar na questão de até que ponto alguma informação a mais pode causar dano.

Nem toda a gente que está na empresa deve receber a mesma informação sem tratamento. Não digo que seja esconder alguma coisa, mas há que tratar a informação para que ela chegue na vida das pessoas da maneira correta no tempo correto e para que ela tenha as ferramentas necessárias para lidar com a informação. Porque numa vida da empresa nem tudo é positivo.

Há dias maus. E também há coisas que são positivas, mas de uma maneira muito infantil. Se entrou um grande faturamento, você pode pensar que vai sobrar dinheiro. Se a pessoa não tiver toda a informação sobre para onde vai aquele dinheiro e até que ponto aquele dinheiro já veio para como matar um plano de negócio que já foi aprovado seis meses antes, com um ano antes, e que não está sobrando, pelo contrário, ainda tem aquele verdinho, obviamente que essa pessoa irá lidar mal com essa informação. Transparência sim é importante, mas transparência é responsável. O gestor tem que saber quando, como e de que jeito passar a informação para as pessoas.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

EA| Já toquei isso rapidamente na frase, da desconfiança. Quando a coisa é boa também, com muita água no bico. Há uma tendência real das pessoas até para se proteger e desmerecer, e desmerecer e diminuindo essas coisas também. Há um lado que depois que elas comprem elas ficam realmente muito felizes e funciona, mas eu diria que em outra cultura, você fazia um movimento e teria então um movimento consequente à sua ação. Em Portugal, há uma cultura em que você faz movimento e depois tem um pequeno contra-movimento.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

EA| Já se andou bastante, essa mesma pergunta feita há 30 anos teria uma resposta da boca para fora, há 20 anos menos, há 10 anos ainda menos e eu hoje diria

que apesar de não ser o ponto mais forte nas organizações é uma preocupação , é também uma ocupação mental das pessoas e há abertura também para as próprias marcas e empresas avançarem e tentem sofisticar este conceito , ainda não estamos lá mas estamos num bom caminho.

Apêndice C: Entrevista Alexandre Fonseca (Taguspark)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

AF| Hoje em dia as organizações públicas ou privadas, as empresas, são cada vez mais sensíveis ao nível da sua gestão àquilo que é a reputação.

E a reputação não é mais do que a perceção que o público em geral, clientes, parceiros, concorrência, etc., tem da nossa organização. E cada vez mais as lideranças e as empresas e as lideranças das empresas são muito suscetíveis e influenciadas por essa reputação e têm uma preocupação enorme com aquilo que é a reputação da marca. Porque a reputação da marca acaba por se misturar muito com a reputação do gestor, do líder, e, portanto, as pessoas preocupam-se obviamente com a sua reputação.

A opinião pública tem vindo a ganhar crescente relevância no que toca a qualquer decisão de gestão e de liderança e em particular também nas componentes de sustentabilidade. Até porque a sustentabilidade, porque às vezes quando se fala de sustentabilidade fala-se só das questões das alterações climáticas e não é só isso. E nessa perspetiva criou-se, em particular na Europa, uma visão de “politicamente correto” sobre um conjunto de práticas e que é quase, eu diria, um erro grave, de ferir a pátria quando se colocam em cima da mesa ou se tomam decisões que vão contra aquilo que é o status quo sobre exatamente a perceção pública de algumas dessas políticas.

É por isso que eu no início dizia que temos que ver se é bom ou se é mau, porque na realidade a minha visão pessoal e tendo a vantagem de ter trabalhado muito no mercado europeu, mas também muito no mercado norte-americano, é que eu acho que aí falta aos europeus algum pragmatismo.

Na Europa nós hoje estamos muito influenciados, eu diria mesmo demasiado influenciados por algumas vertentes ideológicas de politicamente correto, o que limitam a ação dos próprios setores. Sem frisar marcas, mas é um processo que eu acompanhei recentemente porque conheço muito bem o publicitário que está por trás, aquilo que aconteceu nas redes sociais recentemente com uma marca muito conhecida com o tema

da castanha, é um exemplo claro de o antes, o durante e o depois e a correção são exemplos claros de como se pode limitar uma atuação do ponto de vista empresarial, de uma política, neste caso comunicacional, que tem uma linha estratégica bem definida desde há muitos anos e que toda a gente acha piada, até o dia em que alguém acha que ultrapassou a linha e a partir desse momento entra-se numa vertente de declínio instantâneo.

E, portanto, isso é perigosíssimo, eu acho que aí, por exemplo, os norte-americanos são muito mais pragmáticos e são muito mais focados na capacidade de tomar essa decisão, preocupando-se um pouco com a visão da opinião pública, mas tendo sempre presente uma linha estratégica que deve ser seguida.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

AF| A questão da eficiência energética, da transição energética para as energias renováveis, aqui em particular no Tagus Park a nossa co-geração já está a atingir valores muito significativos, nós neste momento já conseguimos produzir uma parte muito importante da energia que consumimos, próximo já dos 50%, e na minha experiência profissional, nos últimos anos, trabalhei muito nessa área, por exemplo a área dos data centers, que aqui também existem no Tagus Park, dois data centers importantes, são áreas em que hoje o consumo do ponto de vista energético é enorme, em particular devido ao advento da inteligência artificial e da capacidade de processamento que isso implica, esse aumento da capacidade de processamento implica aumento do consumo energético, o aumento do consumo energético implica que tem que haver soluções alternativas, e portanto a capacidade dos data centers terem alta capacidade de produção é fundamental. Portanto, por um lado, a capacidade de produzirmos energias e sermos capazes também hoje de tirar a partir daquilo que foi a redução substancial dos custos de armazenamento de energia às baterias, há uns anos era impensável produzir energia para armazenar, porque o armazenamento era caríssimo, hoje em dia já não é, hoje em dia já é possível produzir em eletricidade, por exemplo solar, durante o dia, armazenar em baterias para consumo à noite, isso hoje é economicamente viável, com paybacks na casa dos 7 anos, 8 anos, o que é perfeitamente aceitável, e portanto essa é uma área importante.

A segunda, que muitas vezes nos esquecemos, é a componente também da eficiência energética, não basta nós produzirmos energia verde, mas é importante também implementarmos medidas que nos salvaguardem em termos do consumo e da eficiência do consumo. Termos, por exemplo, luminárias, como nós estamos a implementar luminárias inteligentes, que são capazes de detetar movimento e automaticamente se não está alguém numa sala apaga a luz automaticamente, nas garagens em que 80% do movimento de viaturas nas garagens ocorre em 4 grandes períodos, de manhã, à saída para o almoço, ao regresso do almoço e ao final da tarde. Se as garagens estiverem todas iluminadas durante o dia todo é um desperdício de energia enorme, e, portanto, essa vertente. Também a vertente da micromobilidade, da mobilidade leve, como se costuma chamar, as bicicletas elétricas, as trotinetes, os próprios autocarros elétricos que fazem pequenas deslocações, portanto todas estas são vertentes importantes hoje e portanto eu diria que Portugal aí liderou, tomámos uma decisão importante já há quase 2 anos de parar a produção de combustíveis de energia por combustíveis fósseis, e portanto essa foi uma medida importante que nos leva hoje de facto a estar também na primeira linha das sociedades que se prevêem também com capacidade de descarbonização. Agora, é importante percebermos algo em que também eu aí sou muito pragmático. A estratégia tem de ser por aí, não há dúvidas, as medidas têm de existir, medidas concretas e temos de começar a trabalhar já para os objetivos de 2030, de 2040, de 2050, mas não podemos parar as organizações, mais uma vez, abusando aqui um bocadinho da linguagem, pelas paranoias do ponto de vista ideológico.

Portanto, sim, é esse o caminho, não podemos esperar que as organizações percam e destruam liquidez e rentabilidade em troca de tecnologias que ainda não estão, por exemplo, maduras. E, portanto, o caminho é esse, a estratégia tem de ser essa, há KPIs e indicadores que têm de ser seguidos e que têm de ser obrigatoriamente cumpridos, mas, mais uma vez, com razoabilidade, garantindo que as organizações consigam fazer o seu caminho e conseguem entregar resultados, porque depois isto entra um bocadinho aqui numa esfera que é, nós só podemos executar projetos em prol da sustentabilidade se gerarmos riqueza e liquidez para poder investir, porque esses projetos carecem de investimento. E, portanto, se, como infelizmente às vezes em Portugal é visto, se gerar liquidez e rentabilidade é considerado quase crime, as empresas depois montadas capitalizadas não conseguem investir, se não investem, não conseguem caminhar nesse sentido. E, portanto, temos de só ter essa cautela.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

AF| Eu acredito em lideranças nas organizações em particular nas grandes organizações, assentem num conjunto de pilares que são diferentes daquilo que nós aprendemos, em particular, eu sou engenheiro, mas depois estudei e gestão mais tarde.

A liderança hoje tem paradigmas e pilares que são diferentes. E para mim há um conjunto de pilares que são decisivos nessa vertente.

A sustentabilidade social só se pode atingir, como disse bem, quando dentro da própria organização as pessoas se sentem, um, motivadas, dois, percebem qual é o caminho e a estratégia e três, se sentem felizes. E caminham num sentido.

A pior coisa que pode acontecer, eu já passei por isso, chegar a uma organização, assumir a presidência de uma organização, falar com 20, 30, 40, 50 pessoas perguntar “quem é que nós somos e para onde é que vamos?” e receber 40 respostas diferentes. Isto é trágico, porque não podemos pedir que o barco vá naquele sentido quando depois cada um rema para o seu lado. Obviamente, se cada um rema para o seu lado, não saímos no mesmo sítio. Portanto, isto é fundamental que a organização perceba o caminho, vista a camisola desse caminho, e não é vestir a camisola e dizer, “ah, isto é a maior empresa, é a melhor empresa para trabalhar.” Não é esse o tema. É perceber, efetivamente, ok, eu quero ser líder, eu quero ser o melhor em qualidade, eu quero ser o melhor em rentabilidade, por exemplo, “eu quero ser pequeno, mas quero ser um niche player que é reconhecido como o melhor a fazer aquilo”. O que seja, temos de definir uma estratégia e um caminho e as pessoas têm de perceber. Depois têm de se sentir motivadas, e para se sentirem motivadas tem a ver com a execução desse caminho, têm a ver com as condições que têm para trabalhar e têm a ver com a liderança que têm.

E depois, no fim, entra a felicidade. Quais são esses pilares-chave para que isto aconteça? Tem de haver conhecimento.

Aquela história do líder que gerir uma mercearia ou uma central nuclear, é tudo igual, isso é mentira. Gerir tem tudo a ver com conhecer o negócio. Eu não posso gerir uma empresa da qual não conheça a estratégia, não conheça o negócio, os meus concorrentes, o ambiente empresarial, o ecossistema. Conhecer é fundamental e um líder tem de passar muito tempo a estudar, a perceber, a ler, a aprender, a conhecer aquilo que está a gerir, a empresa, o detalhe, conhecer as finanças, o marketing, as vendas, a tecnologia, as operações, a compreensão de compliance, tudo isto, conhecer. E depois,

o líder tem de ser uma pessoa que decide. Se o líder é mais um que está ali, agora vamos para a direita, não se calhar vamos antes para a esquerda, não se calhar fica parado. O líder tem de tomar decisões. A organização espera que o líder tome decisões. E se o líder não toma decisões, quem é que vai tomar? O líder tem de ser uma pessoa que decide. E às vezes falha. Falhar faz parte. Não há nenhum líder que acerte sempre. Não há, não conheço. Trabalhei em 14 países na minha vida até hoje e não conheço ninguém que tenha 100% de track record de acertar. Conheço é muita gente que falhou e que a seguir usou esse falhanço para aprender e para crescer. E conheço outros que falharam e foram para a casa deprimidos e ficaram uma semana fechados no quarto. Esta é que é a atitude errada. Falhar faz parte do processo de aprendizagem e faz parte do processo de gestão. Por isso é que decidimos. E o último pilar-chave é comunicar.

Aquela coisa do líder ser low profile, isso não existe. O líder tem de ser um comunicador. Porque as outras coisas todas que eu acabei de dizer têm de ser comunicadas às pessoas. E se o líder não comunicar, as pessoas não vão fazer. Todos estes pilares que eu acabei de dizer para mim são fundamentais para mobilizar as pessoas exatamente nessa perspetiva da sustentabilidade social.

E já agora, quando as pessoas se sentem bem dentro da organização e a organização tem essa capacidade também ajudam os outros. Porque a sustentabilidade social não é só dentro, é também fora. E a responsabilidade social é também uma obrigação das empresas.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

AF| *A liderança tem de ser próxima.*

Não podemos pedir às pessoas para seguirem uma estratégia quando não a conhecem. Temos de ser capazes de estar lá. As pessoas têm de perceber que a liderança é “mais um na organização”.

O líder tem uma responsabilidade, mas é mais um do grupo. A liderança faz parte da equipa e, portanto, a proximidade às pessoas é fundamental.

Em segundo lugar, o exemplo. Nós não podemos pedir às pessoas que tenham comportamentos, por exemplo, de sustentabilidade ambiental e depois não sou eu o primeiro a dar o exemplo.

Portanto, o líder que dá o exemplo é fundamental. O líder que diz: “não, não, eu quero fazer um milhão” o resto dos colaboradores pode ter dúvidas. “Está bem, mas eu quero fazer um milhão”. Eu sou o primeiro a acreditar que é possível fazer um milhão. Se eu não acreditar que vamos fazer um milhão enquanto líder, os restantes não vão acreditar de certeza absoluta. Eu até posso achar que é difícil atingir um milhão, mas eu tenho de ser aquele que diz, “vamos fazer um milhão”. E eu estou lá à frente para fazermos um milhão. As pessoas todas têm de estar nesse sentido e têm de ter esse exemplo.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

AF| Hoje eu diria 7

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

AF| Muitas, muitas, muitas. As políticas de sustentabilidade, lá está, aos mais diversos níveis, normalmente trazem-nos sempre bons resultados desde que sejam coerentes com a estratégia. Um exemplo, eu criei, várias vezes na minha vida, comitês de sustentabilidade. Começo logo por aí. Quando a sustentabilidade é apenas mais um, três parágrafos, nas políticas da empresa, ou na missão, ou na visão, é muito giro, fica lá muito bem no relatório de contas, mas depois a seguir a malta esquece. Criar um comitê de sustentabilidade permite que haja pessoas que estejam, nem que sejam em part-time, mas alocadas a pensar essas políticas. E a experiência diz-nos que quando as pessoas pensam as políticas, quando as discutem, quando as afinam e quando elas depois passam a fazer parte do dia-a-dia da organização, a seguir são vividas e são experienciadas. E, portanto, quando isso acontece, os resultados surgem.

Um exemplo, quando nós definimos, numa determinada organização, um comitê de sustentabilidade, esse comitê de sustentabilidade decidiu que tínhamos de definir uma meta para crescermos uma parte importante daquilo que era a nossa capacidade de produção de energia, porque tínhamos um volume gigantesco, estamos a falar na casa das dezenas de milhões de euros por ano em consumo de energia, era importante baixarmos esse footprint, porque era essencialmente com combustíveis fósseis, obviamente e tínhamos de ser capazes de melhorar. Fizemos um projeto que não só nos permitiu melhorarmos o nosso footprint do ponto de vista de produção de energia para

a energia verde, melhorando a nossa pegada de carbono, mas também reduzindo custos, mas, curioso, depois de termos feito isto, o projeto tornou-se tão icónico e tão relevante, que levou outros clientes, que não tinham nada a ver com esta área, olhassem para nós e viessem dizer assim, “mas vocês fizeram já que fizeram isto, também podem fazer isso para mim.”

E criou-se uma unidade de negócio que fazia exatamente a implementação daquilo que nós fizemos, mas para clientes.

Se quisermos, aquela lógica muito americana do “eat your own dog food”.

Aquilo que para nós começou por ser uma política para melhorar, reduzir a nossa pegada de carbono, melhorar a nossa eficiência energética e reduzirmos a fatura de energia, tornou-se uma unidade de negócio e passámos a fazer isto para clientes. E isto surgiu porque haviam pessoas que estavam a pensar nestas temáticas, a montar ofertas e não apenas a fazer quatro parágrafos muito giros com consultores de comunicação para ficar bem no relatório de contas.

Quando falávamos no início, dos temas do politicamente correto, o greenwashing é um exemplo de como muitas empresas hoje alegam praticar determinado tipo de práticas que não praticam em boa verdade, (mas como a percepção da opinião pública é muito importante, apelam a essa vertente, só que depois existe muitas vezes falta de fiscalização e de accountability para aquilo que se diz.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

AF| Desde logo, para ser coerente com o que já dissemos atrás, reputação.

Hoje em dia, a boa execução, mais uma vez não é o escrever, é executar, ser uma empresa que tem práticas sustentáveis reconhecidas, claramente dá boa reputação.

O Tagus Park é um excelente exemplo. O TagusPark, há 6 anos atrás, tinha 0 políticas de sustentabilidade implementadas, tinha algumas escritas, mas não as praticava, e, portanto, tinha aqui, neste ecossistema dos parques industriais e empresariais, uma reputação, eu diria, vamos ser politicamente corretos “mais frágil”.

Hoje, somos reconhecidos, pelas cerca de 19 mil pessoas que aqui trabalham neste parque, como uma organização que não só se preocupa, mas como lidera naquilo que é a implementação de políticas de sustentabilidade social, ambiental e financeira, o que faz com que hoje as pessoas nos tenham em muito boa conta, e isso é um fator de atratividade para novos clientes.

Depois, é muito importante também que essa vertente acabe por trazer, para a nossa equipa, mas para as pessoas que aqui trabalham também, uma lógica de bem-estar social. As pessoas gostam de aqui estar. Quando nós criámos aqui um conjunto de espaços, por exemplo, em que criámos o Museu de Arte Urbana, em que nós colocamos peças de arte, temos hoje umas dezenas de peças de arte, não só aqui dentro, destes edifícios, mas também espalhadas nos espaços verdes.

E isso é uma lógica muito importante, essa sustentabilidade faz com que hoje, por exemplo, no verão ou na primavera, nós vemos gente a trabalhar nos espaços verdes, vão visitar uma estátua que temos ali embaixo, vão para o lago ver os patos. E, portanto, este tipo de questões, leva a que as pessoas, de facto, se sintam bem, se sintam melhor. E, por fim, há um efeito muito interessante, que é o efeito contágio. Porque, a partir do momento em que há uma boa reputação, devido às práticas de sustentabilidade, em que as pessoas se sentem bem, isto depois, o passar da palavra é muito importante. E, portanto, esse é também um fenómeno que nós hoje vemos, pessoas a virem aqui ao Tagus Park, estudantes do Instituto Superior Técnico, do BCP, do Novo Banco, do Instituto da Soldadura e Qualidade, da Segurança Social, da Novartis, algumas empresas que aqui estão, a virem para aqui e a dizer, “é muito bom trabalhar no Tagus Park “ e “tenho um amigo que tem uma empresa vou também convidá-lo para vir para aqui” isto é muito bom.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

AF| Falta transparência, afeta sempre e muito, de forma negativa, a performance da organização. Exatamente pelo que eu disse no início. A questão do exemplo é, para mim, obrigatória. E, portanto, o exemplo que deu, em relação às avaliações de desempenho. Se o processo de avaliação de desempenho está extraordinário, foi feito um consultor top, fez um processo de avaliação de desempenho de 360 graus, muito bem feito, com appraisals no meio do ano, com avaliações formais no final do ano, e depois nada acontece. E depois eu não tenho tempo, porque é muito chato ter que estar aqui uma hora com um colaborador, ouvir o que é que ele tem a dizer de mim, e eu a dizer a ele o que é que fizeste bem ou o que é que fizeste mal. Se eu não tenho paciência para isso e digo, “está feito”, a percepção que vai haver é de falta de interesse. E, portanto, a transparência mete-se nessa perspectiva, que é a execução e a responsabilização no cumprimento daquilo que são os guidelines da organização. Se a organização tem um

processo de avaliação de desempenho, ele tem que ser executado por todos. Começando por mim, enquanto líder da organização.

Porque se eu não o fizer, tenho a certeza absoluta que os outros abaixo também não vão fazer. E, portanto, obviamente que o impacto é sempre muito negativo. E aí isso aplica-se em qualquer componente. A transparência é uma coisa que às vezes quem está a liderar organizações muito grandes, acha que a transparência tem níveis. Eu, com a minha equipa, tenho que ser muito transparente, porque eles estão aqui próximos, mas se for para o nível abaixo, a malta já não vê bem. E então se for lá mais ao fundo, já ninguém sabe. Isto é um perfeito engano. A transparência é uma coisa que em cascata, transpira na organização. E depois tem o efeito inverso para cima. E, portanto, mais uma vez, o walk the talk é fundamental, em particular, para as lideranças e, portanto, nada melhor. Por exemplo, o nosso processo de execução do orçamento anual aqui é um exercício de total transparência. Partilha-se com toda a gente os dados do ano.

2024 como é que foi? Nós partilhámos isso em setembro.

É assim e é assim que vamos acabar o ano. Goste ou não se goste, estes são os números. Agora digam vocês como é que vai ser em 2025 e começa debaixo. Depois há um processo de depuração, de discussão, de afinação e depois decisão. Isto não é uma democracia. As empresas têm que ser por definição autocráticas, não é? Porque têm que ser geridas e têm que somar decisões. Mas toda a gente colaborou e toda a gente recebeu um feedback a dizer, isto não dá porque não temos dinheiro. Isto não dá porque não encaixa na estratégia da empresa. Isto não dá porque não faz sentido. E, portanto, discutimos, afinamos e a transparência tem que ser a este nível.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

AF| *Este é um ponto fundamental. Agora, eu acho que as questões não têm que ser vistas do ponto de vista de apoios e subsídios.*

Há um problema ideológico, neste momento, na sociedade ocidental e em Portugal. Em particular, Portugal, Espanha e os países latinos. Aquela questão que falávamos no início, de que a liquidez, a rentabilidade, o lucro, como se costuma dizer, é algo que é mal visto.

E aí é que tudo começa. Porque se nós tivermos empresas que são amorfas do ponto de vista económico, essas empresas, para crescerem, só podem viver de subsídios.

Se nós, em oposição, tivermos empresas que são saudáveis do ponto de vista económico, que geram riqueza, que geram liquidez, essas empresas vão investir.

Podemos depois discutir se há mais ou menor percentagem de investimento, se os acionistas tiram mais ou tiram menos capital das organizações. Mas o que é certo é que eu já trabalhei em muitas organizações, grandes, pequenas e médias, e, obviamente, os acionistas têm que se remunerar, porque é a definição de acionista. O acionista é alguém que põe um dinheiro na organização, que é um investimento, com o objetivo de ter a rentabilidade do capital investido, ponto. E quem não estiver de acordo, eu respeito. Agora, das duas uma, ou não percebe, ou não quer perceber, ou não quer viver num ambiente de uma economia de mercado. É assim que funciona.

Agora, todos estes acionistas que se remuneram melhor ou pior, todos eles têm a preocupação com a sustentabilidade da empresa. E a sustentabilidade da empresa vem pela capacidade de investirmos para gerar mais riqueza. Sempre. E, portanto, há sempre uma parte do dinheiro que é para investir. E esse investimento é que é decisivo. Se nós deixarmos, de uma vez por todas, de ser demagogos, de termos aqui políticas e discursos populistas em que se diz que as empresas têm lucro excessivo.

Eu já perguntei a muitos políticos, e pedi-lhes que me explicassem, o que é isto do lucro excessivo? Eu não conheço. Já li muitos livros escritos por gestores, por economistas.

Não conheço a definição de lucro excessivo. Porque um euro, para uma pessoa que não tem um euro, é excessivo. Para uma pessoa que tem muito dinheiro, um euro não é nada. Portanto, a questão do excessivo, eu não sei o que é. Eu sei é de empresas que estão insolventes, falidas, se quisermos pôr a coisa em linguagem mais simples, existem empresas insolventes e empresas que são rentáveis. Isso é que eu sei. E uma empresa tem que ter lucro. Porque se não tiver lucro, não cria emprego, não paga impostos, não investe, não gera riqueza e liquidez, e não se consegue fazer crescer. Portanto, este é o primeiro passo. Se nós tivermos empresas que crescem, os subsídios e os apoios são desnecessários. Mas, voltando à questão específica, é verdade que, antes de qualquer preocupação de sustentabilidade ambiental, financeira, interna ou externa, social, a principal preocupação de uma organização tem que ser a sua sobrevivência e para ela sobreviver tem que gerar riqueza. E, portanto, a primeira preocupação tem que ser essa: “Como é que nós criamos empresas que são capazes de se alimentar e criarem as bases para o seu próprio crescimento?”. Se isso acontecer, obviamente podemos depois

destinar mais ou menos dinheiro para as iniciativas de sustentabilidade aos mais diversos níveis.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

AF| Eu acho que ainda estamos muito indexados ao preço, mas isso tem uma justificação, porque quando olhamos para Portugal continuamos a ser um dos países da União Europeia com um pib per capita mais baixo, continuamos a ter uma quantidade enorme de pessoas no linear da pobreza, e temos muitas pessoas que trabalham e mesmo assim estão neste linear, é difícil preocuparmo-nos com o topo da pirâmide de mazlov quando não temos satisfeitos os princípios bases da nossa sobrevivência, portanto nós nunca vamos estar preocupados com a marca do carro que vamos comprar se não tivermos dinheiro para comer e o problema em Portugal é por aí.

Apesar disso, cada vez mais, em casos de cidadãos com maior qualidade de vida, existe uma crescente preocupação com temas relacionados com a sustentabilidade em particular social e ambiental, creio ser um tema que se está a desenvolver de forma consistente e crescente na cabeça das pessoas. E cada vez mais poderemos observar isso nas gerações futuras, eu tenho um filho com 19 anos com preocupações inatas na sua personalidade muito maiores do que as minhas, eu acho que o caminho é esse.

A boa noticia é que ao resolver estes problemas macroeconómicos, os restantes com a crescente consciência para estes temas serão resolvidos também.

Apêndice D: Entrevista António Pires de Lima (Brisa)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

APL| Influência sempre, porque quanto maior for a consciência em termos de sustentabilidade, não só do ponto de vista ambiental, mas social, da importância de determinados temas, desde o combate às alterações climáticas, à descarbonização, à importância da diversidade, da equidade e da inclusão, isso acaba por influenciar a brisa. A Brisa tem um drive próprio, estabelece os seus próprios objetivos, mas eles não estão desligados daquilo que são as regras de compliance que temos, nem daquilo que é

a percepção, que é a opinião pública, e nomeadamente o nosso ecossistema, os nossos clientes, podem ter da Brisa.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

APL| A Brisa está num setor que é muito responsável pelas emissões de óxido de carbono, quase 30% das emissões têm origem nas áreas de transportes, em Portugal, e a situação não tem melhorado, a área dos transportes e a agricultura, mais os transportes e a agricultura, são as áreas que pior têm evoluído do ponto de vista ambiental, nos últimos 20 anos em Portugal. Isto é um tema que nos preocupa bastante, nós procuramos fazer aquilo que está ao nosso alcance, primeiro, tomando uma série de medidas ao nível de utilização de veículos elétricos, da introdução de painéis fotovoltaicos, de maior controle e eficiência no consumo dos nossos recursos, nomeadamente da água, para diminuir a nossa pegada carbónica, e ela de facto diminuiu, ela já diminuiu 60% desde 2010, e vai continuar a diminuir até 2030, o nosso objetivo é que diminua quase cerca de 70% até 2030, e nós temos a ambição de sermos neutrais em 2040.

Dito isto, depois há o caminho que temos que fazer com os nossos fornecedores, que hoje em dia também já são alvo deste tipo de escrutínio, e fundamentalmente com os nossos clientes, e é aí que é mais difícil para a Brisa controlar, nós já fizemos investimentos muito importantes nos últimos anos em carregadores elétricos nas nossas áreas de serviço Colibri, portanto é possível andar pelas nossas autoestradas sem grandes preocupações ou ansiedades relativamente ao carregamento de um automóvel elétrico, mas temos consciência que do ponto de vista nacional há uma limitação grande de investimento em carregadores elétricos e também em financiamentos para as pessoas comprarem carros elétricos por parte do Estado, nós fomos parte de um ecossistema cujas decisões políticas são muito importantes, e aí estamos limitados, e é por causa disso, porque o tráfego continua a aumentar, não há boas alternativas às autoestradas, os governos não investem suficientemente em carregadores elétricos fora das grandes cidades, não investem suficientemente em medidas que apoiem a compra de carros elétricos, a troca de carros a gasolina por carros elétricos, que no final temos um bocadinho esta preocupação e estes resultados.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

APL| É uma área que tem tido sempre peso na Brisa, a Brisa tem 52 anos e tem um legado de responsabilidade social muito forte. É uma empresa que tem uma cultura de preocupação com os outros, com o impacto que tem na sociedade e com as suas pessoas e que destina apoios sociais, uma parte interessante dos seus orçamentos, nomeadamente no combate à pobreza, no apoio a pessoas com deficiência, são áreas que nos interessam bastante, sentimo-nos parte da comunidade, nomeadamente, das comunidades que estão mais próximas e que são mais impactadas com os nossos serviços de mobilidade. Por outro lado, aqui dentro da própria Brisa, nós temos feito um esforço grande em duas áreas, uma é dar maior peso às mulheres em funções de poder, aumentar claramente o número de mulheres em funções de maior responsabilidade na Brisa, e hoje em dia começamos-nos a aproximar de targets que, em termos de paridade, nos colocam numa posição, eu diria, mais confortável face àquilo que era a nossa história no passado, e depois temos feito também um esforço muito grande para dignificar os salários mais baixos, apontando para objetivos que permitam, mesmo nos nossos negócios mais cost conscious, como é o negócio da Colibri, as nossas áreas de serviço, em termos de restaurantes, mesmo aí procuramos que as pessoas menos qualificadas ou que tenham funções mais básicas, digamos, mas muito importantes, tenham uma remuneração entre fixo e variável e outras prestações sociais, que se distingam claramente do salário mínimo nacional e que possa permitir às pessoas terem uma vida com um mínimo de dignidade.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

APL| É um tema que obviamente tem de ser assumido, quando é, pelas lideranças das empresas, nomeadamente pela administração, pelos quadros diretivos.

Claro que a estratégia das empresas e os compromissos das empresas não são assumidos só pelo líder da empresa, ou pela administração da empresa, há uma participação dos quadros dirigentes, dos quadros superiores, dos colaboradores, na construção dos nossos planos estratégicos e dos objetivos também dessas áreas, mas dito isto, no final, o papel determinante é um papel de liderança, por alguma coisa nos pagam para servirmos a empresa em funções de liderança, porque no final a responsabilidade maior

para a definição implementação desses objetivos é de quem tem a maior responsabilidade na empresa, e se essa responsabilidade não for assumida pela administração da empresa, é difícil que essa cultura orientada para a sustentabilidade tenha eficácia dentro da empresa.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

APL| Um 8 ou 9

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

APL| Na área de consumo de energia, a diminuição do consumo de eletricidade, a diminuição do consumo de água, a substituição dos gastos que fazíamos para comprar gasolina por carregamentos elétricos feitos a preços especiais, tudo isso teve um impacto positivo, não só no ambiente, mas também nas contas da empresa.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

APL| Também é verdade que tudo isto que fazemos em termos de objetivos ESG, (ambiental, social e de governação) acaba por ter um efeito muito positivo, pelo menos a dois níveis. A nível interno, as pessoas gostam de trabalhar numa organização que tem este tipo de prioridades e preocupações, ajuda-nos inclusive a atrair talento, porque hoje em dia as pessoas também escolhem os seus trabalhos em função do sentido de responsabilidade ambiental, social e financeiro que sentem nas empresas.

Por outro lado, do ponto de vista externo, isto tem um impacto importante e interessante no reforço da empresa, na nossa credibilidade e na nossa imagem.

O facto de estarmos em posições de topo nos rankings internacionais de sustentabilidade, primeiramente no GRESB, que é um indicador que avalia de forma particular empresas de infraestruturas, é sempre um sinal acrescido de imagem, de reputação, de credibilidade para uma empresa como a Brisa. E, portanto, todas estas matérias são, se quiser, de avaliação mais subjetiva, também são influenciadas por esta prioridade que nós temos em relação ao ESG.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

APL| Tudo aquilo que fazemos na empresa, se corre bem, estimula o ambiente da empresa, e serve como motivação, se corre mal, sobretudo se nós temos objetivos e assumimos compromissos que depois não têm correspondência com a nossa atitude, mesmo quando tudo não sai a certo à primeira, isso tem um efeito descrédito.

Nós avaliamos o grau de satisfação das pessoas com a empresa de forma periódica, não só nessas reuniões, que também são importantes, que vamos tendo com os co-dirigentes, com os co-superiores, com os colaboradores, mas sobretudo em inquéritos que fazemos, independentes, e que procuram avaliar o estado de motivação e de satisfação com a empresa de todos os trabalhadores que querem participar, e fazemos isso de forma regular e periódica.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

APL| Há muitas coisas que nós fazemos do ponto de vista de ESG que ajudam a sustentar esta empresa. Less is more, portanto, quanto menos desperdício tivermos, quanto menos recurso, quanto menos eletricidade ou água ou outros recursos naturais usarmos, quanto mais eficientes formos nestas matérias, melhores resultados teremos.

Portanto, eu não vejo necessariamente uma incompatibilidade entre uma coisa e outra. Acho que em muitos casos, em muitas empresas, formas criativas de sermos mais sustentáveis do ponto de vista ambiental, se traduzem a prazo também em melhorias nas contas de exploração.

É evidente que a introdução de todo este universo de práticas ESG está a criar também nas empresas um trabalho administrativo e uma burocracia grande, que tem custos.

Hoje em dia temos custos de compliance, temos custos de departamentos ambientais, de sustentabilidade e de muitas outras áreas, que não tínhamos no passado.

Portanto, isso é um custo acrescido, se quiser, regulatório, que as atividades têm.

A única coisa que me preocupa é que esses custos, e bem, existam na Europa, nas empresas europeias, mas possam ser um fator de menor competitividade das empresas que operam na Europa, face às coisas com géneros americanos ou chineses, para dar dois exemplos.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

APL| Predomina, claramente, porque, acho que no final, atendendo aos orçamentos que existem, mesmo em pessoas com maiores rendimentos, o preço é sempre um fator, as coisas têm de ser equilibradas, e também há a consciência de que não é por eu ter um comportamento individual, ambientalmente ou socialmente mais responsável, isso vai mudar só pelo meu comportamento, o mundo, portanto, eu acho que é muito importante que exista ou se crie esta percepção de esforço coletivo, de capacidade de fazermos as coisas em conjunto e irmos medindo os resultados que conseguimos como sociedade, porque isso cria depois uma autoconsciência coletiva, que nos ajuda a tomar também decisões certas na nossa esfera individual.

Agora, se eu viver numa sociedade que não tem a mais mínima preocupação com estes temas, e eu sentir que, aliás, que as minhas escolhas acabam por me prejudicar financeiramente face às outras pessoas, e à sociedade, e ao comportamento do Estado, é mais difícil depois eu próprio sentir essa motivação para continuar a comportar-me de forma correta, e essa é a minha preocupação, é a minha preocupação maior com muitas das lideranças políticas que existem hoje em dia, porque tendo elas os comportamentos que têm, acabam por desinspirar uma boa parte das suas sociedades para um esforço mais responsável também do ponto de vista individual. As lideranças têm uma grande importância e um papel fundamental nesta transformação

Apêndice E: Entrevista João Vieira de Almeida (VDA)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

JVA| Aquilo que mais influencia as nossas políticas são duas coisas.

Em primeiro lugar, há um lado de dentro para fora que tem a ver com a nossa decisão estratégica. O ESG para nós é um dos eixos do nosso plano estratégico e depois está traduzido em muitos objetivos e ações e métricas, é uma coisa muito palpável. O primeiro grande motor para aquilo que é a nossa definição, a nossa prática, definição estratégica, política tem a ver com o facto de nós próprios identificarmos isso como um aspeto crítico da nossa estratégia, do nosso propósito, da nossa forma de estar, tem muito a ver com a nossa cultura. Esse é, digamos, o motor principal. De fora para dentro, a influência maior não é, não diria que é a opinião pública, diria que são mais as boas

práticas, as leis, as regras, os objetivos, a política geral definida pelas Nações Unidas, o alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável, tem até mais uma perspectiva regulatória e de boas práticas do que a opinião pública, nós aqui não fazemos, não nos reunimos para tomar medidas quando a Greta faz uma administração em qualquer lado, não é isso que nos influencia.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

JVA| Dentro daquilo que é a nossa prática de ESG, a parte do E é provavelmente das três aquela que tem menos relevância. Porquê? Porque a nossa pegada não é muito significativa, nós somos uma empresa de administração de serviços e uma firma de serviços profissionais, esta é também uma empresa de pessoas, o nosso produto é massa cinzenta, o nosso produto não é uma ferramenta, o produto é o que sai da massa cinzenta, nós não temos uma pegada grande, não somos uma indústria. E para perceber o impacto, nós de dois em dois anos fazemos uma viagem com o escritório inteiro, 550 pessoas, mais ou menos. Nos anos em que temos o nosso, nós chamamos-lhe o “encontrão” nos anos em que temos o “encontrão”, em que estas 550 pessoas ocupam três aviões para irmos todos para qualquer lado, a nossa pegada de carbono dispara só por causa disso. Portanto, do ponto de vista ambiental, temos consciência, mas não é o foco principal.

Dito isto, temos preocupações, e essa preocupação reflete-se em muitas coisas, desde o consumo de energia, nós consumimos 100% de energia verde, aqui no escritório, temos o telhado coberto de painéis solares, ao abrigo de um acordo que fizemos com uma empresa produtora de energia, fazemos medição da nossa pegada ambiental todos os anos, temos métricas definidas, temos objetivos para 2030, fazemos aquilo que esperaríamos em qualquer organização socialmente consciente.

Agora, o ambiente não é o cenário onde nós estamos mais focados, mas temos boas práticas e temos aqui métricas que são fantásticas, a produção de papel, o consumo de energia, este tipo de coisas são seguidas todos os anos. E produzimos sempre um relatório de sustentabilidade onde isto está tudo.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

JVA | *Sinto que promove. Nós temos um, voltando àquilo que disse há pouco, negócio de pessoas, é uma indústria de pessoas. Toda a gente diz uma frase muito grossa, “as pessoas são o nosso principal ativo” aqui não são o principal, são o único. E portanto, cuidar das pessoas é, até do ponto de vista de gestão, a coisa mais racional que nós podemos fazer. Mas para além disso, é também aquilo que tem a ver com a nossa própria história, a maneira como nascemos e como crescemos, aquilo a que acreditamos, como nos posicionamos. Há aqui duas palavras que eu uso muito cá dentro quando falo com as pessoas, toda a gente conhece, que é “decência e previsibilidade”. Temos de tratar todos decentemente, não só cá dentro mas também fora, todos com quem nos relacionamos, e sermos previsíveis com as nossas pessoas. É preciso ter uma cultura, basta ter políticas definidas para tratar bem as pessoas. A primeira coisa que é preciso ter é uma cultura que promova um bom acolhimento das pessoas e um tratamento decente das pessoas. Sem isso, pode haver as políticas todas, não vai ter as pessoas felizes e realizadas.*

O segundo aspeto crítico é ter as lideranças alinhadas pelo mesmo diapasão e formadas com competências para levar para a frente esta missão de tratarmos bem as pessoas, de retermos o nosso talento, de recompensar as pessoas, já sabemos ouvir, já sabemos integrar. E depois, em cima disso, é que vêm políticas e programas. E nós aqui no escritório temos uma coisa que se chama, para além das políticas sobre a gestão de recursos humanos, “We For Wellness” que é um programa de bem-estar que se desdobra em dezenas de iniciativas por ano, do ponto de vista da capacitação das pessoas, desde haver uma aplicação onde se pode recorrer a podcasts sobre temas desde nutrição a temas de capacitação na área financeira, hábitos de vida, pode marcar as aulas de ginástica, de yoga, de meditação, nós temos uma sala onde toda a gente pode fazer isso, para ter uma ideia, vão passar-se mais de 500 aulas aqui no escritório, até coisas mais pequeninas e quiçá até ridiculamente pequenas e inesperadas como, por exemplo, uma coisa que nós temos aqui que se chama “Chair Massages” onde um colaborador se senta numa cadeira e recebe uma massagem, foram mais de 2.500 no ano passado, é um programa muito intenso, bastante inovador, muito apoiado em ferramentas tecnológicas, desde a app, onde tem acesso a tudo isto e pode ver as suas inscrições e perceber onde é que está, o que é que já fez, ouvir o que quiser, até no seu computador, onde tem um portal especialmente dedicado ao “We For Wellness” que é estratégico também e tem também métricas e objetivos que nós medimos todos os anos para perceber como é que estamos

a avançar, como é que está a progredir, como é que está a progredir a saúde da organização no que diz respeito às pessoas.

Temos apoio psicológico, participado pelo escritório, apoio médico participado pelo escritório, portanto há uma data de iniciativas ao brigo deste “We For Wellness” designadas precisamente a proporcionar às pessoas o melhor que é possível. Mas depois em cima disto há políticas que têm a ver com a maneira como tratamos as pessoas, como podem gerir a sua carreira cá dentro. As pessoas são o centro daquilo que nós fazemos.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

JVA *Aquilo que nós fazemos é: nós disponibilizamos as ferramentas, e depois as pessoas usam-nas livremente. Nós temos aqui dentro no escritório uma coisa interessante, também tem a ver com a capacitação das pessoas, uma coisa que se chama “Learning Journey”. Nós aqui na VDA, temos a VDA propriamente dita, depois temos uma fundação, instituída pela VDA e que tem por objeto promover a cidadania e educação para a cidadania. E temos uma academia, então são entidades separadas, temos uma academia, e ao abrir a academia temos uma coisa que se chama “Learning Journey”, que tem uma oferta enorme de cursos, desde cursos técnicos, de direito, de economia e de liderança, comportamentais também, o “We for Wellness” também corre através desta “Learning Journey” Os colaboradores podem construir o seu percurso de capacitação em várias áreas. Isto para lhe dizer que há uma oferta em que as pessoas podem escolher livremente o menu das ferramentas que nós aqui temos.*

Dito isto, não há nenhuma organização que consiga proporcionar às pessoas bem-estar e condições de realização pessoal se não tiver uma liderança que esteja treinada e disponível para criar o ambiente de segurança e de conforto que permita às pessoas realizarem-se. E permitir realizarem-se implica que elas também possam dizer o que pensam, dizer se se sentirem mal, dizer que não gostam, dizer se estiverem deprimidas ou se tiverem um burnout. E isso é top-down, isso ou existe do topo da cadeia hierárquica para baixo. Ou não existe. Eu tenho uma preocupação grande aqui, é formar as lideranças para elas estarem alinhadas com esta forma de estar e criarem as condições para as pessoas se poderem realizar. Depois as pessoas escolhem onde é que se querem pegar ou não.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

JVA| *É importantíssimo, nunca dou nota máxima a nada portanto diria 9*

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

JVA| *Posso lhe dizer, por exemplo, que nós estimamos o custo das situações, dos temas de sustentabilidade, aqui dentro, entre meio milhão e um milhão de euros por ano. E, portanto, qualquer poupança que eu faça, percentualmente falando, é significativa. Não consigo estabelecer uma relação direta. Não consigo dizer quanto é que já poupámos ou quanto é que deixámos de gastar, em virtude daquilo que fazemos. Acredito que nós temos uma força de trabalho onde as pessoas se sentem bem, onde se sentem bem-recebidas. Ainda hoje, tive uma pessoa que me entrou no gabinete para me dizer que teve um problema sério de saúde, ela é uma pessoa que entrou há poucos meses, depois de cá estar um mês ou dois, teve que ir para casa três meses, e estava muito surpreendida pela forma como foi recebida e por nós termos aceitado isso e achado isso normal, e ela ter ido para casa.*

Enfim, as pessoas, eu acho, que se sentem bem aqui e não tenho dúvida nenhum de que há uma relação muito direta entre as pessoas se sentirem bem e o sucesso, a produtividade e a rentabilidade da organização e uma relação direta entre as pessoas se sentirem bem e nós termos esta forma de estar na maneira como olhamos para elas.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

JVA| *No fundo, muitos têm tradução financeira, mesmo não sejam só financeiros, vamos lá ver. A atração e a retenção de talento são dois aspetos críticos numa organização como esta. Porque nós, cada vez que uma pessoa sai, leva consigo muitas, muitas horas de formação, é um investimento enorme que não quantificamos, mas que fazemos e cada pessoa que entra tem uma curva de aprendizagem que leva tempo. Para nós, isto aparentemente não tem uma tradução financeira, mas tem uma tradução financeira importante. Mas eu acho que o principal impacto não é esse.*

É a criação de um ambiente saudável, de todos os pontos de vista, onde as pessoas se sentem bem e onde a colaboração floresce. Eu acho que isto é crítico para o nosso

sucesso. Eu passo a vida a dizer aos meus sócios que a nossa cultura não é só uma coisa gira de se ter, é uma coisa que no final do dia tem uma tradução financeira, não consigo pôr em euros, mas até é um projeto que eu gostava de realizar.

O facto de haver esta abertura na forma de estar, a solidariedade que nós promovemos, a colaboração que nós promovemos e os incentivos que nós criamos e há incentivos inclusive financeiros para que se funcione assim, esse modelo colaborativo é uma vantagem brutal para nós, porque se reflete na qualidade do trabalho que produzimos. Mas também na qualidade da vida que temos aqui dentro. E uma coisa não é independente da outra.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

JVA| *A nossa opção aqui foi sempre falar com as pessoas e eu tenho, aliás dois exemplos disso mesmo. Nos dois momentos mais difíceis da vida de escritório, em 2011, quando houve a crise financeira, em 2011 foi o único ano em que a receita baixou e uma pessoa quando está à frente de uma organização, onde nessa altura já tínhamos umas centenas de pessoas, quando vê pela primeira vez, ao fim de muitos anos, a receita a descer, de repente pensa, será que isto é apenas o princípio de uma tendência?*

Em 2011, e depois quando veio o Covid, foi a única vez em que aconteceu uma coisa que eu sempre achei que nunca podia acontecer, que é: houve o risco da atividade económica parar, porque aqui os advogados têm uma vantagem, nós não dependemos da saúde da economia, se a economia estiver a subir é ótimo, mas se estiver a descer também há sempre trabalho. Se estiver parada, aí é que nós podemos morrer, e no Covid acreditámos que isso podia acontecer.

Em ambas as situações eu fui muito claro com as pessoas, expliquei o risco que estávamos a correr, e em 2011, aconteceu até uma coisa interessante, eu falei com os líderes, não só os sócios, mas também os advogados mais velhos, e disse: aconteceu isto, ou vai acontecer isto, nós este ano vamos ter uma receita mais baixa. Temos uma política aqui dentro que o efeito é sentido top-down, portanto, os primeiros a sofrer são os sócios. E expliquei que tínhamos duas hipóteses, uma é começar já a cortar custos, a outra é ficarmos todos dentro do mesmo barco, aguentarmos, distribuímos os danos, numa base top-down, ver como é que isto vai a correr, e não houve ninguém, e eu acho que isso é fruto da nossa cultura e do ar que se respira aqui, que dissesse que nós devíamos começar a mandar fosse quem fosse embora. Quando fomos atingidos pelo Covid, a

primeira decisão que o Conselho de Interjecção tomou aqui foi que nós iríamos proteger as pessoas menos bem pagas do escritório, que não despediríamos ninguém por causa do Covid. Mais uma vez seria top-down, os sócios sofreram no primeiro ano do Covid, tivemos de tomar medidas preventivas, depois felizmente correu bem, os sócios foram os primeiros a sofrer, mas não houve uma voz que se levantasse contra isto, o sentido de solidariedade foi comovente quase. E, portanto: transparência sempre. Não vejo nenhuma vantagem se em ter opacidade em qualquer decisão.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

JVA| Acho que tem que se distinguir aqui dois mundos. Há empresas, onde eu vejo que possam surgir problemas, ou seja aquelas empresas que são apanhadas pelas obrigações legais de cumprimento de determinadas medidas e metas ligadas à sustentabilidade, como por exemplo empresas mais pequenas, que são apanhadas ou por essa regulação, ou porque fazem parte de cadeias de fornecimento e de cadeias de valor, onde isso lhes é imposto. Nós, por exemplo, hoje em dia, não há um cliente internacional que exija para nos contratar que nós façamos uma descrição de tudo aquilo que temos implementado aqui no escritório, e felizmente tudo o que temos chega para passar os critérios todos. Mas, por certo, essas empresas mais pequenas e que estão designadamente em linhas, em cadeias de valor mais industriais, etc, eu percebo que a transformação que é imposta por estas regras e pelos seus compradores, etc, pode ser violenta, exigir investimentos grandes, e aí acho que faz sentido considerar alguns tipos de apoio para que essa transformação tenha lugar. Noutras, não é tanto assim no nosso caso é um tema que felizmente não se enquadra. Nós temos feito os investimentos todos, fazendo-os diretamente, nunca procuramos, felizmente, nem nunca precisámos de ajudas. Mas nós estamos em cadeias de valor onde nos são impostos critérios pelos clientes.

Sendo que nós agora, não vou entrar em detalhes, mas o scope-maths tem um, dois e três, e nós queremos evoluir no sentido de garantir que a nossa cadeia de fornecedores está alinhada com as nossas políticas de sustentabilidade. Estamos a começar esse caminho agora. Nós próprios vamos pôr pressão, para quem nos vende papel, café, máquinas, cadeiras, vamos também começar a seleccionar quem estiver alinhado com as nossas políticas. Também só nos seleccionam hoje em dia os clientes com quem nós também estamos alinhados. E isto é a nossa maneira de fazermos a

transformação dos hábitos que temos e contribuir para alcançar as metas que estão fixadas pelas Nações Unidas.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

JVA| *“O barato é sempre melhor “acho que não corresponde verdadeiramente ao que as pessoas pensam, muitas vezes, não há sequer essa escolha, o barato é a única alternativa para muita gente. O que eu hoje vejo é que há setores da população e das empresas que estão claramente a orientar-se no sentido de adotar hábitos sustentáveis, na população mais jovem isso é bastante mais claro.*

Apesar disso, no nosso país, infelizmente há muita gente que entre um produto sustentável que custe 100€ ou um produto não sustentável que custe 50€, por muita consciência que se tenha uma pessoa pode não ter outra opção.

Apêndice F: Entrevista Helena Ferreira (Hotéis do Rio)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

HF| *Então, eu acho que cada vez mais o ESG é um instrumento de marketing, porque cada vez mais as empresas preocupam-se com as questões de ESG para comunicar para fora o que fazem e até era bom que se preocupassem mais com o ESG propriamente dito, com o marketing do ESG, eu diria que há coisas muito mais importantes que as empresas podem fazer e que não fazem porque estão mais preocupadas com as questões que conseguem comunicar do que com as que conseguem fazer e deixar uma pegada de facto valiosa na organização. Depois disto, enquanto eu estive a gerir o hotel, estas coisas ainda não estavam muito na moda, mas foi uma das áreas com que eu me preocupei sempre.*

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

HF| *Não me preocupei muito em comunicar, na altura, mas preocupei-me sempre em fazer, nomeadamente no que diz respeito a reciclagens, quando ainda não era prática corrente, eu já reciclava no hotel desde óleos alimentares até o plástico, a embalagem.*

A reutilização das coisas que eu fiz em hotéis tem de estar sempre a remodelar. Os hotéis de 6 em 6 anos, se não remodelam, morrem, porque os clientes querem sempre coisas novas e habituei-me, até por questões de necessidade, a remodelar com a prata da casa, ou seja, dentro do que tinha, fazia desde estufar diferente, pintar de cores diferentes, organizar o espaço, organizar o espaço de forma diferente para que com as mesmas coisas conseguisse apresentar um espaço completamente diferente.

Por outro lado, utilizar o máximo materiais que fossem recicláveis, porque trabalhávamos muito com madeiras e menos com plásticos, naquilo que era possível, inclusivamente nas águas para as salas de reuniões, usávamos sempre garrafas de vidro, tanto no restaurante como nas salas de reuniões, por causa das questões da sustentabilidade.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

HF| *O Espírito de Entre-Ajuda, eu diria que mais do que o valor empresarial, o Espírito de Entre-Ajuda, em qualquer organização, é uma forma de estar na vida, e de estar na vida empresarial e de estar na vida pessoal, porque nós não conseguimos separar a nossa vida pessoal da nossa vida empresarial, e quando somos empresários, nós estamos sempre a trabalhar, e quando nós temos um Espírito de Entre-Ajuda, de facto, estamos a desenvolver relações, e é uma coisa importantíssima, nunca nos esquecermos que eu hoje estou com esta pessoa, e se eu o ajudar, ele vai-se lembrar de mim, muito mais do que se eu estiver a tentar vender-lhe alguma coisa, a próxima vez que ele me vir, vem ter comigo naturalmente, e portanto nós vamos construindo relações assim, e esse é o exemplo que nós damos aos colaboradores, se nós, quando temos uma equipa, cultivarmos a equipa para um Espírito de Entre-ajuda, e não para um Espírito de Competição e esta “Entre-ajuda” não significa que as pessoas não façam o seu melhor, mas estão a competir de uma forma saudável, e se o outro precisa de ajuda, porque não ajudar ? e isso é uma coisa que se cultiva nas empresas, e que é um valor que nós devemos fazer com que esteja intrínseco.*

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

HF| *O compromisso com a sustentabilidade só se torna verdadeiramente eficaz quando há um alinhamento entre a liderança e cada indivíduo na organização.*

Os líderes têm a responsabilidade de criar condições e dar o exemplo: definir metas claras, disponibilizar recursos para iniciativas de poupança de energia, reciclagem e reutilização, e comunicar com total transparência tanto os sucessos como os aprendizados de fracassos. Foi assim que, no meu hotel, arredondámos a remodelação de 2011 aproveitando ao máximo os materiais que já tínhamos e envolvendo toda a equipa. Essa decisão partiu da liderança, mas só funcionou porque cada colaborador se sentiu protagonista do projeto.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

HF| *Um 8.*

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

HF| *Claramente, quando fiz em 2011, exatamente no período de crise, às vezes as melhores alturas para se fazer mudanças são as piores alturas da economia, porque ninguém está a fazer, está tudo sossegadinho a ver o que é que vai acontecer. E eu estava com o hotel, que precisava de ser remodelado, era a pior altura para remodelar o hotel, mas depois pensei que é a melhor altura para eu comunicar o hotel. E, curiosamente, o ano de 2011 foi dos melhores anos que eu tive no hotel, porque fiz a remodelação de 2011 e de 2012.*

Enquanto estava toda a gente a abrandar, eu estava a investir, e estava a investir na remodelação com a prata da casa, porque eu consegui fazer uma remodelação enorme, nós tínhamos pouco trabalho na altura, os colaboradores estiveram todos a ajudar a pintar, todos nós fizemos qualquer coisa. E, a partir do momento em que começámos a comunicar, as empresas gostam sempre de ir para um sítio novo, para um sítio que está remodelado. Foi de facto uma excelente decisão, com muito poucos custos, porque reutilizámos muitas coisas que tínhamos, criámos um espírito de equipa brutal, porque toda a gente ajudou, e tivemos de facto resultados muito positivos.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

HF| *É fundamental as pessoas gostarem do que estão a fazer e estarem envolvidas naquilo que estão a fazer. E uma das coisas que eu me orgulhava mais no hotel era a taxa de retenção dos colaboradores.*

Eu tinha lá colaboradores, eu estive no hotel durante 20 anos, tinha lá colaboradores com 20 anos de carreira e tinha lá colaboradores com muitos anos de carreira e tive alguns que saíram e que voltaram porque perceberam o que era trabalhar noutra organização que não valorizava as pessoas. E de facto, e para mim era o maior reconhecimento que eu podia ter, era quando me voltavam a bater à porta, às vezes é importante também ter outras experiências para valorizar aquilo que têm. Uma das coisas que nós valorizámos muito era o bem-estar das pessoas, o bem-estar não só no trabalho, ser justos na avaliação, ser justos na distribuição de trabalho, obviamente que isso é muito importante, mas também acompanhar a vida pessoal dos colaboradores e ajudar, e aqui entramos numa área muito tricky, que é ajudar na medida em que sabemos que a ajuda está a ser uma ajuda que é construtiva, porque não podemos cair na ajuda que é constante e aí não estamos a ajudar, estamos a criar um vício, não é? Portanto, às vezes há que balancear.

Mas no fundo de ajudar as pessoas também a construir a sua carreira, muitas pessoas, eu fui a primeira a dizer que está na altura sequer de sair e de ter uma oportunidade lá fora, porque às vezes as pessoas são para aquele lugar, nós sabemos que podem fazer mais e nós não temos lugar para elas na organização. E houve várias pessoas lá dentro que eu recomendei irem para outro sítio e a gostar imenso delas, não tem a ver com isso, tem a ver com que estavam limitadas e eu não tinha como as ajudar a crescer. Acho que esse é também o nosso papel.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

HF| *Depende da forma como é comunicado. Porquê? Porque eu não posso comunicar um insucesso de uma determinada ação sem ter um caminho para o sucesso. Não posso dizer, pois é, isto correu mal, paciência.*

Mas posso dizer, isto correu mal, porquê? Por isto, por isto, por isto. O que é que podemos fazer para corrigir? Isto, isto, isto, isto. O próximo, o que é que podemos fazer? Assim, assim, assim.

Eu acho que o reconhecimento que correu mal acho que é importante, até porque nós sermos vulneráveis só mostra que nós somos fortes. Porque aquela coisa de eu nunca me

engano, ou raramente me engano e nunca tenho dúvidas, não existe. Eu acho que nós devemos, a nossa fragilidade é o que nos torna mais fortes.

Eu acho que a comunicação transparente é importante, desde que seja positiva e desde que se veja sempre um caminho.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

HF| *Eu agora estou um bocadinho por fora, mas eu acredito que quando eu estava, e isto foi há 3 ou 4 anos atrás, até 3 ou 4 anos atrás, eu acho que sempre houve apoios, e Portugal tem tido muitos apoios, porque há imensos quadros de apoio comunitário, quer seja para ações de marketing, quer seja para ações de preparação para a empresa ter maior sustentabilidade, portanto eu acho que não é a falta de apoios que não se fazem as coisas, pode ser mais às vezes a falta de coragem, porque apoios, eu fiz quase tudo o que fiz no hotel nos 20 anos e fiz muita coisa, tive sempre apoios comunitários para o fazer. Nesta área, estamos a falar da área de poupanças de energia, de comunicação e marketing, de internacionalização, houve sempre apoios.*

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

HF| *Eu acho que perdura, os portugueses, de uma forma geral têm níveis de rendimento baixos, veja-se a penetração que tiveram e que continuam a ter os produtos chineses com qualidade muito inferior, ou a Zara que faz modas à semana, portanto, eu acho que os portugueses basicamente valorizam o preço. Vou dar um exemplo concreto da Zara, houve uma comunicação que correu as redes sociais todas com o que acontecia com os produtos da Zara, a forma como eram feitos, e passava-se na Zara e estava sempre cheia. Muitas vezes o produto sustentável por ser mais caro torna-se inacessível a longo termo à maior parte da população*

Apêndice G: Entrevista Salvador Bourbon Ribeiro (Bauer Media Audio Portugal)

De que forma é que a opinião pública influencia as decisões de sustentabilidade na sua organização?

SBR| Bem, de várias formas, não é? Em primeiro lugar, as organizações são feitas de pessoas, as pessoas têm consciência e cada vez que se fala mais sobre temas de ESG a consciência coletiva é desperta. Mas eu acho que, sobretudo, sou muito adepto de formas inteligentes de abordagem, não podemos ficar à espera, nem podemos ficar muito dependentes da consciência individual.

Enfim, olhando para todos os nossos stakeholders, para todos aqueles com quem nos relacionamos, ter abordagens inteligentes e diferentes. Olhar para o consumidor e perceber que o consumidor, ou achar que o consumidor só por si desperta por uma questão filosófica qualquer, por temas de sustentabilidade, é uma fantasia. Nós temos que procurar soluções sustentáveis, soluções, approaches, e abordagens sustentáveis, mas que tenham relação direta com aquilo que são as ambições dos consumidores. E por isso, no outra dia falava sobre este tema e alguém dizia: que as coisas, quando dizem respeito diretamente à saúde das pessoas, ao bolso das pessoas, especialmente, as pessoas aderem. As abordagens que as empresas têm que fazer são exatamente essas.

Depois há metas que se têm que forçar, há muitas metas em termos de ESG, há umas que são mais efetivas de mais longa prazo, há umas que são mais etéreas de mais curto prazo, mas há algumas obrigações que nós vamos ter que assumir e que vamos ter que cumprir. E muitas dessas vêm por decreto, apesar de essa transformação ter que ser acompanhada também, ou dessas medidas têm que ser acompanhadas por transformação. Eu ponho aqui dois grandes grupos, os nossos consumidores, estamos a falar mais de oferecer soluções inteligentes relativas a temas como sustentabilidade ambiental e depois, por outro lado áreas de Governance, outros stakeholders, fornecedores, clientes, entidades estatais, ter aqui alguma preocupação de incluir medidas práticas, medidas que façam, por exemplo, a banca tem aqui um grande papel de financiamento com base em cumprimento de critérios. Eu sou muito mais apologista destas medidas do que propriamente só por decreto estarmos aqui a impor, seja o que for.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

SBR| Nós ainda estamos num Early Stage em relação a isto, nunca quisemos entrar nesta lógica de Green Wash, vamos ter que implementar alguns planos, já temos em plano a primeira medida de todas que é tentar medir a nossa pegada, para perceber

exatamente o ponto da situação, por isso é que eu falo em Early Stage e a partir da medição da pegada tomar medidas que façam sentido.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

SBR| Todas as empresas são para as pessoas, como é evidente, mas este setor em particular é um setor que nós gostamos de dizer e dizemos com muito orgulho, que é um setor de “pessoas para pessoas.”

As pessoas aqui têm, é um chavão, eu sei, mas eu tenho visto com total sentido, as pessoas têm aqui um papel-chave. Numa primeira abordagem, aquilo que nós achamos que temos a oferecer de melhor às nossas pessoas e olhando para o contexto do mercado em Portugal, é uma empresa estável, uma empresa sustentável do ponto de vista financeiro, estável do ponto de vista dos seus resultados e, portanto, com uma capacidade de oferecer um ambiente de trabalho seguro, tranquilo, muito desafiante, porque é um setor em franca mudança, mas sobretudo onde as pessoas se sintam seguras a trabalhar. E depois, a partir desse nível, ter um conjunto de atividades que fazem total sentido para melhorar a experiência que os nossos colaboradores têm cá dentro.

Falo de questões que têm a ver com saúde, saúde mental, levar as pessoas a criarem a sua própria experiência, temos algumas iniciativas nesse sentido que têm tido imenso sucesso, etc.

Depois temos formação, formação contínua, importante num setor em tão rápida mudança. Toda essa employee journey, essa experiência dos nossos colaboradores é revista, está a ser revista nesta altura, está a ser implementada já a medidas muito concretas. Temos um clube, temos um conjunto de iniciativas para as quais desafiamos os nossos colaboradores e sobretudo temos uma flexibilidade muito grande para que todos possam garantir um work-life balance, que queiram ajustar o equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

SBR| É um endorsement, tem de haver seguramente um empowerment dado pela liderança, a liderança tem de patrocinar, a liderança tem de ser o primeiro driver desta transformação, mas as pessoas têm de ter na mão estas ferramentas. Portanto, é de uma

colaboração entre a liderança e toda a nossa população, todas as pessoas que trabalham numa organização, mas a liderança tem claramente aqui um papel importante de produção, de ser ele próprio o primeiro agente.

Enfim, olha, no caso até do Work-Life Balance, o chamado Work-Life Balance, o exemplo vem de cima, se eu ponho pressão, se eu não respeito os horários das pessoas, se eu não respeito esse equilíbrio, se eu mando emails ao fim de semana, ou fora de horas, se eu vou dar sinais errados na organização, este empowerment, este patrocínio, tem de ser em primeira mão feito pela liderança, para que a estrutura perceba que cada um tem o direito e tem a obrigação de trabalhar ao seu ritmo.

Se as pessoas gostam de trabalhar muito ao fim de semana, e isso é com as pessoas, o que a estrutura tem de dar, o que a empresa tem de dar é exatamente esse sinal. E depois deixar as pessoas decidirem por si próprias.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

SBR| A importância tem um 8, provavelmente, ela faz parte do meio, inclui-se numa transformação cultural, uma mudança cultural da empresa.

A empresa tem que estar neste momento a viver um momento de transformação. E nesta transformação, nesta transformação de cultura também da empresa, estes temas têm de estar sempre presentes, sempre presentes. Portanto, é um 8. Se não tiverem a par os resultados, os resultados são uma equação disto.

Uma empresa sustentável, uma empresa equilibrada, é uma empresa com resultados. Portanto, os resultados são sempre parte da equação. Este pensamento, estas preocupações têm de ter primazia dentro da estratégia.

Não tenho dúvidas nenhuma.

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

SBR| O impacto financeiro tem que estar a par com a implementação destas políticas. Ninguém implementa políticas que prejudiquem a sua atividade financeira. Por isso é que há pouco falava sobre medidas que sejam inteligentes, abordagens inteligentes ao consumidor, porque se o consumidor não vê benefício direto, nem indireto, nessa aplicação de medidas, vão ser muito difíceis de implementar. E nas empresas é igual, e nós sabemos, por isso é que lhe falava nas pessoas, nós sabemos que as pessoas, que a

felicidade das pessoas, o equilíbrio das pessoas, tudo o que seja tratar as pessoas neste setor em particular, como todos os outros, mas neste em particular, tem um impacto positivo financeiro na empresa. Mas eu preferia nem falar de outro tipo de benefícios. Têm que ser financeiros. Têm que ser financeiros porque nós cuidamos, tentamos implementar medidas que ajudem a cuidar da saúde das pessoas, de diferentes dimensões, tem impacto financeiro. Quando nós criamos momentos de valorização, de informação, tem impacto financeiro nas pessoas. As coisas têm que ser medidas concretamente, senão estamos todos a trabalhar no etéreo, no vago, sem resultados práticos.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

SBR| *O difícil é eleger só uma com impacto grande, ou seja, com impacto positivo. Tudo o que diga respeito às pessoas, tudo o que diga respeito à nossa relação, à minha relação com a empresa, à relação de qualquer colaborador com a empresa, começando por mim, começando por todos, e acabando por todos os outros colaboradores, tudo o que diga respeito à relação do colaborador com a empresa tem um impacto brutal.*

Portanto, todas as políticas de recurso humano, tudo o que seja promover este equilíbrio, tudo o que seja trabalhar pela sustentabilidade, tudo o que seja trabalhar pelo bem-estar dos nossos colaboradores tem impacto. Enfim, não consigo medir uma, porque há muitas, não consigo eleger uma, mas eu diria que as pessoas são o vetor mais importante e com maior impacto.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

SBR| *A transparência é um asset que tem que ser cultivado nas empresas. implementámos aqui uma medida muito simples que é, todos os trimestres temos uma sessão com todos os colaboradores, chamada “Ask the CEO”. Ou seja, as pessoas têm o direito de fazer perguntas anónimas ou perguntas identificadas. O que me quiserem perguntar, eu vou responder. Eu respondo sempre. Depois organizamos sempre uma sessão aberta. Há perguntas que eu assumidamente as leio, mas não respondo, porque há níveis de responsabilidade, de confidencialidade de informação. O ser transparente é até ser transparente nas não-respostas. Mas hoje em*

dia gerir sem transparência não é possível. Exatamente porque, não é hoje em dia possível gerir até sem cultura de feedback que vai para além da transparência, eu quero ter ainda um nível seguinte de transparência. A transparência é um asset e é um ativo poderosíssimo numa organização como esta.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

SBR| Acho que a escala do mercado é uma condicionante. Mas acho que é uma grande desculpa para muita coisa. Acho que nós, o que nos falta, sobretudo, é uma cultura de trabalho diferente. E isso tem-se com escala ou sem escala. Acho que a cultura de trabalho é uma das coisas que se devia apostar seriamente em transformar.

E estas questões do ESG, se forem tratadas com inteligência e com esse benefício direto, eu acho que a escala não tem tema. A escala, muitas vezes, é um conforto e é, muitas vezes, um argumento bom para a inoperância. Nós vemos mercados que são mercados com alta escala, mas que depois não são inovadores, as abordagens não transformam.

Acho que Portugal se devia concentrar muito bem. Acho que todos em Portugal, os empresários, os acionistas, deviam-se preocupar muito em mudar a cultura das empresas, a cultura de trabalho em Portugal. Claro que trabalhamos num ecossistema que é imperfeito, a vida das pessoas em Portugal é difícil.

Os serviços, muitas vezes, têm imensos desafios. É tudo muito feito em função do interesse do próprio servidor e não do cliente e isso torna a vida das pessoas difíceis. Mas o nível de exigência que nós pomos na prestação de serviços, o nível de exigência tem que aumentar.

E só se mudar a cultura de trabalho em Portugal, se nós formos exigentes primeiro com nós próprios e depois com quem nos presta serviços. E tem que começar a pensar mais na perspetiva do utilizador. Por exemplo, se eu sou um utilizador de transportes públicos, se eu sou um prestador de transportes públicos, tenho que pôr na pele do utilizador. E não fazer com que as pessoas passem a utilizar o meu serviço da forma como eu entendo que elas o devem utilizar. E isto é válido para os serviços públicos, é válido para as escolas, é válido para as creches, é válido para todo um ecossistema que existe, que obviamente tem bases clínicas com toda a economia, porque funciona como um ecossistema e que depois torna-se um ciclo vicioso. Mais do que a escala é a forma de trabalhar, a cultura de trabalho tem que mudar em Portugal.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

SBR| Certo, não tenho dúvidas sobre isso e não acho isso errado. Eu acho que as pessoas teoricamente valorizam tudo o que é sustentável, mas tem de ser sustentável a um preço acessível. Porque no final do dia, se aquilo que nós pomos no mercado, forrado de imensa sustentabilidade, for mais caro, as pessoas vão tender a não aderir. O que nós temos, por isso mais uma vez falava em políticas inteligentes, o que nós temos é de quebrar aqui algumas barreiras que existem de interesses e disponibilizar aquilo que hoje em dia em várias áreas é feito de forma sustentável, mas com um preço acessível. E eu acho que é essa linguagem que as pessoas percebem. E não há rigorosamente razão nenhuma, a não ser barreiras à entrada, não há rigorosamente razão nenhuma para que as pessoas não possam adotar essas medidas ainda com um valor acrescentado de preço. Claro que eu estou a falar genericamente, isso não se aplica a tudo, mas aplica-se a grande parte das coisas. No final do dia, se um produto que tem uma história de sustentabilidade atrás custou 1€ e um produto equivalente custou 0,50€, não tenhamos dúvidas que o consumidor vai optar por 0,50€. E isso é verdade em Portugal, mas é verdade também no Reino Unido, é verdade de todo o lado.

O que nós temos é que ter abordagens de forma a nivelar os preços. E não há razão nenhuma para que isso não aconteça. Não sou conhecedor de tudo, mas de uma forma genérica, temos que fazer as coisas com sustentabilidade, mas com interesse no consumidor. Ninguém paga um café por mais 1€ porque ele, de uma forma genérica, contribui para a sustentabilidade da floresta. É uma história bonita, é uma história ótima, deve haver projetos desses, mas no final do dia o café é um café. O consumidor não vai aderir livremente, a rigorosamente nada. Com as exceções de pessoas que vivem com isso, mas porque podem, não é?

Apêndice H: Entrevista Cristina Iglesias da Costa (ILC)

De que forma é que a opinião pública influência as decisões de sustentabilidade na sua organização?

CIC| A nossa visão é uma visão de three wins. E isto porquê? Porque é importante o nosso fornecedor, a ILC, o mercado e o cliente final.

E daí a influência do exterior, num país desta dimensão é muito importante no sentido em que basicamente a boca a boca é muito comum e nós temos um prestígio muito grande. Portanto, não é qualquer empresa que está há 46 anos no mercado, sem mácula e sem problemas, quer dizer, enfim, problemas há sempre, mas sem haver nenhuma questão que seja de facto penosa para nós, pela razão muito simples que de facto estabelecemos uma relação de confiança tão grande com os clientes que eles próprios fazem em termos de mercado, muitas vezes o nosso papel. portanto a opinião pública para nós é importante, mas é fundamental nós não vivermos só da opinião pública, ou seja, nós temos que ter confiança na visão que temos, na equipa que temos, na formação que damos às pessoas e portanto eu penso que a opinião pública tem importância no sentido que é benéfico para nós porque estabelecemos relações de confiança e em muitas circunstâncias clientes nossos até se prestam a fazer apresentações em nosso nome, ou seja, temos identificados alguns opinion leaders, que trabalham muito perto de nós e que nos desafiam diariamente, porque isso também é muito importante para nós, é termos desafios exteriores, porque o estar sempre dentro de um ambiente de uma organização muitas vezes não nos permite olhar de fora e estas críticas que nós recebemos ou desafios que nós recebemos do exterior para nós são fundamentais porque são oportunidades de nós melhorarmos.

Isto tem acontecido ao longo dos anos e temos uma gratidão muito grande relativamente ao mercado que temos, a opinião pública tem sempre influência, mas nós acreditamos que a opinião pública relativamente ao grupo ILC é uma opinião pública muito positiva.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

CIC| Nós temos preocupações naturalmente e a primeira preocupação que temos e já começou há muito tempo, nós somos certificados em qualidade para ISO 9001 e tudo o que diz respeito à sustentabilidade, fazemos separação do lixo, nomeadamente temos uma parte eletrónica grande que também é lixo e funcionamos com um valor mais pequeno que entregamos, existe até um, não sei se sabem, um programa com IPO, quanto mais toneladas de lixo eletrónico se faça, portanto o que é que acontece? Sempre que existe uma campanha dessas e a ILC, nomeadamente a parte da qualidade, o que faz é spread the new e dizer que vai acontecer isto, portanto tudo o que é lixo eletrónico ou

elétrico nós vamos recolher aqui e vamos entregar, isso por um lado, por outro lado fazemos a divisão do cartão sempre, do cartão do plástico.

Temos a preocupação de cada vez haver menos papel, aliás agora ultimamente temos estado a decidir em termos de gerência, vamos aplicar a inteligência artificial para haver cada vez a rotina ser mais possível nessas áreas de inteligência artificial para poupar justamente o papel, mas existe aqui um problema, há muitos clientes que exigem ainda guias de remessa e essas coisas e isso acaba por ser inevitável. Temos muito cuidado com a parte de sustentável e de futuro, já a começámos a implementar e acho que isto vai ter continuidade naturalmente.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

CIC| Digo-lhe já a que o lema desta casa é “As pessoas são mais importante “ e ao dizer isto acaba por ser a imagem daquilo que nós pensamos e daquilo que nós fazemos com a equipa. Os sócios desta casa, nós todo o lucro que temos reinvestimos nas pessoas, todo, querem formação, querem dar mais salários e, portanto, isso é uma preocupação e depois temos team buildings, temos reuniões de equipa, temos uma seleção muito criteriosa das pessoas, eu meço muitas vezes a felicidade desta casa, por três parâmetros. Um, nascem bebés todos os anos e isto quer dizer que as pessoas se sentem estáveis e felizes aqui dentro, porque para ter um filho é preciso estabilidade e é preciso felicidade.

Dois, as pessoas trabalham connosco durante muitos anos, ou seja, tem muita gente nas equipas que saíram da universidade, entraram na ILC e já tenho coordenadores nessas situações, crescem connosco e isto é muito importante porque é uma empresa familiar, eu tenho a noção exata que as pessoas estão mais tempo connosco do que estão com a família e, portanto, todo o ambiente tem que ser um ambiente que lhes provoque essa estabilidade, felicidade, para eles se sentirem bem, nós não queremos pessoas tristes neste caso. E o outro é que não tenho absentismo, nós não temos absentismo. E posso lhe dar um exemplo que me parece que é um retrato disto mesmo. Uma colega nossa, há uns anos teve um cancro e o IPO é aqui à frente, e ela teve uma série de sessões de radioterapia e nós dissemos, eu disse, enfim, ela é o meu braço direito, eu disse, se calhar é melhor a seguir à radioterapia, ir para casa, descansar, e ela disse que não, gostaria. Eu não troco nada, não troco estar com vocês pela minha casa, porque

vocês estão e estão “mesmo” e eu em casa, se calhar estou sozinha e aqui estou acompanhada e sei que estou aqui cuidadíssima. E isto eu acho que é significativo.

Temos crianças, já temos vários colaboradores que se casaram, tiveram crianças, divórcios ainda não tivemos nenhum, mas são as pessoas, é esse o nosso fim, as pessoas que trabalham aqui dentro, porque essa felicidade de trabalho e essa alegria que as pessoas têm, o que acontece é que se transmite para o exterior e, portanto, o approach que as pessoas têm depois aos clientes é um approach feliz, enérgico, de acreditar em terem a confiança e a estabilidade que precisam. Eu, aliás, sou CEO e sou o chamado Happiness Chief, Happiness in the Organization, porque acho que as pessoas têm que ser motivadas e desafiadas. Para a semana, por exemplo, temos a nossa festa de Natal que realizamos todos os anos.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

CIC| Eu acho que não é uma pressão, mas acho que deve ser uma coisa determinada, de alguma maneira, pela equipa em geral. É evidente que este approach tem que ser feito pela liderança e apresentada aos colaboradores. Tentá-los é muito importante e dizer “isto é uma coisa boa para todos”. E a partir desse momento, eu acho que a liderança tem influência, mas sobretudo é fundamental conseguir que a equipa absorva esse nosso querer e a importância das coisas. E isso acontece, portanto, tem que existir uma boa comunicação e uma boa motivação para que isso aconteça. Eu há pouco esqueci mesmo de dizer que a ILC, simultaneamente, em termos de responsabilidade social, colabora com uma série de instituições, como a Liga Portuguesa contra o Cancro, uma associação que se chama Pupa, as Irmãs das Pobres aqui de Campolide, damos sempre o nosso contributo, muitas vezes mensalmente, por necessidade destas instituições.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

CIC| Eu daria um 8. Eu acho que estas políticas de sustentabilidade implicam também crescimento e, portanto, eu acho que neste momento estamos num 8. Ou seja, o que interessa é chegar ao fim, é continuar a crescer e chegar não a 10, mas a 20.

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

CIC| Nós, a seguir à pandemia, identificámos que a comunicação tinha-se perdido um bocadinho. E então o que nós fizemos foi justamente fazer um team building. Um team building que era vocacionado à comunicação da equipa. Até porque tínhamos pessoas novas também. E, portanto, fazer a integração das pessoas na equipa é fundamental. E é muito divertido vê-lo. Em team building as pessoas têm um comportamento completamente diferente. Ou seja, criam-se muito mais laços. E foi isso justamente que nós temos feito. Quando identificamos que existe qualquer coisa ou um pequeno desvio em que a equipa não está equilibrada, imediatamente implementamos medidas para que isso pare. E isso acontece. A seguir à pandemia foi muito complicado. Porque as pessoas ainda estavam naquilo, uns estavam a trabalhar em casa, outros já estavam na rua. E foi, de facto, complicado. E daí nós temos identificado que seria importante eles estarem juntos. E também que a comunicação fosse mais fluida. E isso aconteceu. Ou seja, aquilo que temos feito até hoje para estas situações tem funcionado.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

CIC| Eu penso que todas estas coisas trazem benefícios. Eu até devo lhe dizer que em termos financeiros, muitas vezes não é a nossa preocupação fundamental. Claro que é, não é? Porque existe uma gestão. Mas não passamos isso para a equipa. Nós passamos para a equipa a importância que isto pode ter para eles. E que pode ter, em termos deles também, a capacidade de transmitir isto para fora. Porque apesar de tudo, nós sabemos que há muitas empresas que ainda não têm muitas destas políticas desenvolvidas. E portanto, se nós começarmos, se dermos primeiro o exemplo da liderança, e depois o exemplo no exterior, eu acho que isso é fundamental. Mais até que muitas vezes a parte financeira, embora tenha claros benefícios.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

CIC| Eu acho que a transparência é fundamental. Eu não sei trabalhar sem transparência. A minha maior função aqui dentro é o contato com os fornecedores. Eu discuto os contratos, sou eu que faço toda essa área. Devo-lhe dizer que a minha postura e a postura da organização é de total transparência. De outra maneira, não se

consegue. Estas coisas podem correr bem ou mal. Eu, recentemente, tive uma questão com um fornecedor nosso que não estava a correr bem. Mas eu fui completamente transparente com ele. E não tinha a ver com o que a nossa parte fez. Mas estas coisas também acontecem, não é? E, portanto, daí os desafios. Mas a transparência é fundamental no negócio.

A verdade é fundamental. E é essa a forma como nós atuamos, quer a montante nos fornecedores, quer a jusante nos utilizadores finais e nos clientes.

E não se consegue vitória sem transparência.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

CIC| A ILC o que faz é reinvestir todos os lucros na empresa, nas pessoas e, portanto, é evidente que tem impacto, mas é um impacto que nós consideramos que tem o impacto de plantar qualquer coisa no presente que pode crescer no futuro, pode dar de facto muito, eu não direi lucro, nem direi nada disso, mas dá bom ambiente às pessoas, dá uma postura correta no mercado, dá uma série de coisas que para nós se calhar são muito mais importantes, porque nós olhamos muito mais ao lado humano, é evidente que temos que ter sustentabilidade financeira na empresa e Portugal de facto é um país pequeno, mas eu só tenho alguma pena de que as coisas às vezes descambem, quando nós vemos claramente que podíamos ter um país muito melhor e que toda essa parte da sustentabilidade seria naturalmente um contributo, porque se nós pensarmos, as PME muitas vezes têm muitas dificuldades e dão premissa a outras coisas e isso acaba a crescer por aquilo que disse, é que não existe disponibilidade.

Eu acho que isto também é um bocado cíclico, porque há muitos anos nós sabemos que a indústria, por exemplo, do calçado tinha um potencial gigante e depois nós chegávamos a Oliveira de Azeméis e era a cidade europeia com mais Ferraris por habitante, e eu acho que esta cultura tem vindo a melhorar e nós não podemos esquecermos nunca que as PMEs são o maior tecido empresarial que existe neste país. Eu acho que primeiro, temos aqui um problema, que é um problema nacional e cultural da associação. Se houvesse consistência nas associações, e não é uma questão de lutar, mas sim tentar conseguir o melhor e que nos permita outro tipo de crescimento e outro tipo de “estar” até no mercado, e que também contribua para essa parte da sustentabilidade, eu acho que era fundamental.

Mas existe esse problema, problema cultural de “capelinhas” e que “o outro tem medo de saber do negócio do outro”, enfim, há estas questões todas. O que eu acho é que a ILC acaba por ter uma postura muito correta e que nos permite, de alguma maneira, ultrapassar tudo isto. Nós temos objetivos, temos ciclos também, mas temos objetivos muito concretos e esses objetivos passam, quer pela sustentabilidade das pessoas, mas sobretudo, nós temos basicamente 30 famílias para dar de comer por mês e isso é o nosso objetivo primeiro. E por isso nós temos que ter uma gestão que envolva toda a gente da equipa e que permita, de alguma maneira, não haver aqui situações menos felizes que eu acho que muitas vezes se descarta um bocado disso. O nosso risco em termos de todos os índices de algum tipo de falha é zero. E, portanto, é esse também, ou seja, ter uma equipa equilibrada, uma empresa equilibrada, uma sustentabilidade global de A a Z e termos sempre espaço para crescer. E é nesse sentido que nós vamos sempre.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

CIC| Pois eu acho que esse é o primeiro erro. É porque as pessoas não conseguem ver, e eu aí pessoalmente devo ir confessar, sou muito mais apologista, se calhar é um bocadinho mais caro, mas a qualidade é muito melhor, portanto as pessoas são muito imediatistas. Eu sou menos imediatista nesse aspeto.

Eu acredito que as pessoas têm que ser ponderadas naturalmente, mas quer dizer, não é por ser o mais barato, mas hoje em dia eu acho que é isso que impera. Mas eu sou de outras gerações, portanto a minha cultura tem a ver como eu se calhar não compro 10 pares de sapatos num ano, porque comprei uns sapatos que foram bastante mais caros, mas que vão durar dois ou três anos e são clássicos, portanto não há essa questão. Tenho pena que seja assim, porque eu acho que isto revela exatamente isso, um imediatismo.

E eu acho que é importante as pessoas serem felizes. Eu acho que esses contextos todos são felizes, mas acho que as pessoas não pensam, sobretudo determinadas gerações. Acho que são muito imediatistas, eu venho de uma geração que acabavam o curso, casavam e compravam casa e, portanto, estavam imobilizados, não podiam circular. Hoje em dia é completamente diferente. Acho que não existe, aliás é uma das grandes dificuldades que eu tenho aqui dentro, é arranjar pessoas. Que sejam boas e que, sobretudo, não estraguem a equipa. Mas é verdade, o que eu penso é isto, é que a sociedade empurra muitas pessoas para um imediatismo muito grande.

Apêndice I: Entrevista Isabel Santos (Ecochoice/Greenlab)

De que forma é que a opinião pública influência as decisões de sustentabilidade na sua organização?

IS| Não influencia, no nosso caso, porque nós estamos muito focados no B2B, mais no business, não tanto no consumer. Por isso, a opinião geral, a opinião pública, digamos que não influencia porque nós já nascemos com um ADN relativamente verde, entre aspas. Ou seja, as políticas europeias, sim, influenciam o nosso negócio e as nossas decisões. A política internacional, sim, influencia o nosso negócio e as nossas decisões. A opinião pública no geral, ou seja, do consumidor em si, acabamos por não estarmos tão dependentes porque não é o nosso target.

Se bem que, por exemplo, na mobilidade nós temos muito próximos cerca de 60 mil clientes e aí sim acabamos por alguns deles terem B2C, mas a maioria dos nossos clientes é empresarial.

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

IS| À data de hoje nós temos alguns planos que precisam de capital e ambicionamos muito em breve conseguir ter uma liderança no âmbito das comunidades de energia em função do levantamento de capital que estamos a fazer e em específico de um fundo com alguma dimensão, com quem estamos a trabalhar para fazer o desenvolvimento destas comunidades de forma a que as pessoas fiquem independentes do ponto de vista de energia.

Não sei se acompanhas estes temas, mas a Rússia bloqueou a venda do urânio para a questão do nuclear à Áustria e, portanto, todas estas temáticas influenciam as pessoas no âmbito de cada vez mais tomarem consciência que têm de ser produtores e consumidores. Que é algo que nós no ADN da empresa, e na génese da empresa, já defendemos há muito tempo, mas é bastante difícil quebrar estes ciclos. Por isso, é muito importante que as renováveis existam porque nós não podemos estar dependentes não só por questões de alterações climáticas, de resíduos fósseis, como também estar dependentes de países com uma instabilidade geopolítica muito grande, como é o caso

da Rússia, Estados Unidos e China. Por isso, eu diria que as grandes iniciativas que nós vamos ter nos próximos tempos serão: apoiar na descarbonização da economia com mais processos de comunidades de energia para haver mais independência energética e mais sustentabilidade climática. Nomeadamente, cruzar estes processos de autonomia energética com a compensação de projetos de sequestro de carbono. Ou seja, alterar os ecossistemas e as biodiversidades para conseguir também ter aqui uma maior sequestra de créditos de carbono.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

IS| *Nós somos uma estrutura pequena, acabamos por ter um conceito e uma estrutura muito familiar, se o filho de alguém adoece, todos nós sabemos. Isto para dar um exemplo prático.*

Eu costumo dizer que a responsabilidade social das grandes empresas às vezes é muito feita para fora e pouco para dentro. Nós aqui temos um bocadinho de feito ao contrário. Temos uma responsabilidade social muito para dentro, uma equipa bastante unida aqui nas diferentes vertentes e que acabamos quase por ter uma família, obviamente, com as suas vicissitudes, porque somos todos colegas de trabalho e as famílias são famílias. Mas há uma preocupação genuína de todos em cuidarmos de todos e, por isso, eu acho que é mais importante essa responsabilidade social dentro, que nós tentamos fazer todos os dias, do que propriamente para fora. Por isso, não temos uma política de responsabilidade social, digamos, definida num site, numa coisa bonita, mas está presente todos os dias aqui. Para dar um exemplo, nós almoçamos todos juntos na empresa, e acabamos sempre por falar de coisas giríssimas do mundo e, ou seja, para mim esse valor intrínseco de estarmos todos juntos vale mais do que qualquer outra coisa.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

IS| *Eu acho que tem de ser um misto das duas coisas. Obviamente a liderança tem de ditar para que todos a pratiquem. Portanto, acho que é um misto de, obviamente a liderança é bastante importante, mas depois cada uma das pessoas tem de ser livre de implementar aquilo que são as diferentes soluções que o líder possa indicar e os*

diferentes caminhos. Porque cada qual tem o seu caminho e cada uma caminha no seu caminho mesmo que o objetivo e o propósito seja o mesmo ou seja a sustentabilidade.

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

IS| É um 9 ou 10, claro, não é? É um 9 ou 10. Até porque nós na Greenland inclusivamente ajudamos empresas a definir a estratégia de sustentabilidade e os seus planos de ação para implementar a sustentabilidade e na Ecochoice no parâmetro da energia também de certa forma o fazemos com os planos de racionalização de consumos de energia.

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

IS| Nós estamos numa fase de transição, como já percebeste na questão da Ecochoice, o nosso ADN e o nosso negócio, se não houvesse, desde o início, um princípio diferenciador naquilo que nós queremos vender aos nossos clientes, seja serviços, seja renováveis, seja mobilidade elétrica 100% verde, não haveria empresa. Portanto, aqui, a nossa agenda, desde logo, é sustentabilidade. Principalmente por isso, porque se não houvesse isso na nossa ADN, nem sequer tínhamos emprego.

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

IS| Eu diria que educação, eu acho que a educação é fundamental em tudo. E acho que temos de educar a consciencialização da necessidade de cuidarmos e de nos renovarmos. E também com a questão de sabermos que tudo isto demora tempo. É como uma árvore, quando a plantamos, ela vai demorar o seu ciclo de vida até crescer e por isso, aqui nós temos um papel muito importante na lógica de educar para a sustentabilidade, para conseguir transformar o planeta.

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

IS| Eu sou sempre apologista da transparência, e sejam notícias boas ou más, quero que a comunicação flua.

Nós nos últimos tempos passámos aqui por um processo bastante complexo e nunca negámos à equipa tudo o que estávamos a fazer, inclusivamente este tema do levantamento de capital. Todas as pessoas da equipa sabem que neste momento a empresa está numa ronda de capital com determinado objetivo, um plano estratégico e aquilo que se trata. Só se envolvermos as pessoas é que conseguimos que elas vão connosco e isso só é feito através de uma boa comunicação e de uma boa transparência. Isso também tem muito a ver com o meu feitio, talvez enquanto pessoa e enquanto líder, porque pauto-me sempre por uma transparência a todos os níveis perante a empresa. Por isso é que as reuniões e briefings diários existem, as reuniões de coordenação de equipas semanais existem, as reuniões trimestrais ou semestrais de apresentação de resultados existem, as reuniões anuais de transparência do que é que se quer para o próximo ano existem. Obviamente é preciso contextualizar, nós somos uma equipa pequena e isto é possível fazer com 40, 50, 60 colaboradores na complexidade de uma empresa que tenha milhares de colaboradores, isto obviamente tem de estar partido ao meio porque é impossível estarmos a falar dessa forma.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

IS| *Esta é uma questão muito pertinente, principalmente na questão, não tanto da Ecochoice, mas da Green Lab, empresa da área da construção sustentável. Eu passei uma vida inteira a ouvir que a sustentabilidade era mais cara na construção. Hoje em dia eu costumo dizer que a sustentabilidade dá dinheiro, porque o setor financeiro é o primeiro a puxar pela sustentabilidade e é o primeiro a dar majorações de spreads e determinadas vantagens no financiamento à promoção imobiliária. O que é que eu quero dizer com isto? Às vezes a sustentabilidade e a implementação destas medidas de sustentabilidade, não esquecer que elas têm três pilares e o pilar do governance, por exemplo, da questão da transparência que estávamos a falar na pergunta anterior, nada tem a ver com a questão de custos. Não custa mais caro eu ser transparente ou não ser transparente. Portanto, é preciso perceber que esta bengala de dizer que a sustentabilidade é mais cara, o que é que é isso de ser mais caro? Se eu amanhã deixar, por exemplo, de ter energia, como o caso do gás, e não ter fábricas a trabalhar porque não tenho gás a sair à boca da fábrica? Portanto, é um bocadinho de pensamento curto dizer que não se implementa a sustentabilidade porque é mais caro.*

Obviamente há situações em que pode ser mais caro, mas há um retorno a médio e longo prazo. O que nós temos é de ter uma visibilidade e ter um pensamento do ponto de vista do mercado financeiro a médio e longo prazo do que em vez de a curto prazo. Ou seja, eu se calhar posso ter um retorno de um determinado investimento que possa ser mais caro e em vez de o ter a 4 ou 5 anos vou ter a 6 ou 7 ou 8 ou 9 e ele não deixa de ser rentável por causa disso. Portanto, eu acho que neste mindset da sustentabilidade, como eu disse, tem de haver, de facto, uma mudança deste paradigma para não estarmos sempre a dizer que a sustentabilidade é mais cara. O que é que é isso da sustentabilidade ser mais cara? Até porque nunca esquecer, aquilo que eu já disse e repetindo, que a sustentabilidade tem 3 pilares. O ambiente, o social e o governance. E por isso é muito importante esta visão de médio e longo prazo e não uma visão de imediato.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

IS| Bom, essa pergunta é uma pergunta complexa de responder. Porquê? Eu acho que ainda continua a perdurar esta questão em grande escala do que é mais barato. Isto porquê? Pela falta de capacidade também financeira, que não podemos esquecer que Portugal tem face a outros mercados. No entanto, existe já uma grande sensibilidade num nicho para esta questão da sustentabilidade. E aqui talvez mais ao nível vou-me referir a produtos alimentares, porque se nós formos olhar, por exemplo, a questão do carro elétrico, hoje em dia é mais barato do que o carro a combustão e o seu consumo também. Portanto, eu diria que ainda continua a vigorar esta lógica do “Portugal dos pequeninos”, um bocadinho pelo contexto de sermos um país pobre, mas cada vez mais sinto que há uma consciência adquirida dos consumidores a querer saber mais e a adquirir o mais sustentável.

Mas mais uma vez, é lei da oferta e da procura. Quanto mais procura nós passamos a ter mais oferta temos, porque também continua, e seguramente em determinados negócios, não vou falar sem saber, pode haver uma especulação pelo mercado ser mais pequeno e as margens serem maiores, como é natural quando não há mass market. Mas eu diria que isto é um equilíbrio das duas coisas.

Portanto, a tua pergunta é respondida quase em sim dos dois lados. Está a haver um aumento? Sim, mas também continua a haver este “mais barato é que é bom”.

Daí eu dizer que esta resposta é complexa de se responder, porque basicamente eu tenho de responder sim às duas coisas, mas acho que isto vai inverter muito rapidamente.

Apêndice J: Entrevista Pedro Guerreiro de Sousa (Partneer)

De que forma é que a opinião pública influência as decisões de sustentabilidade na sua organização?

PGS| Relativamente à Partneer, a Partneer é uma empresa de serviços, nós somos 6 consultores séniores, em virtude sempre de uma empresa de serviços, esta vertente de sustentabilidade ambiental digamos não tem um significado muito relevante.

Portanto eu vou me referir mais à parte de clientes.

Nós temos vários clientes, nós temos grandes clientes, pequenos clientes e médios clientes. A percepção que eu tenho em relação ao ESG é que a importância que as empresas dão ao ESG é diretamente profissional à dimensão.

Nós temos uma brisa como cliente, temos uma REN, temos uma EDP, são nossos clientes. Esses senhores têm uma preocupação com o ESG diária, constante, até porque têm alguns desafios na sua própria atividade. No caso de uma Galp, por exemplo, ou de uma REN, elas são particularmente consumidoras de carbono e, portanto, têm inclusivamente que entrar no mercado de carbono e comprar créditos de carbono para poder compensar a pegada de carbono. Agora, empresas de menor dimensão, quando eu digo empresas de menor dimensão, indústrias de menor dimensão, estou a lembrar-me de algumas que nós temos, não têm a preocupação, às vezes não têm a capacidade, não têm recursos, não têm pessoas que se possam dedicar a isso. E, basicamente, é isto. Mais na área da indústria, as empresas de serviços, voltamos ao mesmo, não vejo que tenham tanta preocupação com o ESG, acho que não é tão relevante, mas as empresas de produtos e de serviços de indústria são mais preocupadas com esse tema do ESG. Dentro da questão social, há uma questão importante que tem a ver com a ética empresarial e que eu acho que é um dos fatores que devia estar presente na mente de todos os empresários e que tem a ver não só com a forma como se remuneram os colaboradores, eu trabalhei numa área em que os ordenados eram muito baixos e que está relacionado com a própria estrutura de custos do setor, são setores com uma mão de obra muito intensiva e com uma rentabilidade relativamente baixa e, portanto, não é um setor que consiga pagar ordenados altos, mas uma das coisas importantes que nós, enquanto empresários, podemos e devemos fazer é tentar negociar sempre, porque estamos a

defender-nos a nós, mas também estamos a defender os nossos parceiros, o preço justo para cada serviço e isso é uma coisa que, infelizmente, as grandes empresas não fazem. E quando nós estamos à frente de uma grande empresa, e eu já estive à frente de grandes empresas e já tive que negociar preços à frente de grandes empresas, uma das preocupações que nós devemos ter é ter um preço justo para todas as partes, porque não faz sentido uma grande empresa tentar negociar o melhor preço que consegue para si, independentemente da situação em que deixa o fornecedor. Portanto, também uma das áreas de preocupação de qualquer gestor e cabe-nos a nós educar os clientes

Num país cada vez mais comprometido com a implementação de políticas de sustentabilidade ambiental, que tipo de iniciativas planeia a sua empresa implementar nos próximos anos, dentro desta área?

PGS| Não é tanto na parte da sustentabilidade, mas mais esta parte social. Apesar de sermos uma empresa de serviço há uma preocupação muito grande, aliás nós temos uma máxima que é partilhar para crescer, e portanto o cuidado que nós temos com as pessoas é precisamente numa ótica de maximização dos resultados em partilha com a equipa, numa lógica de equipa, e não fazer aquilo que a estava a dizer, que tipicamente acontece com as grandes superfícies, grandes distribuidores, em relação aos fornecedores e aos empregados também. Os colaboradores aqui são tudo pessoas seniores e onde nós temos uma preocupação grande de partilha dos benefícios, de modo a que as pessoas se sintam bem, é um princípio muito simples, “não ofereças aos outros o que gostarias de ter para ti” é um bom princípio.

Como promove a sua empresa uma cultura de sustentabilidade social entre os colaboradores?

PGS| Já referi esta parte na pergunta anterior, mas quero mesmo salientar a importância de cuidar das pessoas, para que elas nos ajudem a cuidar depois de tudo o resto, dos negócios, da nossa vida pessoal, daquilo que for.

Considera que o compromisso com a sustentabilidade deve provir principalmente dos líderes empresariais, ou cada pessoa deve seguir a sua agenda sem pressões externas?

PGS| *Relativamente à Partner, que nasceu em 2014, tem tido vários ciclos, várias fases distintas, mas todas elas baseadas num princípio muito importante, nós somos o resultado das 6 ou 8 pessoas que nos rodearam nos últimos 12 meses. Isto é o efeito, aquilo que é a nossa vida pessoal e profissional, é o resultado das pessoas com as quais nos rodeámos, por isso acaba sempre por ser uma junção de ideias e personalidades*

De 0 a 10 como definiria a importância da implementação de políticas de sustentabilidade na estratégia global da sua organização?

PGS| *Um 8*

Poderia dar algum exemplo em que uma política de sustentabilidade teve um impacto positivo nos resultados financeiros da sua organização?

PGS| *Ao longo da vida, dos vários ciclos da Partner, eu fui tendo pessoas, por exemplo, 2020 foi um ano fantástico para a Partner, numa altura em que nós lançámos uma coisa que é o Security Score Card e começámos a desenvolver o negócio com o parceiro. Hoje estamos a fazer uma coisa completamente diferente. Ter pessoas fantásticas a trabalhar connosco é essencial para os resultados. E nós estamos agora com uma ambição grande relativamente aos resultados financeiros da empresa. Porquê? Porque temos pessoas diferentes, diferenciadas, que nos ajudam a diferenciar resultados, mas temos sempre a intenção de uma coisa importante, é que é preciso ter atenção nessas pessoas para que elas se sintam bem naquilo que estão a fazer. E, portanto, tem que haver uma lógica de partilha equilibrada, partilhar para crescer, é aquilo que nós dizemos sempre.*

Na sua opinião, quais são os benefícios não financeiros mais significativos que as políticas de sustentabilidade trazem para a sua organização?

PGS| *Aqui, eu costumo ter a brincadeira, mas é mais ou menos a sério, que não recrutamos abaixo de 50, por uma razão simples, porque estamos numa fase de todos, de que queremos um balanço pessoal. Pessoal e profissional, o equilíbrio da vida pessoal e profissional é para nós um tema central, absolutamente central. Nós estamos aqui a partilhar benefícios da empresa, mas as pessoas têm uma vida pessoal e essa vida, mais do que respeitado, é natural que seja levada a maior equilíbrio. Isso para nós é muito importante.*

Diria que a transparência no sucesso ou insucesso de uma ação de sustentabilidade afeta a reputação da sua empresa positivamente ou negativamente?

PGS| Eu, tipicamente, digo e assumo que a forma mais eficiente de nós progredirmos é baseado no erro. É baseado na assunção de que nós erramos, de que nós não estávamos bem. E um princípio que eu tenho já há algum tempo é assumir isso de viva voz com as pessoas, porque assim o meu subconsciente vai estar mais preparado para não repetir o erro. Nós, se escondermos o erro, temos mais probabilidade de o repetir. Quando eu digo erro, digo a não verdade, a não transparência. E, portanto, a melhor forma é quando cometemos, quando fazemos alguma coisa que não está bem, é assumir perante os outros, porque assim o nosso cérebro vai estar preparado para não repetir. Eu, claro que sou apologista da transparência, sou apologista daquilo que é as pessoas perceberem, terem a perceção de que a pessoa está a ser genuína naquilo que está a dizer ou a pensar, ainda que possa não estar certa.

Posso não ter razão. Mas tenho que ser genuíno e tem que ser frontal e transparente. Relativamente à progressão, quando há algum erro num projeto desses, há um princípio de melhoria, que no fundo era aquilo que estava a ser descrito, que são os chamados Assessments. Nas grandes organizações nós tínhamos os Assessments, que eram basicamente revisões de performance semestrais ou revisões de melhoria, principalmente para as pessoas mais novas poderem progredir e perceberem qual é que é o melhor caminho, é vir a essa discussão, mas principalmente nesses Assessments dar a palavra aos mais jovens para eles próprios chegarem à conclusão daquilo que é o caminho e não sermos nós a forçar ou obrigar que eles façam, porque sim, como em casa, nas empresas, não é uma boa política.

Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar equilibrar a sustentabilidade com as metas de lucro de uma organização?

PGS| Mais do que apoios, são as políticas, e aqui entramos num tema sensível para as organizações, nós sabemos que as empresas portuguesas, 96% são PME, e portanto, do ponto de vista de políticas, os empresários em Portugal não são particularmente apoiados porque não existe uma lógica muito orientada aos estado, não tão orientada às empresas. Estou a falar aqui concretamente das coisas que se discutem na política. Relativamente aos apoios, não são particularmente significativos. Porque nós não acrescentamos valor. Por isso é que eu estava a falar das políticas, do ponto de vista

de políticas é que seria crítico ter esse tipo de apoios para que as empresas ou os empresários, tal como alguma da população, não se veja obrigado a pensar em outras opções.

Sair do país para fazer negócios para fora do país. Primeiro pela dimensão e depois para poder fazer negócios de modo mais saudável. E esse é um problema que está muito assento em termos de políticas. Do ponto de vista de apoios, existem alguns apoios, mas como eu dizia, como são 96% são das organizações PMEs, nem sequer há essa capacidade física de ninguém apoiar ninguém. Quer dizer, o Estado não tem capacidade para estar a apoiar 600 mil empresas ou 500 mil PMEs. Não é fácil. E, portanto, nesse sentido, os apoios não têm um grande significado. Portanto, nós temos, os empresários têm que se virar nas empresas de menor dimensão. As maiores é diferentes, obviamente, porque acabam por ter apoios sectoriais, apoios estruturantes, são coisas completamente diferentes. Porque têm outra importância para a economia e, portanto, são vistas de maneira diferente. As políticas é que são transversais e essas, sim, não nos permitem fazer uma evolução como existem noutros países, mas, enfim, isto é um tema mais político que outra coisa.

Acredita que os consumidores valorizam práticas sustentáveis em relação aos produtos que consomem? Ou perdura a filosofia do “mais barato é sempre melhor”?

PGS| *Eu aqui tenho uma opinião ligeiramente diferente, porque acho que as novas gerações estão a mudar isso, o poder de compra das novas gerações irá poder combater a ideia de que os produtos sustentáveis ficam inacessíveis por serem mais caros, acredito que isto irá quebrar a lógica do “melhor é o mais barato” especialmente porque se vê uma crescente preocupação dos jovens com estas questões.*