

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

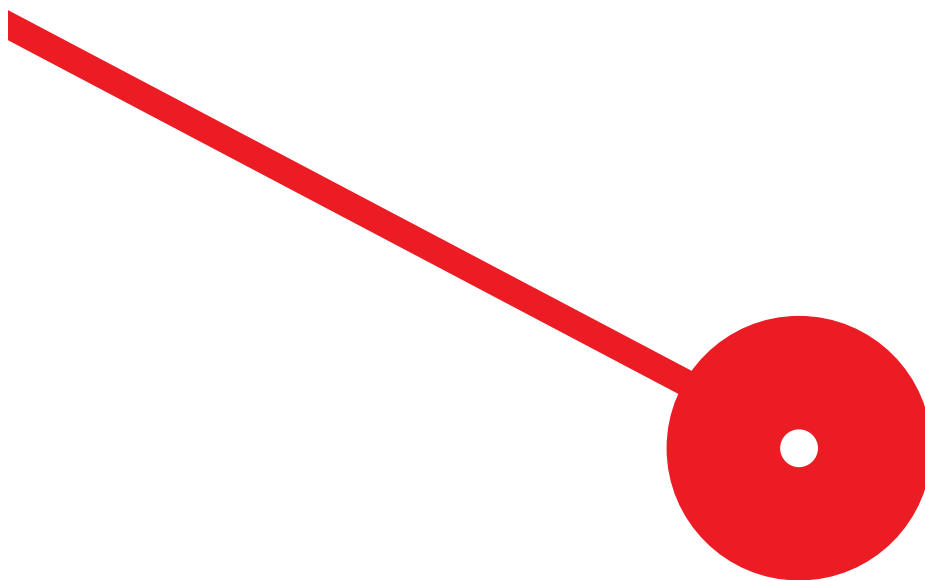
MESTRADO
ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

As Relações Públicas na promoção da Responsabilidade Social Corporativa. Uma análise da Indústria do Mobiliário de Luxo.

Ana Filipa Carneiro Lage

10/2023

Ana Filipa Carneiro Lage. As Relações Públicas na promoção da Responsabilidade Social Corporativa. Uma análise da Indústria do Mobiliário de Luxo
10/2023





As Relações Públicas na promoção da Responsabilidade Social Corporativa. Uma análise da Indústria do Mobiliário de Luxo

Ana Filipa Carneiro Lage

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria em Comunicação Digital, sob orientação da
Professora Susana Pinto**

Agradecimentos

Depois de dois anos dedicados a esta Dissertação, acredito que não será apenas minha, mas de todos os que celebraram comigo as pequenas vitórias e me ampararam nas grandes derrotas.

Aos meus pais, porque todos os meus sucessos serão sempre deles também. Sem as boleias do meu pai, ou os lanches da minha mãe, este teria sido um caminho muito mais penoso. Obrigada pelo apoio incondicional e por tudo o resto que não tenho espaço para escrever aqui.

À minha irmã e aos meus sobrinhos por serem sempre fonte de gargalhadas fáceis. Obrigada ao Duarte por relativizar as minhas preocupações e mostrar que não há problema maior do que a descomercialização do seu iogurte favorito.

À Professora Susana Pinto por ter acreditado em mim, muito mais do que eu alguma vez acreditei. Obrigada pelos *inputs* assertivos, pelas ideias inovadoras, pelas conversas esclarecedoras.

Ao Vasco por ser a minha calma em qualquer tempestade.

Dirijo um agradecimento especial às marcas Delightfull, Fenabel, Stylish Club e WeWood por terem aceite participar neste estudo e, com o seu contributo, torná-lo muito mais rico.

Resumo:

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é considerada um dos fatores mais importantes na construção de uma imagem organizacional positiva e apresenta diversos benefícios como: atração de talentos, criação de vantagens competitivas, posicionamento diferenciado e fidelização de clientes (Alrubaiee *et al.*, 2017). Segundo Vanhaltren (2015) a RSC é o segundo elemento mais importante na avaliação da reputação de uma empresa, a seguir à qualidade de produto.

A indústria do mercado de luxo tem implementado mudanças estruturais originadas pelo aparecimento de novos segmentos no mercado e o crescimento do “online” como um importante canal de comunicação e interação com os seus públicos. A atenção dos responsáveis de organizações do setor do mercado de luxo está centrada na definição de estratégias e táticas que visem a criação de valor para os seus diferentes públicos institucionais com o objetivo de se diferenciar, melhorar a sua identidade e imagem de marca, reputação, oferecendo uma experiência singular.

De acordo com estudos recentes, o público “clientes” demonstram um grande interesse pelo valor social das marcas de luxo, exercendo desta forma uma influência significativa no seu comportamento. Este estudo tem como objetivo adquirir uma visão sobre o compromisso com a RSC ao nível estratégico de uma organização, na área da indústria de mobiliário de luxo.

Neste sentido, foram realizadas entrevistas aos diretores de comunicação e marketing de empresas de mobiliário de luxo que desenvolvem a sua atividade em mercados nacionais e internacionais. Pretende-se, assim, analisar o impacto das estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade na estrutura organizacional das empresas no setor, bem como apresentar recomendações de ações na área da CSR nas empresas.

Palavras chave: Responsabilidade Social Corporativa; Relações Públicas; Sustentabilidade; Luxo

Abstract:

Corporate Social Responsibility (CSR) is considered one of the most important factors in building a positive image for an organization and offers several benefits such as talent attraction, creation of competitive advantages, distinctive positioning, and customer loyalty (Alrubaiee *et al.*, 2017). According to Vanhaltren (2015) CSR is the second most crucial factor in assessing a company's reputation, following product quality.

The luxury industry has undergone structural changes due to the emergence of new market segments and online growth as a significant channel for communication and interaction with its Stakeholders. Leaders in the luxury market organizations are focused on defining strategies and tactics aimed at creating value for their various institutional audiences with the objective of differentiation, enhancing their brand identity and image, and reputation while offering a unique experience.

According to recent studies, the "customer" audience shows a significant interest in the social value of luxury brands, thereby exerting a considerable influence on their behavior. This study aims to provide insight into the commitment to CSR at a strategic level of an organization in the luxury furniture industry.

In this regard, interviews were conducted with the marketing and communication directors from luxury furniture companies operating at a both national and international level. Furthermore, the goal is to analyze the impact of social responsibility and sustainability strategies on the organizational structure of companies in the sector and to provide recommendations regarding initiatives in the area of CSR.

Key words: Corporate Social Responsibility; Public Relations; Sustainability; Luxury

Índice Geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – As Relações Públicas.....	5
1 História, teorias e modelos de relações públicas	6
1.1 Contexto socialmente responsável: As novas expectativas dos <i>Stakeholders</i> 11	
1.2 As áreas de atuação das Relações Públicas.....	19
1.3 Relações públicas no desenvolvimento de estratégias de <i>Corporate Social Responsibility</i>	23
Capítulo II – Responsabilidade Social Corporativa.....	29
2 A importância da <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	30
2.1 Sustentabilidade organizacional & Agenda 2030	32
2.2 <i>Corporate Social Responsibility</i> : Principais modelos.....	35
2.3 Imagem socialmente responsável e o fenómeno do <i>Greenwashing</i>	43
Capítulo III – Indústria do Mobiliário de Luxo	48
3 A singularidade da indústria do luxo: mercado e consumidores	49
Capítulo IV – Metodologia	54
4 Metodologia.....	55
4.1 Questão de Investigação.....	55
4.2 Objetivos da Investigação	55
4.3 Estratégia e Desenho da Investigação	56
4.4 A Entrevista.....	58
Capítulo V – Apresentação dos Resultados.....	63
5 Apresentação dos Resultados	64
5.1 Caracterização das organizações.....	64
5.2 Responsabilidade Social Corporativa.....	67
5.2.1 Conceito e estratégias	67

5.2.2	As áreas de Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico das organizações e impacto económico	69
5.2.3	Obstáculos à implementação da Responsabilidade Social Corporativa a nível estratégico e feedback dos colaboradores.....	71
5.3	Sustentabilidade	73
5.4	Imagem e reputação	77
	Capítulo VI – Discussão de Dados	80
6	Discussão de Dados	81
6.1	Recomendações para a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.....	86
	Capítulo VII – Considerações Finais	89
7	Considerações Finais	90
7.1	Conclusão	90
7.2	Contribuições e Impactos Esperados.....	91
7.3	Limitações	92
	CAPÍTULO VIII – Referências Bibliográficas.....	93
8	Bibliografia.....	94
	[Apêndices].....	101
	Apêndices.....	102
	Apêndice A: Análise de Entrevistas Aprofundadas: Processo Simplificado de Análise de Conteúdo	102
	Apêndice B: Transcrição das Entrevistas	122
	Apêndice C: Entrevistas enviadas por e-mail	132

Índice de Figuras

Figura 1 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito da Agenda 2030	Erro! Marcador não definido.
Figura 2 Pirâmide da Responsabilidade Social (Carroll, 1991)	36
Figura 3 Intersecting Circles Model (Geva, 2008)	38
Figura 4 Modelo dos Círculos Concêntricos (Geva, 2008)	42
Figura 5 Investigação Qualitativa (Hernández Sampieri, 2014)	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 Perspetiva Funcionalista segundo Danny Moss e Gary Warnaby apud Raposo (2013)	9
Tabela 2 Quatro modelos de Relações Públicas segundo James E. Grunig e Todd Hunt 9	
Tabela 3 Adaptado de Monteiro et al. (2014) apud Siqueira (2016).....	12
Tabela 4 Recomendações de estratégias de CSR adaptadas do Cone Communications/Echo Global CSR Study (2013)	27
Tabela 5 Cumprimento da Lei no ICM adaptado de Schwartz e Carroll (2003).....	39
Tabela 6 Cumprimento da Ética no ICM adaptado de Schwartz e Carroll (2003).....	40
Tabela 7 Schwartz e Carroll, 2003	41
Tabela 8 Enquadramento da empresa Delightfull	65
Tabela 9 Enquadramento da empresa Fenabel	65
Tabela 10 Enquadramento da empresa Stylish Club	66
Tabela 11 Enquadramento da Empresa WeWood	66
Tabela 12 Definição e estratégias de RSC na empresa Delightfull	67
Tabela 13 Definição e estratégias de RSC na empresa Fenabel.....	68
Tabela 14 Definição e estratégias de RSC na empresa Stylish Club.....	68
Tabela 15 Definição e estratégias de RSC na empresa WeWood	69
Tabela 16 Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Delightfull 70	
Tabela 17 Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Fenabel	70
Tabela 18 Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Stylish Club	70
Tabela 19 Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa WeWood .	71
Tabela 20 Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Delightfull	71
Tabela 21 Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Fenabel	72
Tabela 22 Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Stylish Club.....	72
Tabela 23 Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa WeWood	73
Tabela 24 Sustentabilidade na empresa Delightfull	74
Tabela 25 Sustentabilidade na empresa Fenabel	74

Tabela 26 Sustentabilidade na empresa Stylish Club.....	75
Tabela 27 Sustentabilidade na empresa WeWood	76
Tabela 28 Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Delightfull	77
Tabela 29 Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Fenabel	78
Tabela 30 Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Stylish Club.....	78
Tabela 31 Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa WeWood	79

Lista de abreviaturas

CSR – Corporate Social Responsibility

IO – Imagem Organizacional

RP – Relações Públicas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

As organizações, atualmente, têm um desafio que consiste no desenvolvimento de relações duradouras e benéficas com os seus diferentes públicos institucionais, adotando um conjunto de comportamentos e atitudes diferenciadas e positivas. Uma das áreas de atuação das Relações Públicas (RP), com impacto na gestão de relacionamentos, é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), apresentando-se como um compromisso assumido pelas organizações, de forma voluntária.

A Responsabilidade Social Corporativa apoderou-se das agendas académicas, tendo na sua génese autores como Paul Argenti. Mas qual foi a viragem para o quadro empresarial e estratégico? Segundo Alrubaiee *et al.* (2017), as administrações e departamentos de comunicação aperceberam-se da “importância de gerir um negócio que responda aos interesses da sociedade ao aumentar a qualidade de vida; ao mesmo tempo maximizar os lucros ótimos da firma”.

É deste modo que o profissional de Relações Públicas adquire uma nova pasta e torna-se responsável pela “formação de públicos junto às empresas ou instituições (...) e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão, tendo em vista o interesse Social” (Andrade *apud* Siqueira, 2016).

Apesar de serem os departamentos de comunicação os principais percussores e estrategas na área da RSC, autores como Joep Cornelissen (2014) defendem que esta problemática deve chegar aos altos cargos, numa abordagem de 360°. A integração da RSC permitirá à organização identificar-se, a longo prazo, como sustentável, sem incorrer no pecado de *Greenwashing*¹.

A escolha da indústria do luxo para análise deve-se a um conjunto de fatores. O primeiro posicionamento único, “uma vez que o produto para ser considerado de luxo na perspetiva do consumidor não deve ser acessível a todos” (Barrau, 2020), seguindo-se os significados culturais “que são utilizados pelos consumidores para atingirem os seus objetivos sociais” (Becker & Nobre, 2013). Finalmente, a opulência inerente a esta indústria justifica-se não apenas pela “ausência de necessidade, mas também a ausência de um inteiro controlo sobre o mundo: nem tudo está imediatamente à disposição” (Figueiredo, 2019).

¹ *Greenwashing* é o marketing social associado a ações de Responsabilidade Social Corporativa que não são efetivamente postas em prática na sua totalidade, ou sob premissas pouco esclarecedoras (Alrubaiee *et al.*, 2016).

No caso específico do mobiliário de luxo, existe uma gigante centralidade no produto e no seu design o que, só por si, pode desprestigiar áreas como é o caso da RSC. O interesse pela investigação deste tema nasce no desafio de perceber o papel dos departamentos de comunicação e relações públicas no desenvolvimento desta pasta, materializando-se na questão de investigação **“Qual o papel e relevância da *Corporate Social Responsibility* nas estratégias de comunicação de organizações no mercado do mobiliário de luxo?”**.

Numa área de estudo em que se identificam lacunas bibliográficas e empíricas, o modelo selecionado como mais adequado foi uma investigação exploratória qualitativa com recurso a entrevista. A abordagem exploratória permite aumentar a familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito. Requer “levantamento bibliográfico e documental [e] entrevistas não padronizadas” (Gil, 2008) com indivíduos diretamente envolvidos com o problema sob análise.

Neste sentido, o presente documento encontra-se dividido em sete capítulos:

1. O enquadramento teórico inicia-se com a exploração das Relações Públicas, tanto enquanto conceito de investigação, como profissão. Neste capítulo aborda-se a importância das RP ao nível estratégico das organizações e como são essenciais na estruturação de ações de Responsabilidade Social Corporativa e na construção de uma imagem coesa e de confiança junto dos diferentes *Stakeholders*;
2. No segundo capítulo desenvolve-se o tema da Responsabilidade Social Corporativa, enquanto nova área de estudo, bem como fator essencial para as empresas acompanharem as exigências voláteis do mercado e dos consumidores. Serão abordados temas específicos ligados a esta área como os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável e o conceito de *Greenwashing*;
3. O terceiro capítulo define a indústria do luxo, com foco no mobiliário, para que se entenda, em profundidade, a razão da escolha de uma indústria única na sua forma de funcionamento, tanto no processo de comunicação com os seus *Stakeholders*, como no seu significado social;
4. O capítulo quatro, dedicado à metodologia, elenca com clareza os objetivos e questão de investigação. É feito o enquadramento metodológico que engloba a estratégia e desenho que guiam este estudo, assim como as ferramentas e procedimentos para recolha e análise de dados;

5. No capítulo cinco é feita a apresentação dos dados recolhidos ao longo da investigação;
6. O sexto capítulo divide-se em duas partes: a primeira em que se aborda a discussão dos dados recolhidos em cruzamento com o enquadramento bibliográfico desenvolvido ao longo dos primeiros capítulos; e a segunda prende-se com a apresentação de sugestões para a implementação de estratégias de RSC nas empresas integrantes da indústria sobre a qual se centra esta investigação;
7. O sétimo e final capítulo apresenta as conclusões, limitações e principais contribuições desta investigação.

CAPÍTULO I – AS RELAÇÕES PÚBLICAS

1 História, teorias e modelos de relações públicas

Neste ponto irá apresentar-se uma abordagem essencialmente histórica e conceitual das Relações Públicas (RP) enquanto capítulo introdutório, para, posteriormente, se desenvolver outros conceitos e áreas que nasceram sob a alçada das RP. As suas múltiplas áreas de intervenção, com ênfase na Responsabilidade Social, serão igualmente definidas ao longo deste capítulo.

Segundo a *Public Relations Society of America* (PRSA) “Relações Públicas são um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos”. Podem também ser consideradas como “um conjunto de técnicas de comunicação planificada”, de modo a participarem nos “processos organizacionais de tomada de decisão e estruturação de políticas” (Sousa, 2003).

A profissão de relações públicas tal como a conhecemos no dia de hoje – embora não integralmente – surge em 1914 quando o empresário John Rockefeller, na época dono da siderúrgica *Colorado Fuel and Iron*, esteve envolvido num dos maiores escândalos empresariais da década de 1910.

As condições de trabalho do setor mineiro agravavam-se e os trabalhadores, com o apoio da *United Mine Workers of America*, iniciaram uma greve, no ano de 1913. Jesse Welborn e LaMont Montgomery Bowers, nomeados Presidente e Vice-Presidente da empresa, respetivamente, numa tentativa de silenciar e erradicar a revolta operária, causam um incidente sangrento, veiculado pela comunicação social, que ficou conhecido como o Massacre de Ludlow.

O flagelo da opinião pública destrói a reputação da organização e é perante este desafio que surge o primeiro profissional de Relações-Públicas, Ivy Lee (Silva S. T., 2010). Defensor de uma política de transparência, promoveu ações de informação pública. As linhas do comunicado de imprensa escrito consubstanciam o novo espírito das RP onde as organizações têm a obrigação de “contar com o público e (...) providenciar informação comprometida com a verdade e a realidade” (Sousa, 2003) .

O Modelo de Informação Pública criado por Lee deixa um legado importante para a disciplina, como a humanização da organização e o seu envolvimento com a comunidade. Hiebert (1966) explica que para Lee, as RP eram a forma de introduzir as ideias e propósitos de uma organização ao público, através dos meios de comunicação certos, para

atingir uma relação favorável entre quaisquer dois grupos, dentro da sociedade. Adicionalmente, Wilcox *et al.* (2015) apontam quatro contribuições indispensáveis:

1. O negócio e indústria devem estar alinhados com o interesse público;
2. Envolver as RP nos altos cargos de gestão;
3. Manter uma comunicação aberta e transparente com os *media*;
4. Trabalhar numa relação positiva com todos os *Stakeholders*, desde os colaboradores aos “vizinhos” das instalações da empresa.

Na mesma década surge a primeira obra dedicada às RP, escrita por Edward L. Bernays – “Crystallizing Public Relations” –, que canaliza a ação das mesmas para um campo multidisciplinar, que incorpora ciências como a sociologia, economia e antropologia (Gonçalves, 2014). O autor acredita num Modelo Científico das RP baseado em investigação e estudo da psicologia comportamental. Defende que as campanhas de comunicação e mensagens proliferadas devem ter como objetivo “alterar as perceções do público e encorajar determinados comportamentos” (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015). As ações de Bernays tornaram-se referências para a profissão, que o celebrizaram como “Pai das Relações Públicas”.

O desenvolvimento económico que se seguiu à II Guerra Mundial (1939 – 1945) “acarretou um rápido crescimento de todas as áreas das Relações Públicas e do número de empresas que se consagram às atividades comunicacionais” (Sousa, 2003). Em 1950 as estimativas apontavam para mais de 19 mil profissionais em RP (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2001) o que levou à integração de cursos de comunicação especializados nas universidades.

Segundo Wilcox *et al.* (2001) o aumento da popularidade das RP deve-se aos seguintes indicadores:

- Reconhecimento das RP como essenciais na gestão das organizações e na tomada de decisão a nível estratégico;
- Resolução e prevenção de conflitos através da comunicação de crise;
- Rápido desenvolvimento de novos *media*, com particular destaque para a Internet e o surgimento da sociedade de informação na década de 1960;
- Uso crescente dos *media* como meio de comunicação com os públicos;
- Proliferação de públicos, devido à segmentação de mercados e da sociedade com interesses distintos.

O incremento da prática das RP levou ao seu “desenvolvimento teórico, da sua prática, da investigação e, ainda, da relação entre a teoria e a prática” (Raposo, 2013). Para a consolidação e amadurecimento da disciplina é essencial a discussão de quatro principais teses, dividindo-se entre as perspetivas de gestão estratégica, de excelência, política e funcionalista.

A “gestão estratégica das relações entre uma organização e os seus diversos públicos, através do uso de comunicações para alcançar uma compreensão mútua” (Public Relations Conversations, 2011 *apud* Raposo, 2013) é apenas possível com a caracterização e categorização dos públicos e identificação das suas expectativas.

A Teoria Situacional dos Públicos atua na gestão de meios e das mensagens de modo a assegurar que as comunicações são corretamente direcionadas. Implica “combinar a utilização adequada, no tempo certo e em função dos recursos disponíveis” (Sousa, 2003). Proposta por Grunig e Repper em 1992 é, ainda hoje, considerada a “mais consistente e conceção dominante sobre o conceito de público” (Raposo, 2013). Defende uma hierarquização dos públicos segundo o seu nível de envolvimento, reconhecimento e constrangimento (Alves, 2014).

A Perspetiva de Excelência resulta de um projeto de investigação internacional, realizado por Grunig e financiado pela *Research Foundation of International Association of Business Communications*, em 1992. Assume as RP como algo superior à comunicação e engloba funções de aconselhamento e gestão de formulação de políticas, “sendo que a organização é efetiva quando alcança os seus objetivos” (Raposo, 2013). A formulação dessas políticas deve ser realizada “em função de uma visão e de acordo com objetivos explícitos” (Sousa, 2003).

As Relações Públicas Políticas, ou a Perspetiva Política, resulta da interceção de diversos campos das ciências sociais como é o caso da comunicação política e marketing político. Dejan Vercic e Bruce I Newman ressalvam que ambos “se relacionam com um ou mais grupos de pessoas, ambos desenvolvem estratégia em volta de temas e ambos são baseados em opiniões” (Gonçalves, 2014). De acordo com esta perspetiva, o objetivo final das RP é “gerar confiança e credibilidade, facilitando as transações e a gestão de relações” (Raposo, 2013).

Um a das premissas do Sistema Aberto, abordado no Capítulo 2 deste trabalho, é a tomada de decisão “em conjunto com a intervenção de todas as pessoas que pertencem à

organização” (Ribeiro P. A., 2010). A Perspetiva Funcionalista defende a ação das RP nos diferentes níveis de estratégia da organização. Danny Moss e Gary Warnaby apresentam um “modelo conceptual que explicita o contributo desta disciplina na tomada de decisão”, principalmente a nível estratégico e operacional (Raposo, 2013), representados na tabela infra apresentada.

Tabela 1

Perspetiva Funcionalista segundo Danny Moss e Gary Warnaby apud Raposo (2013)

Nível Estratégico	Definição da missão e visão a nível <i>corporate</i> ; Definição de vantagens competitivas ao nível da estratégia de negócio;
Nível Tático	
Nível Operacional	Concretização das estratégias de comunicação.

Para além destas abordagens, existe ainda a teoria dos “quatro grandes modelos, que foram surgindo sucessivamente ao longo da história” (Sousa, 2003). James E. Grunig e Todd Hunt em *Managing Public Relations* sistematizaram as grandes práticas do RP.

Tabela 2

Quatro modelos de Relações Públicas segundo James E. Grunig e Todd Hunt

<p>Agente de Imprensa</p> <p>Segundo este modelo, a propaganda nos media é o principal objetivo. A comunicação é unidirecional – do RP para o Jornalista – e, por vezes, sem atenção à veracidade das informações.</p>	<p>Informação Pública</p> <p>Este modelo – já mencionado neste trabalho – foi desenvolvido por Ivy Lee. Tem como objetivo a partilha de informação verdadeira com o público, através dos media. Apesar de também se designar por uma comunicação unidirecional, já exige, por parte do RP, pesquisa da sua audiência.</p>
<p>Assimétrico Bidirecional</p> <p>Contrariamente aos modelos anteriores, o Assimétrico Bidirecional – defendido por Bernays – tem como objetivo a persuasão e alteração de comportamentos. É Bidirecional porque o seu sucesso está dependente de uma reação do público, mas Assimétrico porque “os efeitos da comunicação (...) são maiores nos</p>	<p>Simétrico Bidirecional</p> <p>O modelo Simétrico Bidirecional, representante de um Sistema Aberto, é baseado numa relação de co dependência entre a organização e os seus <i>Stakeholders</i>. O trabalho do RP é influenciar o comportamento do público e influenciar-se pelos seus interesses e necessidades.</p>

recetores do que nos emissores” (Sousa, 2003)	
---	--

Após a maturação teórica das Relações-Públicas, Wilcox *et al.* (2015) destacam algumas competências essenciais para a prática bem-sucedida da profissão.

- Expor ideias de forma clara, concisa e estruturada;
- Recolha de informação através de diversas fontes e implementação de inquéritos e sondagens;
- Capacidade de planificação eficaz de modo a cumprir com constrangimentos temporais, sem exceder o orçamento estipulado;
- Abordagem inovadora à resolução de conflitos e comunicação de crise;
- Conhecimentos sólidos em disciplinas relacionadas com economia e gestão;
- Domínio das Redes Sociais e criação de conteúdo – *Search Engine Optimization* (SEO), Email Marketing e Gestão de Conteúdo.

Segundo os autores, as Relações-Públicas atravessam uma fase em que matérias relacionadas com a *Corporate Social Responsibility* ganham um grande palco, tanto na forma como comunicam para o exterior, como nas pessoas que contratam para novos cargos.

“A indústria das Relações Públicas, há muito composta por indivíduos brancos, formados e bem pagos, está finalmente a acordar para a realidade de que necessita de criar melhores campanhas para atrair pessoas de cor” Tannette Johnson-Elie (apud Wilcox, Cameron, & Reber, 2015)²

O contínuo crescimento dos *Digital Media* obrigou os profissionais a expandirem o seu leque de atividades e a integrar funções de *storytelling*, medição, análise de resultados e gestão do ciclo de notícias. As áreas de atuação do RP transitaram do físico para o online, obrigando à especialização em diferentes plataformas.

Retomando a definição de Relações Públicas com que iniciamos este capítulo, fica claro que a sua principal função reside na gestão dos seus diferentes públicos institucionais – os *Stakeholders*. No próximo capítulo serão abordadas as novas expectativas, face a públicos muito mais preocupados com questões do foro social, assim como a definição deste conceito medular.

² “The public relations industry, long an enclave of well-paid, college-educated, white professionals, is finally waking up to the reality that it needs to do better PR to attract people of color” Tannette Johnson-Elie (apud Wilcox, Cameron, & Reber, 2015)

1.1 Contexto socialmente responsável: As novas expectativas dos *Stakeholders*

As preocupações sociais transformaram-se radicalmente nos últimos anos. O que antes as organizações podiam deixar passar “pelos pingos da chuva” são hoje alvo de escrutínio público. O contexto atual “alterou a forma como as organizações se relacionam com os grupos e sistemas que a afetam ou são afetados por elas” (Siqueira, 2016), ou seja, com os *Stakeholders*. Parte deste capítulo introdutório definir o novo contexto socialmente responsável e observar as novas expectativas que daí advieram.

Porquê analisar o contexto? Remontando aos modelos da semântica, dos significantes e significados, concluímos que embora um texto “pareça constituir-se de palavras e sentenças, ele é realmente feito de significados”. Considera-se alguém apto a interpretar um texto em plenitude quem (Machado, 2009) :

1. Entender os processos mencionados, os participantes nesses processos, e as circunstâncias associados a estes;
2. Entender a relação entre um processo e outro, ou um participante e outro, que dividem a mesma posição no texto;
3. Reconhecer a função discursiva, o tipo de proposta, comando, afirmação ou indagação, atitudes ou julgamentos ali encontrados;
4. Reconhecer a importância da (...) coerência entre uma e outra parte do texto.

Clarificada a importância de uma análise contextual, atenta-se uma definição dos principais valores que regem a sociedade atualmente e a sua influência do processo de tomada decisão e planeamento das organizações.

“Greed is Good: Use It or Lose It”. Uma frase diretamente retirada do filme “Wall Street”, de 1987, dirigido por Oliver Stone, que retrata o estilo de vida americano, vigorado nos anos 80. A ideologia empresarial retratada é definida pelos teóricos como Teoria Económica Neoclássica. Este modelo sugere que “um negócio apenas se mantém relevante para os seus *Shareholders* através da geração de lucro e que só dessa forma conseguem gerar lucro para si e para a sociedade (Cornelissen, 2014)”³. O comportamento ganancioso não é o “calcanhar de Aquiles” das organizações, mas antes

³ “The neo-classical economic Theory suggests that the purpose of organizations is to make profits in their accountability to themselves and to shareholders, and that only by doing so can business contribute to wealth for itself as well as Society at large.”

o investimento dos resultados provenientes desse comportamento. Como ressaltam Robert e Carolyn Perrucci (2012):

“Pensamos ser importante reconhecer o potencial do comportamento ganancioso para servir o bem comum porque a forte e pessoal ambição de criar mais e mais riqueza, é frequentemente ligada a atividades empresariais mais abrangentes que podem beneficiar a economia e as pessoas que têm empregos graças a essa economia”⁴

Esta abordagem a 360° é inserida numa Teoria, contrastante da supramencionada, definida Socioeconómica. Este modelo sugere que os atores relevantes de uma empresa “se estendem a outros grupos para além dos *Shareholders* que são considerados importantes para a continuidade da organização e o bem-estar da sociedade” (Cornelissen, 2014).

Para além das teorias Neoclássica e Socioeconómica, existem outros processos, nomeadamente comunicacionais, que delimitam o contexto antigo e atual e apresentam novos conceitos para a definição do contexto social em que nos encontramos. Atentemos à seguinte tabela:

Tabela 3

Comunicação 1.0 e 2.0

Comunicação 1.0	Comunicação 2.0
Padronização	Personalização
Individualização	Integração e colaboração
Previsibilidade	Exploração e partilha
Improvisação	Planeamento
Experimentalismo	Análise, ação e avaliação
Comunicação como produto	Comunicação como um processo
Hierarquia	Rede
Informação	Diálogo
Difusão	Interação
Público Interno	Colaboradores multidimensionais
O líder é que sabe	O líder rodeia-se de especialistas

Fonte: Adaptado de Monteiro et al. (2014) apud Siqueira (2016)

Na Comunicação 1.0 destacam-se os métodos padronizados, focados na mensagem e numa audiência passiva, consequência da hierarquização social vincada. Este modelo

⁴ “We think it is important to recognize the potential of greedy behaviour to serve the common good because the strong and personal drive to acquire more and more wealth, is often connected to broader entrepreneurial activities that may be beneficial to the larger economy and to the people who get jobs in the economy.”

mostra uma cultura organizacional focada no líder e desvalorizadora para os colaboradores, vistos como um meio para um fim e não como uma parte integrante para o crescimento e ascensão da empresa.

Este modelo de comunicação pode-se associar cronologicamente à Teoria Neoclássica que reforça a “organização como o centro da economia, onde investidores, fornecedores e empregados são apresentados como *inputs* (investimentos, recursos, mão-de-obra)”⁵ (Cornelissen, 2014).

Segundo o esquema supra apresentado, pode-se aferir a associação da Comunicação 1.0 com o Modelo Neoclássico a partir de quatro pontos de comparação que delimitam o contexto antigo:

1. Centralidade no Líder = Centralidade Económica da Organização
2. Público Interno desassociado do crescimento da Organização = Fornecedores e Investidores enquanto Recursos Financeiros e Materiais
3. A Organização apenas difunde informação para uma audiência passiva = Organização enquanto provedora de bens/serviços para o consumidor
4. Trabalhadores vistos como meros *inputs* para a Organização = Cultura Organizacional alicerçada na crença “O líder é que sabe”

Entendido e definido o contexto antigo, avançamos para a compreensão do contexto atual e como molda as estruturas organizacionais. A transição dá-se na década de 80, onde “é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional” (Lima & Abbud, 2015). As empresas expandem a sua audiência e incluem nas suas agendas as problemáticas sociais, económicas e políticas.

Este esquema comunicacional aumenta a responsabilidade das empresas que passaram de comunicar para os seus *Shareholders*, a comunicar para a sociedade. Esta premissa está na base da Teoria Socioeconómica. Esta teoria assume que todos os grupos que mantêm interesse legítimo na organização, “quer seja puramente financeiro, *market-based* ou outro, são reconhecidos, e a relação da organização com estes grupos não é linear, mas de interdependência”⁶ (Cornelissen, 2014). As organizações não devem descorar esforços para gerir os interesses da sua comunidade envolta e os públicos que servem – de

⁵ “(...) the organization is the centre of the economy, where investors, suppliers and employees are depicted as contributing inputs (such as investments, resources, labour).”

⁶ “All those groups which have a legitimate ‘stake’ in the organization, whether purely financial, market-based or otherwise, are recognized, and the relationship of the organization with these groups is not linear but one of interdependency.”

consumidores a investidores, de colaboradores a membros da comunidade (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015).

Para relembrar a comparação entre Comunicação 1.0 e 2.0, há-que analisar a segunda, segundo a Teoria agora deliberada. A Comunicação 2.0 defende a integração de todos os grupos através da “Integração/Colaboração” e “Colaboradores Multidimensionais”. Não é um processo de trabalho estanque porque enverga em ações de “Personalização” e “Exploração/Partilha”. Não será de todo despropositado afirmar que, segundo um modelo atualizado de Comunicação e a Teoria Socioeconómica, a empresa recebe mais dos seus grupos de interesse do que aquilo que está equipada a oferecer-lhes. Desta forma, emolduramos um contexto atual assente em quatro pontos basilares:

1. Os colaboradores são atores preponderantes e essenciais para o crescimento da empresa;
2. Os grupos de interesse não são limitados à intenção de compra ou de investimento, mas a todos os setores que constituem a sociedade – nomeadamente o político e económico;
3. A comunicação define-se por um processo de tentativa-erro até atender as necessidades da audiência e contribuir para a sua dinamização;
4. Comunicação utilizada como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos organizacionais.

Ao longo deste capítulo abordaram-se os conceitos de “grupos de interesse”, “públicos”, “audiência” e “sociedade”, todas noções que, em 1984, Edward Freeman englobou numa só. *Stakeholder* é um dos conceitos cientificamente mais estudados na abordagem de questões do foro da Responsabilidade Social. E antes de analisarmos as novas expectativas dos *Stakeholders* é necessário entender em profundidade este conceito e como ele se diferencia de tantos outros (com os quais possa ser, e é, confundido).

Um *Stakeholder* é alguém com interesse em algo, nomeadamente, uma empresa ou negócio. Numa organização, ou sistema, todos os seus membros e participantes que têm interesse no seu sucesso (Oxford Languages, 2022). As organizações não podem ser independentes dos *Stakeholders*. Estes grupos são diretamente, ou indiretamente, afetados “quando a organização toma qualquer decisão” (Siqueira, 2016).

Os *Stakeholders* são grupos de força para as organizações e qualquer estratégia organizacional a 360° deve incluí-los. Os gestores e diretores são apenas responsáveis por gerar lucro, dentro do espetro económico, legal e regulador. Uma abordagem que inclui

a Gestão de *Stakeholders* complementa e estende esta perspectiva ao incluir as intenções, poder e valores destes grupos de influência (Savage & Blair, 1991). Savage e Blair (1991) pontuam a diferença entre *Stakeholders* que representem uma potencial ameaça e potencial cooperação, subdividindo em mais duas outras categorias, infra representadas.

O *Supportive Stakeholder* apoia a os objetivos da empresa e as suas ações. Num cenário de gestão favorável este é o mais comum e que mais beneficia a organização. Tende a ser ignorado pelos gestores por ter uma atitude, maioritariamente, passiva. Porém, é de ressalvar que todas as tipologias aqui apresentadas devem ser trabalhadas e geridas internamente.

O *Marginal Stakeholder* não mantém uma relação de proximidade com a empresa. Este grupo não expressa interesse pela organização, nem pelas decisões que toma. Embora possa parecer irrelevante elencar esforços para este público, é importante, e desejável, monitorizar as suas expectativas. O principal objetivo na sua gestão é garantir que se mantém cooperativo com a organização e que não se transforma numa ameaça.

O *Nonsupportive Stakeholder* representa uma ameaça para a organização. Estes incluem empresas concorrentes, sindicatos e os novos media. Perante estes públicos, Douglas Quenqua – escritor *freelancer*, ex-editor na PR Week e ex-jornalista no *The New York Times* – indica 3 *guidelines* práticas para os gerir:

1. Trabalhar com grupos que estão mais interessados em soluções do que em publicidade;
2. Ser transparente. Ativistas que sentem que uma organização não é sincera são mais propensos a gerar conflitos;
3. Transformar as suas sugestões em ações. Ativistas querem resultados.

(Wilcox, Cameron, & Reber, *Public Relations Strategies and Tactics*, 2015)⁷

Contrariamente, Savage e Blair (1991) consideram que uma estratégia defensiva é a mais apropriada para gerir estes públicos. Nesta tipologia estratégica a gestão dos *Stakeholders* está intimamente ligada com a gestão a 360° da organização e envolve noções de marketing tradicional e monitorização da concorrência.

⁷ “Work with groups who are more interested in solutions than getting publicity. Offer transparency. Activists who feel you’re not open aren’t likely to keep dealing with you. Turn their suggestions into actions. Activists want results.” (Wilcox, Cameron, & Reber, *Public Relations Strategies and Tactics*, 2015)

O *Mixed Blessing Stakeholder* é o que podemos apelidar com a expressão comum, 50/50. A “administração encara *Stakeholders* cujas potencialidades de colaborarem ou de se tornarem uma ameaça são igualmente altas” (Savage & Blair, 1991). Os autores sugerem uma abordagem colaborativa que dizime as possibilidades deste grupo se tornar uma ameaça. Quanto mais estes *Stakeholders* forem integrados nas decisões organizacionais, mais difícil será para eles criticarem-nas.

Um dos objetivos desta Dissertação recai em entender se a Responsabilidade Social tem peso tal para os *Stakeholders*, que os demova de colaborarem com determinada organização e se tornarem *Nonsupportive* ou de se colocarem no espectro negativo dos *Mixed Blessing*.

Definido o conceito de *Stakeholder* e analisadas as suas tipologias, prende-se a necessidade de o diferenciar de outro, com o qual é semanticamente parecido, *Shareholder*.

“Um *Shareholder* é um indivíduo, instituição, firma ou outra entidade que tem ações numa empresa” (Alhumaymidi, 2021)⁸

De acordo com esta definição, conseguimos aferir que a principal diferença entre *Stakeholder* e *Shareholder* é que o primeiro engloba todos os grupos de interesse, económico ou não, enquanto o segundo apenas se refere aos que detêm ações de uma determinada organização. A partir desta distinção poderemos prosseguir com mais clareza.

Os *Stakeholders* são atores organizacionais que frequentemente representam grupos de pressão. Porém, existem poucos “com poder suficiente para forçar uma forma específica de RSE [Responsabilidade Social Empresarial] e, empresas como as multinacionais, gerem a RSE mais em resultado das suas próprias atividades e agendas do que como resposta a esta pressão” (Lopes, 2015).

O início do novo milénio foi marcado por diversas transformações sociais, políticas e económicas. O consumidor passa a ser um ator “informado, consciente e reivindicativo, introduzindo para o debate científico o legado que as comunidades devem deixar para as gerações futuras” (Lopes, 2015). De acordo com a Nova Agenda do Consumidor, elaborada pela Comissão Europeia, existem cinco domínios que compõem a base das preocupações atuais dos consumidores:

1. Transição Ecológica;

⁸ “A Shareholder is an individual, institution, firm or other entity that owns shares in a company.”

2. Transformação Digital;
3. Reparação e Aplicação dos Direitos dos Consumidores;
4. Vulnerabilidade dos Consumidores;
5. Proteção dos Consumidores no Contexto Global.

Quando mencionamos a Transição Ecológica das organizações, falamos da diminuição progressiva da sua Pegada Ecológica. Este conceito é definido, de forma muito simplória, mas elucidativa, como a “relação entre a produtividade da terra e a criação de riqueza” (Branco, 2012). As preocupações ambientais ganharam especial atenção mediática com a ativista sueca, Greta Thunberg, nos últimos 4 anos. No entanto, o assunto foi discutido a nível europeu, em 1972, na Conferência de Estocolmo, “com o objetivo de estabelecer uma fundação ecológica para o controlo do meio ambiente global” (Branco, 2012). Esta análise cronológica de acontecimentos confirma que a adoção de práticas ecológicas “é vista não apenas como demanda dos órgãos reguladores, mas também como necessidade” (Ribeiro, Palacios, & Ferreira, 2015).

O veloz e incansável desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) levaram à Transformação Digital. Também esta mudança de paradigma parece ser recente, e, indubitavelmente, foi alvo de um investimento e crescimento avultado como consequência à pandemia causada pela COVID-19. Porém, é também um tema de discussão com mais de 20 anos. Em 1995 na Conferência de Ministros sobre a Sociedade da Informação, em Portugal, ouviu-se:

“A sociedade da informação não afeta apenas o modo como as pessoas interagem, mas requer também das organizações tradicionais que sejam mais flexíveis, mais participativas e descentralizadas” (*apud* Gouveia, 2020)

A Transformação Digital alterou o *modus operandi* das organizações ao “promover melhorias nos meios produtivos e de gestão, que reflete na capacitação de mão-de-obra para a ocupação de novos postos de trabalho” (Diogo, Junior, & Santos, 2019).

No Ambiente Digital é essencial garantir a aplicação efetiva dos Direitos dos Consumidores. O Guia dos Direitos Humanos para os Utilizadores da Internet (2014) elaborado pelo Conselho da Europa reforça que “os direitos humanos e as liberdades fundamentais aplicam-se em igual medida dentro e fora de linha”. Para a Dissertação aqui apresentada é importante desenvolver este tema porque a indústria em análise – Mobiliário de Luxo – atua, maioritariamente, no ambiente online. É importante definir molduras legais de modo a “evitar práticas comerciais desleais relacionadas com as técnicas de influência e personalização em linha” (Comissão Europeia, 2020).

As relações de consumo contemporâneas, simultaneamente com o desenvolvimento das TIC, “possibilitou novas formas de compras, viabilizando o célere e fácil acesso aos bens de consumo, a ponto de potencializar as sensações de prazer e satisfação ao consumidor” (Scarmanhã, Bezen, Carmo, & Neto). A distância inerente ao *e-commerce* coloca o consumidor numa situação de maior vulnerabilidade “no momento em que ele é confrontado com o fornecedor, sendo sua vulnerabilidade decorrente da relação estabelecida com um profissional” (Canto, 2014). Como confirma o Conselho da Europa (2020), “os consumidores são geralmente a parte mais fraca numa transação”.

O primeiro passo na tomada de decisão dos altos cargos da organização é de se “informar e tomar consciência da necessidade de se atuar eticamente, desenvolvendo sensibilidade para questões que afetam e são afetadas pela sua atuação” (Siqueira, 2016). Os *Stakeholders* – os consumidores, em particular – procuram construir uma relação de confiança com as empresas. Expecta-se que estas sejam capazes de preencher as lacunas legislativas e assegurar que os Direitos dos Consumidores não se tornem autónomos da realidade (Canto, 2014).

Através deste capítulo conseguimos reiterar que as expectativas dos *Stakeholders* se alteraram, a par da mudança do paradigma social. Os consumidores, clientes, colaboradores e investidores procuram construir relações duradouras, alicerçadas na confiança e transparência.

“A confiança é um ponto crítico para a sobrevivência das organizações e qualquer ato como mensagens inconsistentes da gestão, mau comportamento, falta de confiança nos colaboradores, desonestidade ou o descaso com mudanças de contexto, podem comprometer a imagem da empresa que não se atenta para a sua confiabilidade perante o mercado” (Siqueira, 2016)

Após a definição e análise rigorosa dos conceitos que englobam o novo Contexto Socialmente Responsável e as consequências nas expectativas dos *Stakeholders*, podemos prosseguir para a reação das organizações ao novo paradigma. No próximo capítulo iremos analisar o papel do Relações Públicas como ator predominante na comunicação da empresa com os diferentes *Stakeholders*, nomeadamente na promoção da *Corporate Social Responsibility*.

1.2 As áreas de atuação das Relações Públicas

As Relações Públicas (RP) gerem os processos de troca entre organizações e públicos, com o objetivo de gerar benefícios para ambas as partes. Embora a disciplina conte com mais de um século de desenvolvimento, as fronteiras nas suas áreas de intervenção ainda são permeáveis a muitas outras áreas como o marketing, publicidade e, até, comunicação política. A falta de rigor na definição destes critérios resulta em “propostas que são incoerentes, na medida em que inventariam (...) tarefas ou competências que estão associadas e que podem ser comuns a cada uma das áreas” (Raposo, 2013).

Paul Argenti (2008) é um pioneiro no campo da Comunicação Organizacional e apresenta uma proposta à problemática levantada. Autor da obra *Corporate Communication*, estabelece concisamente as áreas de intervenção das RP atuais, sem desconsiderar a complexidade de cada uma delas.

A comunicação e as mensagens proliferadas pelas organizações têm “um papel significativo no processo entre a definição de identidade, a formação na cabeça dos indivíduos e a construção da reputação ao longo do tempo” (Ferreira, 2018). Nesse sentido, a primeira tarefa dos profissionais elencada pelo autor é a gestão da identidade, imagem e reputação.

A identidade de uma organização é um dos elementos que a permite destacar das restantes do mercado e apresentar uma proposta de valor única “a partir das interações comunicacionais entre a organização e os seus interlocutores” (Ferreira, 2018). Segundo (Raposo, 2013), neste espetro incluem-se “não só os elementos básicos” – nome e data de fundação –, mas também “o logótipo, a visão, a missão, os valores, a cultura, os edifícios, o estacionamento, o site, entre outros”.

Enquanto a identidade apresenta elementos tangíveis, a imagem “consiste num constructo teórico criado na mente dos indivíduos, com base nas perceções da audiência e tendo em conta as mensagens e conceitos expressos pela organização, de modo intencional e não intencional” (Raposo, 2013). Lígia Fascioni (*apud* Ferreira, 2018) atenta numa analogia para descrever o conceito. Defende que “a imagem parte de uma tela branca que as pessoas trazem em suas mentes em relação a uma determinada organização com a qual ainda não se relacionam”. A imagem é construída à medida que a empresa prolifera peças e campanhas de comunicação que preenchem “tela branca”.

Da junção e alinhamento destes elementos surge a reputação. Esta “é um ativo de gestão intangível que é construído ao longo do tempo, é condicionado por um contexto e inclui uma dimensão avaliativa”. A reputação representa ainda uma vantagem competitiva e “um ativo de gestão determinante nas diferentes áreas de intervenção dos Relações Públicas” (Raposo, 2013).

Tendo o Relações Públicas a responsabilidade da gestão da perceção da organização pelos diferentes *Stakeholders*, este trabalho poderá incluir “a aquisição de espaço publicitário, tendo em vista a transmissão de uma mensagem institucional” (Raposo, 2013). Vários autores defendem que a publicidade institucional é das únicas que recaem sobre a competência dos RP. Enquanto as RP apresentam a “mensagem a uma audiência externa especializada (...) e públicos internos que não são necessariamente compradores” (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015).

A área de intervenção dos profissionais de RP mais desenvolvida e que tem um maior reconhecimento por parte do mercado e das organizações é a Relação com os Media. Os meios de comunicação social são um vínculo de comunicação central da empresa com os seus públicos.

A intervenção específica nesta área “incorpora atividades e ações de *vário teor* que visam construir e gerir uma imagem positiva da entidade, junto dos meios jornalísticos” (Sousa, 2003). Estas atividades incluem o acompanhamento dos meios de comunicação social, e contacto com os mesmos através de recursos comunicacionais específicos – comunicado de imprensa, *media kits* e conferências de imprensa –, bem como a “preparação de interlocutores da organização para o contacto com os meios nos mais diversos contextos” (Raposo, 2013).

Dentro das Relações com os Media, entra a pasta importante de Media Training. Destina-se a “corrigir erros de comunicação (...) e simulações da realidade com profissionais que entendam o funcionamento dos media e do espírito das organizações” (Santos, 2014). Tem como principais objetivos capacitar os porta-vozes das organizações com valiosas estratégias, de modo a serem capazes de lidar com os meios de comunicação (Gobec, 2021).

O termo “embaixador de marca” é cada vez mais utilizado e define os colaboradores da empresa como os seus principais representantes. Consequentemente, o RP trabalha, regularmente, em parceria com o Departamento de Recursos Humanos, de modo a

entregar mensagens ao seu público interno da mesma forma que entrega ao seu público externo (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015). A Comunicação Interna tem como objetivos (Sousa, 2003):

- Criação e gestão de uma imagem positiva da organização junto do seu público interno;
- Motivação e aumento da produtividade;
- Criação e manutenção de um bom e salutar ambiente de trabalho e da sã convivência entre os colaboradores;
- Criação, melhoria e simplificação dos canais de comunicação vertical (da base para o topo e vice-versa) e horizontal (entre colaboradores ou setores ao mesmo nível).

Outro componente fundamental na manutenção da boa imagem e posicionamento da empresa com a sua audiência é a Relação com os Investidores ou Acionistas. Através da mescla de disciplinas como a comunicação e as finanças (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015) “é possível à organização captar e manter investidores (...) e informar ainda analistas e *media* especializados num mercado altamente concorrencial” (Raposo, 2013). (Sousa, 2003) acrescenta que outra modalidade desta área de intervenção “consiste na recolha de fundos pra organizações não-governamentais (ONG’s)” e a consequente necessidade do apoio financeiro a estas organizações.

Com a génese das RP diretamente ligada à propaganda política e às relações intergovernamentais, não é surpresa que esta área de intervenção continue a fazer parte do escopo de trabalho do profissional. Porém, houve uma mudança do paradigma político para o paradigma organizacional no que concerne as Relações com as Entidades Governamentais – associadas à ação de *lobbying*, ou seja, “concretização dos objetivos organizacionais, através da implementação de um conjunto de ações legítimas, empreendidas pela organização para influenciar políticas públicas a favor da mesma” (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015). Stromback e Spiro (2011) sugerem a seguinte definição:

“Relações Públicas na política é a gestão de processos pela qual uma organização ou ator individual para objetivos políticos, através de comunicação com propósito e ação, pretende influenciar e estabelecer, construir e manter relações e reputações

benéficas com os seus públicos-chave para ajudar a alavancar a sua missão e atingir os seus objetivos.”⁹

Durante o percurso da sua atividade, as organizações podem deparar-se com constrangimentos ou situações inesperadas que, de alguma forma, afetam a sua imagem e reputação. Perante tal contexto, Raposo (2013) assume que a empresa se encontra em crise. Nesta conjuntura, revela-se essencial a pasta de Gestão de Crise, habitualmente atribuída ao Relações-Públicas. Esta área de atuação “visa a identificação e resolução de conflitos (...) que possam afetar a organização e cuja resolução passe pela comunicação” (Sousa, 2003).

Wilcox *et al.* (2015) reiteram que o ciclo de vida da gestão de conflitos passa por quatro fases, identificadas na figura abaixo. Tipicamente, os eventos acontecem, segundo o grafismo da figura, da esquerda para a direita. À medida que a organização se depara com situações específicas, adapta o seu *modus operandi*, mas percorrendo sempre a fase proativa, estratégica, reativa, e de recuperação.

Finalmente, e para concluir este capítulo, introduzimos a área de intervenção do Relações Públicas que mais sentido aloca a este trabalho de investigação: *Corporate Social Responsibility* (CSR) ou, em português, Responsabilidade Social Corporativa. Cornelissen (2014) atenta que a CSR tem como objetivo final fazer com que a organização agregue um valor à sociedade, superior a lucros ou valor de mercado. Afirma que:

“O termo CSR pode ser definido amplamente como um compromisso contínuo pelas organizações de contribuírem para o desenvolvimento económico enquanto melhoram a qualidade de vida dos seus colaboradores e famílias, assim como da comunidade e sociedade num todo”.¹⁰

A este compromisso com uma atitude socialmente responsável está associado um “investimento, que exige alterações profundas nos modos de abordar o negócio e que coloca grandes desafios à gestão” (Raposo, 2013). A importância de inserir as Relações

⁹ “Political public relations is the management process by which an organization or individual actor for political purposes, through purposeful communication and action, seeks to influence and to establish, build and maintain beneficial relationships and reputations with its key publics to help support its mission and achieve goals.”

¹⁰ “The CSR term can be broadly defined as the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and Society at large”.

Públicas nos altos cargos de gestão é reforçada pelo facto da CSR definir e “caracterizar a maneira como a organização e a gestão das aticidades organizacionais são realizadas” (Siqueira, 2016). Mais do que publicitar uma imagem socialmente responsável da sua organização, o trabalho do RP é integrar a CSR na estratégia *corporate* de modo a estar “totalmente alinhada com a sua área de negócio e estar presente nas atividades diárias desta” (Raposo, 2013).

Nos próximos pontos deste capítulo serão desenvolvidas questões relacionadas com a CSR, assim como o seu aprofundamento teórico.

1.3 Relações públicas no desenvolvimento de estratégias de *Corporate Social Responsibility*

Responsáveis pela gestão da reputação da empresa e por comunicar com todos os públicos de forma “ética e transparente” (Corrêa & Guevara, 2013), os profissionais de Relações Públicas acumulam mais uma pasta nas suas áreas de intervenção: a *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Serve este ponto não para definir ambos os conceitos-chave, mas para vincular ao RP a tarefa de formular uma estratégia que evidencie não só investimento em programas de responsabilidade social, como o compromisso das organizações em “desenvolver e nutrir relações com a comunidade” (Cornelissen, 2014).

O trabalho quotidiano de um RP, na procura de atingir uma reputação de prestígio para a sua organização, está alinhado com a atualidade volátil em que vivemos. A pesquisa consistente pelos temas das agendas dos *media* e dos diversos *Stakeholders* permite-lhe antecipar-se perante problemáticas sociais que possam vir a representar uma ameaça.

A comunicação de estratégias de CSR é altamente benéfica e contribui não só para o aumento da notoriedade da empresa, como para o estabelecimento de relações de confiança com o exterior. Segundo Cornelissen (2014) a gestão da comunidade é uma área específica da Responsabilidade Social, levada a cabo pelos RP. O autor defende que, quando negligenciada, pode ter consequências altamente negativas para a organização e enumera três estratégias para os profissionais:

- 1. Estratégia de Informação:** Sem intuito meramente persuasivo, produzir conteúdo informativo e notícias para os *media*, brochuras e relatórios públicos;
- 2. Estratégia da Resposta do Stakeholder:** Requisitar aos *Stakeholders feedback* sobre as estratégias de CSR levadas a cabo ou de outras decisões e ações implementadas pela empresa;
- 3. Estratégia de Envolvimento dos Stakeholders:** Diálogo mútuo entre a organização e os *Stakeholders* de modo que a organização, não só influencie, como se deixe influenciar pelos diversos públicos.

Wilcox *et al.* (2015) suportam as estratégias de comunicação de CSR e deixam o exemplo de uma personagem fictícia: Anne-Marie, uma “*account executive* numa agência de Relações Públicas em São Francisco”. O dia começa pela leitura de um artigo no *New York Times* sobre “o maior risco de contaminação de comida proveniente de países estrangeiros”. Anne-Marie, enquanto RP de uma cadeia de restaurantes, vê a oportunidade de “capitalizar os interesses dos media” ao informar a comunicação social das ações que desenvolvem para garantir a qualidade e segurança das suas refeições.

Segundo (Raposo, 2013) estes processos – investigação, planificação, ação e avaliação – compõem o “processo de RP em Sistema Aberto”. Amplamente aceite pelos profissionais de RP e recorrentemente utilizada, a estratégia composta pelos 4 momentos – de forma cíclica – mencionados garante a “existência de uma lógica de ação racional na apresentação de planos de comunicação”. O desenho de uma estratégia que suporte a interdependência entre a organização e o ambiente em que se insere irá, em última instância, “alcançar uma compreensão mútua, concretizar as metas organizacionais e servir o interesse público”.

O processo de comunicação associado às relações públicas com o acrónimo RACE foi desenvolvido por John Marston, considerado um dos pioneiros e fundadores da área de Relações Públicas modernas.

O acrónimo RACE representa as quatro etapas fundamentais do processo de comunicação em Relações Públicas (Marston & McGraw, 1963):

R - Research (Pesquisa): Esta fase envolve a coleta de informações e dados relevantes para entender a situação atual, o público-alvo, as perceções e opiniões do público, bem como outros fatores que afetam a organização ou empresa;

A - Action (Ação): Com base nos *insights* obtidos na fase de pesquisa, são desenvolvidas estratégias e planos de ação para alcançar os objetivos de comunicação estabelecidos;

C - Communication (Comunicação): Aqui, a implementação das estratégias de comunicação é realizada. Isso envolve o envio das mensagens planejadas para o público-alvo através dos canais escolhidos;

E - Evaluation (Avaliação): A fase final envolve a avaliação dos resultados e o impacto das atividades de comunicação.

O modelo RACE é uma abordagem amplamente utilizada em Relações Públicas e ajuda a garantir que as atividades de comunicação sejam estratégicas, baseadas em dados e eficazes para alcançar os objetivos organizacionais.

A ideia de organização, de acordo com este sistema, “permite realçar a importância das RP, enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente” (Gonçalves, 2010), com o objetivo de preservar e desenvolver a própria empresa. Segundo esta teoria, a empresa apresenta uma estrutura com fronteiras permeáveis de modo a “estabelecer com o meio ambiente um conjunto de relações” que irão facilitar “processos de adaptação e ajustamento”, fortalecendo a sua capacidade de antecipação da mudança (Raposo, 2013).

Um modelo de CSR maduro tem como objetivo coordenar conflitos de interesses e valores dos *Stakeholders*, e não os controlar ou entrar em conflito. É imperativa a abertura da organização aos *inputs* dos *Stakeholders*, bem como a sua criatividade na execução de ações que beneficiem as duas partes. A participação e inclusão dos públicos abordada pelo Sistema Aberto é um modelo forte de atuação, essencial para o processo de tomada de decisão criativa e não para descartar os interesses sociais (Cornelissen, 2014).

O RP possui responsabilidades estratégicas, mantendo em vista o “seu valor organizacional de garantia de retorno e lucro para a organização” (Siqueira, 2016). A comunicação estratégica é um processo “através do qual se determina qual o melhor caminho a seguir, tendo em vista a concretização dos objetivos propostos” (Raposo, 2017). Enquanto um “conjunto de ações planificadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global da organização” (Pereira M. , 2014) defende que:

“A comunicação organizacional é estratégica quando envolve todos os colaboradores, alcançando melhores resultados, mobilizando através da comunicação certa, no momento certo e para as pessoas certas (...)”

A prática das relações públicas encontra-se enraizada na estrutura organizacional e dela depende a gestão de comunicações entre os diferentes *Stakeholders*. Quando as preocupações ambientais e sociais invadem a opinião pública, os profissionais dos Departamentos de Comunicação tornam-se “os promotores e repórteres” da responsabilidade social da organização (Eiró-Gomes & Raposo, 2020).

As empresas enfrentam públicos cada vez mais exigentes que esperam destas a adoção de práticas que valorizem os colaboradores e contribuam para a melhoria e desenvolvimento da comunidade envolvente. A CSR implica a “tomada de responsabilidade por ações que não têm puramente implicações financeiras ou exigidas ao abrigo de um contrato identificável com os *Stakeholders*” (Cornelissen, 2014).

A dependência mútua entre as organizações e as comunidades aloca às primeiras a responsabilidade de alinhar os seus objetivos com as expectativas da comunidade envolvente, através do seu *core business*. Uma estratégia de responsabilidade social não deve representar apenas um conjunto de ações filantrópicas das empresas, mas sim “metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras” (Calderón, Marson, Oliveira, & Quintans, 2011). A articulação de uma estratégia de RP engloba um “conjunto (...) de momentos de escolha de uma entre várias alternativas de ação possíveis perante o contexto apresentado” (Gonçalves, 2010).

Um estudo desenvolvido pela Chone Communications e a Echo Global, nos 10 maiores países do mundo, em 2013, deixa recomendações de estratégias de CSR, por considerarem, mutuamente, que esta “já não é uma opção – é explícita e incontestavelmente uma obrigação”.

Tabela 4

Recomendações de estratégias de CSR

<p>Redefinir a Visão de Negócio</p>	<p>O Retorno Sobre Investimento (ROI) da CSR foi sempre debatido. As organizações que não reconhecem a importância da CSR para além dos lucros, têm uma visão mercadológica desajustada. Esta traduz-se na confiança, afinidade e lealdade dos <i>Stakeholders</i>. As organizações devem levar a cabo estratégias de CSR autênticas e transparentes, arriscando-se a prejudicar a sua reputação.</p>
<p>Abordagens Inovadoras</p>	<p>Especialistas concordam que gerir organizações é mais do que analisar a <i>performance</i> do negócio – é explorar novos modelos que valorizem, a longo-prazo, as necessidades sociais e ambientais. Desde colaborar com concorrentes para abordar questões mais abrangentes, a exigir mudanças nas políticas públicas, as empresas começam a reconhecer a sua própria viabilidade na sustentabilidade ambiental e social.</p>
<p>Aproveitar as Redes Sociais</p>	<p>As Redes Sociais transformaram o panorama da CSR. A sociedade está, universalmente, a utilizar estes canais para recolher mais informações sobre estas temáticas, partilhar pontos positivos e negativos e influenciar a sua <i>network</i> pessoal. As organizações devem reconhecer as Redes Sociais como uma ferramenta fundamental para construir uma vantagem reputacional junto dos públicos.</p>
<p>Comunicar CSR</p>	<p>O estudo demonstrou que os consumidores não veem impacto empresarial suficiente nas problemáticas ambientais e sociais. Com a credibilidade da organização sobre escrutínio, estas devem-se consciencializar da desconexão</p>

	entre as ações corporativas e a percepção dos consumidores. As empresas necessitam de consistentemente e de forma transparente, comunicar o seu progresso nos canais que utilizam.
Perceber as Necessidades dos Stakeholders	Diferentes personalidades de consumo ditam preferências para defender problemáticas sociais e ambientais. Entender as motivações dos <i>Stakeholders</i> irá permitir à empresa entregar o retorno certo e posicionar-se corretamente para apresentar um impacto considerável na área da CSR.

Fonte: Adaptadas do Cone Communications/Echo Global CSR Study (2013)

A última proposta pressupõe uma problemática importante sobre a percepção que os *Stakeholders* têm perante ações de Responsabilidade Social, e como devem os RP agir mediante tais interpretações. Morsing e Schultz (2006) concluíram, perante a sua investigação, que as organizações dão “um tiro no pé” quando enfatizam em demasia as suas boas ações. Para evitar tal rasteira na comunicação da CSR, os RP devem colaborar de perto com os *Stakeholders* de modo a selecionar os temas com relevância e aumentar a notoriedade da organização.

É importante, para a conclusão deste capítulo, estabelecer que o trabalho de consciencialização para a Responsabilidade Social, quer da empresa, quer dos seus públicos, é um trabalho do RP. Como afere Andrade (*apud* Siqueira, 2016):

“Cabe às Relações-Públicas a importante tarefa de formação de públicos junto às empresas ou instituições, levantando as controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão coletivas, tendo em vista o interesse social”.

CAPÍTULO II – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2 A importância da *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Ao longo deste capítulo será reforçada a importância da *Corporate Social Responsibility (CSR)* no dia-a-dia de uma organização e como ações deste foro, ou falta delas, podem ser altamente impactantes na imagem e notoriedade organizacional. Tanto o Setor Público, como o Privado – “que não protege necessariamente um bem público” – aperceberam-se que, um modelo democrático de gestão das organizações, que integre os vários grupos de interesse envolvidos, é um instrumento poderoso na valorização e diferenciação da organização (Cornelissen, 2014).

A *Corporate Social Responsibility* é considerada uma das áreas mais importantes na construção de uma imagem positiva da organização e apresenta diversos benefícios como a maximização de vendas, atração de talentos, redução de custos, criação de vantagens competitivas e fidelização de clientes (Alrubaiee, Aladwan, Joma, Idris, & Khater, 2017). Segundo Vanhaltren (2015), a CSR é o segundo fator mais importante na avaliação da reputação de uma empresa, a seguir à qualidade de produto.

As ações de CSR tanto podem ser entendidas como a ação regida por princípios éticos ou como “toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (Levek A. , Benazzi, Arnone, Seguin, & Gerhardt, 2022). Fica à responsabilidade da organização determinar se “se restringem a ações isoladas e periféricas ao negócio” ou se é “considerada estrategicamente e premeia todo o negócio da empresa” (Calderón, Marson, Oliveira, & Quintans, 2011). Labbai (*apud* Alrubaiee, Aladwan, Joma, Idris, & Khater, 2017) congloba na sua definição de CSR diversos campos e defende que é um compromisso contínuo das organizações a agirem de forma ética, enquanto contribuem para a melhoria da qualidade de vida no local de trabalho, assim como nas famílias e comunidade circundantes.

É fundamental que “a empresa reconheça na prática que o crescimento económico é resultante da conjugação dos esforços de muitos, não apenas do capital” (Dias, 1986 *apud* Siqueira, 2016). Os estudos na área da CSR são inúmeros, assim como as tentativas de a associar a um aumento dos lucros ou de outras métricas quantitativas. Porém, (Lopes, 2015) deixa algumas conclusões que “comprovam uma relação positiva, neutra ou negativa”:

- As empresas que atuam segundo boas práticas de CSR, apresentam também melhor retorno financeiro e são mais valorizadas no mercado. Porém, apenas

organizações financeiramente bem-sucedidas e com a sua posição assegurada, apresentam mais disponibilidade para investir em tais ações;

- Tanto empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, a superioridade das empresas que investem em CSR é vista pelos investigadores como uma recompensa dos consumidores;
- Com o aumento das punições face um comportamento ambiental irresponsável e com investidores cada vez mais preocupados com questões deste foro, as empresas demonstram-se investidas em corresponder às novas expectativas, na medida em que for necessário aumentar o desempenho financeiro.

Ainda numa perspetiva lucrativa da *Corporate Social Responsibility*, Milton Friedman, economista, estatístico e escritor norte-americano, apresentou, em 1970, para a Revista *New York Times*, uma abordagem negativista em relação ao tema que temos vindo a desenvolver. Afere que, para o empresário envergar em ações de Responsabilidade Social estaria a “gastar o dinheiro de outros para satisfazer um interesse social geral”. John Elkington criou uma definição de CSR em três etapas – sendo uma delas o lucro. Aponta que uma empresa não consegue “responder às suas responsabilidades sociais e ecológicas” na ausência de uma boa performance económica.

Segundo o Instituto Português de *Corporate Governance* “os esforços no sentido da materialização de práticas socialmente responsáveis dirigem-se, em primeira instância, aos principais agentes internos da empresa” – os trabalhadores. Deste modo, uma importante estratégia de CSR está intrinsecamente ligada à gestão de Recursos Humanos e a processos de recrutamento responsáveis. Estes advogam:

- Políticas não-discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidade e diversidade;
- Programas de formação contínuos ao longo da permanência na organização;
- Preocupação com o equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores;
- Promover um espírito de segurança profissional e manutenção de altos níveis de empregabilidade.

Estudos estabelecem a relação entre o impacto do ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores no emprego, concluindo que uma abordagem positiva contribui para “a lealdade dos empregados, nível de compromisso, eficiência, eficácia e produtividade”

(Raziq & Maulabakhsh, 2015). Um ambiente de trabalho cooperativo que impulse o empenho e produtividade dos colaboradores é, cada vez mais, um fator construtivo (ou não) da reputação organizacional. É essencial para as organizações e os seus líderes terem uma ideia clara do que é importante para os colaboradores e como, ultimamente, isso afeta a sua produtividade (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015). Segundo Leal (2012) as empresas “devem ter o interesse de proporcionar aos membros da comunidade elevada qualidade de vida, oportunidades educacionais adequadas e um ambiente natural seguro”.

A legitimação da CSR tem vindo sobretudo de estudos empíricos que procuram uma ligação direta ao aumento do lucro da empresa. Uma das principais conclusões do estudo realizado por Galbreath (2008) atenta que, ao “ir ao encontro das necessidades instrumentais, relacionais e morais dos trabalhadores”, a CSR é um instrumento valioso na prevenção da rotatividade de trabalhadores, contribuindo para um desenvolvimento económico sustentável. O mesmo estudo afere ainda que empresas onde é verificado um ambiente de trabalho salubre, tende a apresentar índices de satisfação do consumidor mais elevados. Apesar do ponto de vista legal a Responsabilidade Social ser meramente voluntária, “as empresas que adotam comportamentos socialmente responsáveis são bem mais favorecidas do que as que não cumprem” (Pereira I. , 2016).

2.1 Sustentabilidade organizacional & Agenda 2030

A sustentabilidade é um conceito cada vez mais relevante para as organizações, que procuram equilibrar o desenvolvimento económico com a preservação ambiental e o bem-estar social. Segundo a *International Organization for Standardization* (ISO), a sustentabilidade pode ser definida como "o equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento, assegurando a satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir as suas próprias necessidades" (ISO, 2010).

Estudos demonstram que a adoção de práticas sustentáveis pode resultar em benefícios económicos, ambientais e sociais. Barret (2014) defende uma atitude equilibrada entre responsabilidades financeiras e sociais e sustenta que “organizações focadas exclusivamente nos níveis inferiores geralmente não são líderes de mercado, pois são excessivamente focadas internamente e narcisistas ou muito burocráticas, não conseguem se adaptar a condições mutáveis e não dão autonomia aos funcionários, sendo estes pouco

motivados” (Corrêa & Guevara, 2013). Além disso, a sustentabilidade pode-se tornar num elemento diferenciador para as empresas num mercado cada vez mais competitivo e consciente da importância da preservação do meio ambiente.

A adoção de práticas sustentáveis pode-se refletir em diversas áreas da organização, como a gestão de recursos humanos, produção, logística e marketing. No entanto, é importante destacar que a sustentabilidade não deve ser vista apenas como uma questão de responsabilidade social empresarial, mas sim como um elemento estratégico que pode contribuir para o sucesso da empresa a longo prazo.

Para a implementação de práticas sustentáveis, as empresas podem adotar normas e padrões internacionais, como a ISO 14001¹¹ para gestão ambiental e a ISO 26000¹² para responsabilidade social.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015 como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

¹¹ A ISO 14001 “prevê requisitos para a gestão mais eficaz dos aspetos ambientais das atividades do seu negócio, tendo em consideração a proteção ambiental, prevenção da poluição, cumprimento legal e necessidades socioeconómicas” (SGS, s.d.)

¹² ISO 26000 “fornece orientações as quais as organizações podem seguir para promover comportamentos socialmente responsáveis” (SGS, s.d.)

Figura 1

17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito da Agenda 2030



Esses objetivos representam um conjunto ambicioso e abrangente de metas para guiar os esforços globais na promoção do desenvolvimento sustentável. São eles:

- 1. Erradicação da Pobreza:** O primeiro objetivo visa a erradicação da pobreza em todas as suas formas, e garantir que todos tenham acesso a recursos e oportunidades para uma vida digna;
- 2. Fome Zero e Agricultura Sustentável:** Segurança alimentar e nutricional, bem como o desenvolvimento de sistemas agrícolas sustentáveis e resilientes;
- 3. Saúde e Bem-Estar:** Promoção do bem-estar físico, mental e social, bem como o acesso universal aos serviços de saúde de qualidade;
- 4. Educação de Qualidade:** Este objetivo tem como meta a promoção do acesso à educação de qualidade para todos, em todos os níveis de ensino;
- 5. Igualdade de Género:** Igualdade de género e o empoderamento das mulheres e meninas, eliminando todas as formas de discriminação e violência;
- 6. Água Potável e Saneamento:** Acesso universal à água potável e ao saneamento básico, bem como a gestão sustentável dos recursos hídricos;
- 7. Energias Renováveis e Acessíveis:** Acesso universal às fontes de energia renovável e sustentável, bem como a promoção da eficiência energética;
- 8. Trabalho Decente e Crescimento Económico:** Economia inclusiva e sustentável, com a criação de empregos decentes e o desenvolvimento de infraestruturas econômicas resilientes.

- 9. Indústria, Inovação e Infraestrutura:** Desenvolvimento industrial sustentável, a melhoria da infraestrutura e o fomento da inovação tecnológica.
- 10. Redução das Desigualdades:** Redução das desigualdades sociais, econômicas e territoriais, promovendo a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos.
- 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis:** Desenvolvimento urbano sustentável, com cidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
- 12. Consumo e Produção Sustentáveis:** Consumo e produção sustentáveis, reduzindo o desperdício e a pegada ecológica, e fomentando a utilização de recursos renováveis e tecnologias limpas.
- 13. Ação Climática:** Promoção de ações urgentes para combater as mudanças climáticas e os seus impactos, incluindo a mitigação e a adaptação.
- 14. Vida Submarina:** Conservação e o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
- 15. Vida Terrestre:** Proteção, recuperação e promoção do uso sustentável da biodiversidade terrestre, incluindo florestas, ecossistemas naturais e espécies ameaçadas de extinção.
- 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes:** Promoção da paz, da justiça e da inclusão social, bem como o fortalecimento de instituições eficazes e responsáveis.
- 17. Parcerias para a Implementação dos Objetivos:** Parcerias e cooperação entre governos, sociedade civil, setor privado e organizações internacionais para a implementação dos ODS e o fortalecimento da governança global.

Cada um desses objetivos é interdependente e complementar, e juntos formam uma visão holística e integrada do desenvolvimento sustentável. A implementação bem-sucedida destes objetivos requer ações coordenadas e sinérgicas a nível global, nacional e local, envolvendo uma ampla gama de partes interessadas e abordando questões socioeconômicas, ambientais e institucionais.

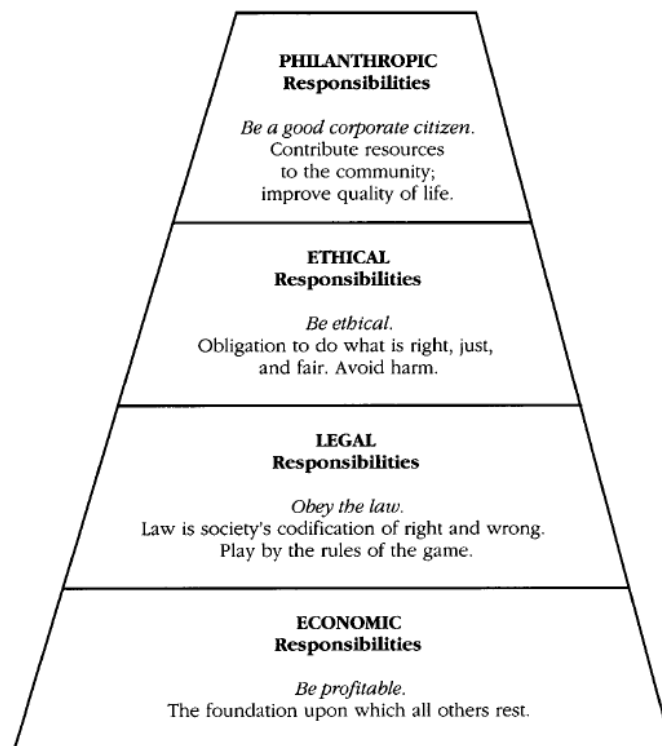
2.2 Corporate Social Responsibility: Principais modelos

A Responsabilidade Social Empresarial apresenta três principais modelos: a Pirâmide da Responsabilidade Social, *Intersecting Circles Model* e Modelo dos Círculos Concêntricos. A definição de todas estas teorias é tão importante para a compreensão da CSR, como de todas as suas possíveis aplicabilidades dentro de uma organização.

De acordo com Archie B. Carrol (1991), autor da Pirâmide da Responsabilidade Social, para a disciplina ser aceita pelas organizações, esta deve ser enquadrada de modo que responsabilidades de todos os âmbitos sejam incluídos. O autor desenvolveu um espectro dinâmico, incluindo quatro responsabilidades fulcrais e inerentes a todas as empresas: económicas, legais, éticas e filantrópicas. Vários outros esquemas foram desenvolvidos, mas o apresentado por Carroll em *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* revela-se o mais adequado para esta investigação.

Figura 2

Pirâmide da Responsabilidade Social



Fonte: (Carroll, 1991)

As Responsabilidade Económicas são o principal incentivo para a criação de uma organização e, inevitavelmente, o que garante a sua sobrevivência. As empresas devem atuar de uma forma que lhes permita ser o mais lucrativas possível, de forma consistente e a longo prazo. Uma boa performance económica permite manter a sua competitividade mercadológica e eficiência.

A seguir às responsabilidades que permitem à organização estar no mercado, seguem-se as Responsabilidades Legais que permitem à organização ficar no mercado. Segundo

Carroll (1991) espera-se das empresas que estas alcancem os seus objetivos económicos, em ações enquadradas na lei.

“Responsabilidades legais refletem uma visão de «ética codificada» no sentido em que incorporam noções básicas, estabelecidas pelos legisladores” (Carroll, 1991)¹³

As Responsabilidades Éticas são, segundo o autor, “práticas esperadas ou proibidas pela sociedade” mesmo não estando cobertas pela lei. Incluem standards, normas ou expectativas dos consumidores, colaboradores e investidores. Carroll (1991) ressalva a importância de nunca descorar estas responsabilidades em prol dos objetivos empresariais e financeiros e reconhecer que agir com ética e integridade vai além de cumprir a lei. A ética foi progressivamente integrada como um dos principais elementos da CSR porque incute às organizações a obrigação de agir segundo princípios morais de justiça.

No último patamar na pirâmide encontram-se as Responsabilidades Filantrópicas. O termo filantropia, de significado “grande generosidade para com os outros seres humanos”, introduz, aqui, as organizações como cidadãos responsáveis. Seja através de donativos de recursos ou monetários, as Responsabilidades Filantrópicas são sobretudo uma resposta às expectativas da comunidade.

A partir da Pirâmide da Responsabilidade Social desenvolvida por Archie B. Carroll podemos concluir que qualquer organização é capaz de envergar em ações de CSR, no nível que conseguir e achar estrategicamente relevante.

“A CSR deveria começar pelo mais básico, nomeadamente, as responsabilidades económicas, e, daí, continuar de nível para nível. Se uma empresa deseja envergar em níveis de CSR mais elevados, é a sua decisão” (Yen & Tsao, 2020)¹⁴

Perante a proposta inicial de Archie B. Carroll, o autor junta-se a Schwartz para construir o *Intersecting Circles Model* (ICM). Apresenta uma abordagem distinta à Responsabilidade Social Corporativa em dois aspetos: reconhece a possibilidade de diferentes domínios de CSR se relacionarem entre si e rejeita a ordem de importância

¹³ “Legal responsibilities reflect a view of «codified ethics» in the sense that they embody basic notions of fair operations as established by our lawmakers” (Carroll, 1991)

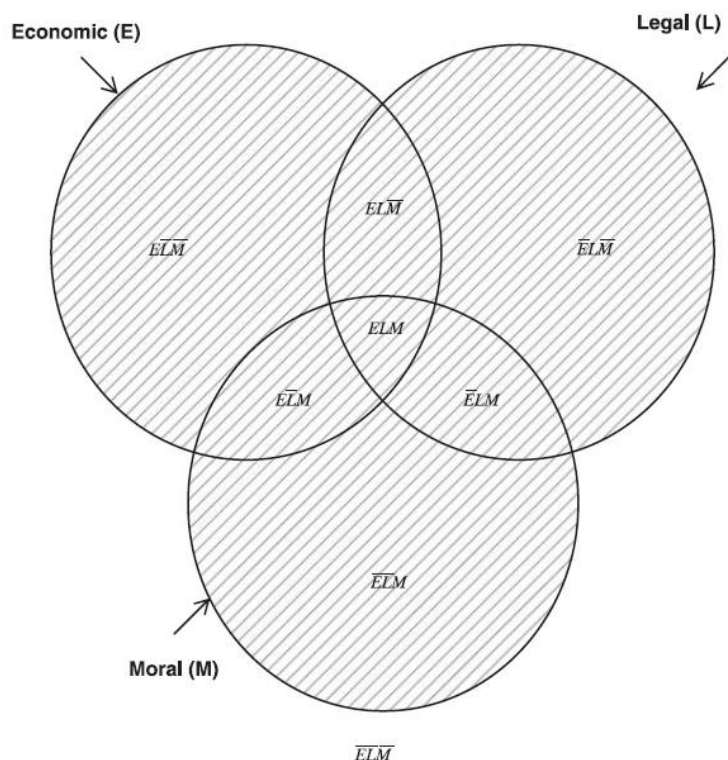
¹⁴ “CSR should begin from the most basic, namely, economic responsibility, and move onward from level to level. Whether a company will strive for higher levels of CSR is its own decision.”

hierárquica (Geva, 2008). O ICM defende que fica à responsabilidade dos diretores e gestores encontrar harmonia entre todos os setores de CSR e resolver conflitos entre si.

Construído num Diagrama de Venn¹⁵, desconstrói a premissa da importância máxima alocada às Responsabilidades Financeiras – ou a qualquer outras – e propõe a sobreposição de três categorias: Económica, Legal e Moral. As Responsabilidades Filantrópicas, mencionadas na Pirâmide da Responsabilidade Social, são inseridas nas Responsabilidades Económicas ou Sociais, “refletindo diferentes motivações nas atividades filantrópicas” (Schwartz & Carroll, 2003).

Figura 3

Intersecting Circles Model



Fonte: (Geva, 2008)

Deste modo, é possível observar sete secções diferentes divididas entre os três domínios principais e quatro sobrepostos, que permitem a “concretização, análise e ilustração” do novo modelo de CSR. A sobreposição considerada ideal situa-se no centro do Diagrama de Venn, onde as ações económicas, éticas e legais são “simultaneamente

¹⁵ O Diagrama de Venn consiste em “curvas fechadas simples desenhadas sobre um plano, de forma a simbolizar os conjuntos e permitir a representação das relações de pertença entre conjuntos e os seus elementos” (Wikipedia, 2019)

cumpridas” (Schwartz & Carroll, 2003). Para os distinguir, serão utilizadas as seguintes identificações: Económica (E), Legal (L) e Ética (M)¹⁶.

ELM

Segundo (Schwartz & Carroll, 2003), são do foro puramente económico todas as atividades que de forma “direta ou indireta causam um impacto positivo na empresa em questão”, quer seja pela maximização de lucro ou quotas. Saem deste escopo todas as ações que não intendam a geração de lucro, não representem a opção mais lucrativa ou não tenham em conta consequências económicas.

ELM

Na categoria correspondente em completude à Lei, recaem todas as ações que se destinam ao cumprimento da legislação e as motivações da organização. Schwartz *et al.* (2003) apontam diferentes incentivos ao cumprimento da Lei, que vão desde a complacência passiva, à prevenção de litígios civis. Atentemos a seguinte tabela.

Tabela 5

Cumprimento da Lei no ICM adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

Cumprimento Passivo (Fora do Domínio Legal)	A organização segue os seus próprios critérios, que, por coincidência, são compatíveis com a legislação em vigor.
Cumprimento Restrito	A organização faz – ou não – algo, apenas por ser exigido, ou proibido, por lei.
Cumprimento Oportunista	A organização procura falhas na lei, de modo a envergar em determinadas atividades, ou escolhe uma jurisdição específica – tipicamente menos restrita – segundo a qual decide operar.
Prevenção de Litígios Civis	A organização age de modo a evitar, a todo o custo, processos judiciais e protege-se dos mesmos ao se retirar de todo e qualquer cenário riscoso.
Antecipação da Lei	As organizações não só antecipam uma mudança na lei, como atuam de modo que determinada atividade não careça de legislação.

¹⁶ De modo a não repetir a letra “E”, (Geva, 2008) utiliza o “M” de Moral, por estar integrado na definição de Ética.

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

ELM

Dentro das ações exclusivamente éticas, estão inseridas as atividades ou decisões expectadas “pela população geral e principais *Stakeholders*”, mesmo que, aqui, sem quaisquer prospeções (Schwartz & Carroll, 2003). Tudo o que integra esta categoria corresponde a pelo menos um dos três princípios éticos enumerados pelos autores: Convencional, Deontológico ou Consequencial.

Tabela 6

Cumprimento da Ética no ICM

Normas Convencionais	Normas tidas pela organização, profissão ou indústria como essenciais para o bom funcionamento da organização. Devido à subjetividade das normas sociais, devem ser apenas considerados Códigos de Ética ou Conduta formais.
Normas Consequenciais	As normas consequenciais focam-se, como sugere o nome, num fim, ou consequência. Em semelhança à filosofia moral de Stuart Mill – o Utilitarismo – uma ação é considerada ética quando promove o bem da sociedade, ou quando é feita na intenção de atingir esse fim.
Normas Deontológicas	As normas deontológicas são consideradas, por aquele que as leva a cabo, um dever ou obrigação. (Schwartz & Carroll, 2003) incluem normas deontológicas porque, devido ao carácter <i>duty-based</i> , desbloqueia um grande leque de justificações da ação.

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2003)

Schwartz e Carroll (2003) realçam a sobreposição dos diferentes domínios por representarem “momentos de tomada de decisão” com os quais as organizações se defrontam diariamente. Por exemplo, na secção **ELM** inserem-se as ações de Marketing Social, definido por Kotler como “a implementação (...) de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de

segmentação de mercado, (...) de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo” (apud Levek A. *et al.*, 2022).

Tabela 7

ELM Económico/Moral	Responsabilidades económicas e éticas estarão, na maioria dos casos, em complacência com a lei de forma passiva – por todas as atividades ilegais serem consideradas, igualmente, imorais.
ELM Económico/Legal	Todas as atividades legais serão, idealmente, também éticas. Deste modo, no escopo económico e legal inserem-se ações que, de forma oportunista, obedecem à lei ou a procura de lacunas no sistema jurídico.
ELM Legal/Moral	Ações éticas e legais, sem objetivos lucrativos, acabam por ser vantajosas a longo prazo. Um exemplo seria instalar um dispositivo antipoluição, por requisito da lei e considerado ético, que teria benefícios económicos a longo prazo.
ELM Económico/Legal/Moral	As atividades inseridas na secção ELM podem também corresponder aos três domínios da CSR. A retirada de cigarros dos pontos de venda, pela cadeia de supermercados americana Walmart, pode ser um exemplo. Segundo (Schwartz & Carroll, 2003) foi motivada por preocupações económicas – traduzidas em custos nas RP –, antecipação da legislação e preocupações éticas.

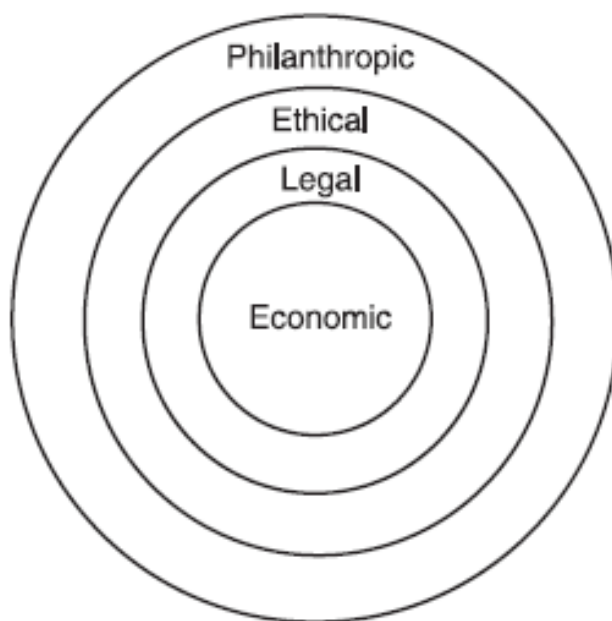
Fonte: Schwartz e Carroll, 2003

Como que um meio termo entre a Pirâmide da Responsabilidade Social e o Intersecting Circles Model, existe o Modelo dos Círculos Concêntricos (MCC), sugerido pelo Comité Americano para o Desenvolvimento Económico (CED), em 1971. Este modelo não compreende a hierarquização de diferentes responsabilidades sociais, mas a generalização de um comportamento responsável em todas as ações da empresa. A ideia fundamental do MCC é que as empresas têm a obrigação subliminar de trabalhar para melhorias sociais, e esta obrigação é uma constante por todas as fases, em todas as operações. A

utilização de círculos concêntricos “representa um sistema de relações de inclusão, ao invés de um esquema de domínios exclusivos” (Geva, 2008).

Figura 4

Modelo dos Círculos Concêntricos



Fonte: (Geva, 2008)

Na prática, a interpretação do MCC de dentro para fora, ou de fora para dentro, representam a mesma abordagem à Responsabilidade Social. Porém, teoricamente podem ter outros significados. O movimento de fora para dentro reflete a influência social nas ações da empresa, enquanto “um instrumento essencial ao progresso social”. O movimento contrário – de dentro para fora – representa a “internalização de normas sociais que residem e operam dentro do negócio em si” enquanto dever (Geva, 2008).

Nos modelos anteriores, as responsabilidades económicas estavam intrinsecamente, e unicamente, ligadas ao lucro gerado. De acordo com a CED, no MCC, o círculo económico representa o dever da empresa em contribuir para as necessidades e satisfação da sociedade. Deste modo, a riqueza da organização é medida pela criação de lucro e progressão do nível de vida, no território onde se situa. Inclui “responsabilidades básicas para a execução eficiente da função económica [de uma organização] – produtos, empregabilidade e crescimento económico” (Geva, 2008).

Imediatamente a seguir, o círculo legal, inclui dois tipos de responsabilidade. O primeiro assenta no cumprimento da lei “à letra”, ou seja, promove um regime de obediência à lei,

semelhante ao Cumprimento Restrito e Prevenção de Litígios Cíveis, no modelo dos *Intersecting Circles*. O segundo defende um “ambiente legal” autónomo, semelhante ao Cumprimento Passivo, ou seja, a aproximação à lei advém de comportamentos socialmente responsáveis. O MCC considera que as responsabilidades legais representam “o comportamento interno da organização” (Geva, 2008).

No Modelo da Pirâmide da Responsabilidade Social existe uma obrigação artificial, criada pelos públicos exteriores, para a empresa agir de forma ética. No círculo ético do MCC a organização tem a obrigação de contribuir para a estabilidade, sustentabilidade e progresso dos seus *Stakeholders* – incluindo os menos protegidos e, potencialmente, discriminados – e não agir por “resposta a escolhas políticas feitas por outros” (Geva, 2008).

No MCC a razão pela qual o círculo filantrópico inclui todos os restantes é porque, segundo Geva (2008), o objetivo da empresa é contribuir para o bem da sociedade, no seu todo – uma visão mais abrangente da filantropia, do que a apresentada, por exemplo, no Modelo da Pirâmide.

“No sentido amplo do MCC, a filantropia empresarial não integra apenas contribuições para outras entidades para apoiar uma determinada causa, mas o uso de competências e vantagens corporativas para resolver problemas maiores” (Geva, 2008).¹⁷

A definição dos modelos de CSR, embora criados e explorados há mais de dez anos, revelam-se ainda muito atuais perante a conjuntura organizacional e representam um modelo de estratégia de comunicação no desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social. No próximo capítulo será explorado o impacto da CSR na imagem da empresa, assim como proposto um modelo de negócio que aborde intrinsecamente uma abordagem socialmente responsável.

2.3 Imagem socialmente responsável e o fenómeno do *Greenwashing*

Após a análise teórica da *Corporate Social Responsibility*, torna-se relevante analisar como é que as organizações escolhem aplicar estes modelos na construção de uma

¹⁷ “In the broad sense of the CON [MCC] model, corporate philanthropy is not simply corporate contributions to other entities to further a particular cause, but the use of corporate special competencies and advantages to solve major social problems”.

imagem socialmente responsável. Para esse efeito, iremos definir, em primeiro lugar, o conceito de imagem, dentro da esfera da comunicação organizacional e, depois, analisar um modelo pioneiro na construção de um negócio sustentável.

A transmissão de uma mensagem é a primeira componente da comunicação organizacional. Nela resume-se a relação estabelecida entre um emissor – a organização – e um recetor – os *Stakeholders* – por meio de um, ou vários, canais de comunicação. Este modelo de comunicação estará na base da construção da Imagem Organizacional (IO).

A IO é “um conceito de receção, resultante da reação do cérebro humano a um dado estímulo” (Ruão, 2000). Ou seja, a imagem não é detida pela organização, mas sim pelos seus públicos. A construção da imagem é o resultado “de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e serviços” (Carissimi, 2001).

A IO requer um compromisso perante a satisfação do consumidor a 360°. Isto inclui:

“Características de produto que o identificam, (...) tradição, ideologia, nome do negócio, reputação, preços, diversos serviços, qualidade, identidade organizacional, nível e qualidade da publicidade e métodos de entrega” (Lee, 2021)¹⁸

Independentemente dos esforços envolvidos na comunicação de uma IO positiva, qualquer perturbação na transmissão ou na receção da mensagem – identificada como “ruído” nas ciências linguísticas – podem levar a uma perceção desviada dos públicos. É ao identificar este obstáculo que Ruão (2000) distingue a imagem pretendida – “aquela que interessa ao emissor” – da imagem percebida – “aquela que foi construída pelo recetor”. O principal desafio inerente à construção e comunicação da IO é “com base nos traços gerais que caracterizam a marca, preparar mensagens que projetem a imagem (...) que corresponde à sua realidade e que cumpre os objetivos organizacionais”.

Dentro do novo contexto socioeconómico – definido e explorado no Ponto 1.1 – terão uma IO positiva apenas as organizações que “começam a ver a sustentabilidade como uma forma de buscar um desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso

¹⁸ “(...) characteristics that identify the product, (...) tradition, ideology, business name, reputation, price levels, various services, quality, corporate identity, level and quality of advertising, and delivery systems.” (Lee, 2021)

económico e social” (Kunsch, 2009). Deste modo, “as ações de responsabilidade social realizadas pelas empresas precisam ter objetivos bem definidos e orientados para a sua estratégia principal, no sentido de criar (...) uma imagem favorável” (Formentini, 2007).

Porém, um dos maiores desafios na disciplina da CSR é a criação de um modelo que permita “a adoção de responsabilidades para ações que não tenham implicações unicamente financeiras e são exigidas (formal ou informalmente) através de um contrato com a sociedade e os *Stakeholders*” (Cornelissen, 2014). Embora os modelos de Responsabilidade Social apresentados no capítulo anterior explorem, de forma exaustiva, diversas escolhas quanto à atuação das organizações, “falham em criar normas e deixam os gestores com responsabilidades complexas, sem forma de tomar decisões lineares” (Geva, 2008).

Upward e Jones (2015) propuseram-se a criar uma fórmula “formalmente definida, para negócios orientados para o lucro, validada pela economia ecológica e derivada de princípios ambientais e sociais, alcançados através de uma revisão de literatura transdisciplinar”.

Com base na sua investigação Upward e Jones (2015) enumeram três principais obstáculos à adoção de um modelo de negócio sustentável:

1. Falta de referências bibliográficas que suportem um modelo de negócio sustentável numa empresa com tempo de atividade superior a 5 anos;
2. Expectativa social pela implementação de ações sustentáveis, incompatíveis com as ciências naturais;
3. Controvérsia no mundo empresarial devido à falta de literatura e da supremacia de uma cultura *profit-friendly*.

Na evidência destes entraves e face à crescente onda de preocupação com fatores de foro social e ambiental, muitas organizações passaram a integrar nas suas peças comunicativas temas relacionados com a sustentabilidade e responsabilidade social. Como refere Alrubaiee *et al.* (2016) a estratégia mais popular para as empresas desenvolverem uma imagem positiva é através da “filantropia, marketing associado a causas sociais e responsabilidade social ambiental”. Esta promoção desacompanhada de medidas estruturantes ligadas à CSR, deu origem ao conceito de *Greenwashing*. O termo surge em

1986 pelo artigo do ambientalista Jay Westervelt a denunciar práticas hoteleiras que promoviam a reutilização de toalhas sob premissas ambientalistas.

“O fenómeno é definido como «a interseção entre dois comportamentos recorrentes: desempenho ambiental escasso e comunicação positiva sobre o desempenho ambiental” (Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares, 2020)

O fenómeno de *Greenwashing* tem sido posto em prática através da comunicação de essencialmente quatro componentes organizacionais, promovendo falsas práticas sustentáveis falsas, falsas por omissão ou falsas por falta de clareza (Carlson *et al.*, 1993 *apud Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares, 2020*).

A primeira, e mais comum, é a Centralidade no Produto – caracterizada pela promoção de atributos amigos do ambiente de um produto. Segue-se a Centralidade no Processo, que desenvolve os processos e técnicas de produção otimizadas e descarga de resíduos sustentável. A Centralidade na Imagem, ligada à componente filantrópica já abordada neste trabalho, compreende a associação a causas e/ou atividades responsáveis, com o apoio vasto do público, contribuindo para a construção de uma imagem ambientalmente e

socialmente responsável. A Centralidade em Factos é a última listagem e assume-se como alegações de natureza factual sobre o ambiente e a sua condição.

Netto *et al.* (2020), numa revisão sistemática, elecaram os Pecados de *Greenwashing*, que incluem diversos exemplos concretos de como as empresas se envolvem com o fenómeno e o põem em prática de modo a melhorar a sua imagem organizacional.

1. **Características Omitidas:** Sugere que um produto é “verde” bom base numa curta lista de atributos, sem referência a preocupações ambientais;
2. **Falta de Corroboração:** Não existe documentação ou certificações facilmente acessíveis que comprovem a sustentabilidade do produto;
3. **Informações Vagas:** Argumentação vaga ou demasiado ampla, criando espaço para uma má compreensão por parte do consumidor;
4. **Selos Sustentáveis Falsos:** Utilização falaciosa de imagens de certificações que levam o consumidor a assumir um processo legítimo de certificação;
5. **Informações Irrelevantes:** Premissas que, apesar de verdadeiras, são irrelevantes ou inúteis para os consumidores que procuram produtos sustentáveis;
6. **Desvalorização dos Aspetos Negativos:** Premissas que, apesar de verdadeiras sobre o produto, têm como intuito desviar o consumidor do seu verdadeiro impacto ambiental;
7. **Afirmações Falsas:** Alegações falsas sobre o impacto ambiental do produto;
8. **Semear o Medo:** Semear inseguranças e medos na sociedade de modo a que acreditem nas práticas de uma organização;
9. **Promessas Falsas:** Promessas direcionadas ao desenvolvimento de regiões, de modo a disfarçar os impactos negativos nas comunidades;
10. **Filtragem da Audiência:** A comunicação sobre o impacto ambiental não é feita diretamente para as comunidades que são afetadas, e foca-se apenas na população que beneficia do produto;
11. **Consequências Negativas:** Greenwashing esconde as desigualdades e riscos ligados à produção e venda de um produto;
12. **Priorização dos Lucros às Pessoas e ao Ambiente:** Lucrar com a sobre-exploração das matérias e recursos humanos.

CAPÍTULO III – INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO DE LUXO

3 A singularidade da indústria do luxo: mercado e consumidores

A escolha da indústria do luxo para escrutínio deve-se ao seu posicionamento único, “uma vez que o produto para ser considerado de luxo na perspectiva do consumidor não deve ser acessível a todos” (Barrau, 2020). Uma marca de luxo contém significados culturais “que são utilizados pelos consumidores para atingirem os seus objetivos sociais” (Becker & Nobre, 2013). A opulência inerente a esta indústria justifica-se não apenas pela “ausência de necessidade, mas também a ausência de um inteiro controlo sobre o mundo: nem tudo está imediatamente à disposição” (Figueiredo, 2019).

Dubois *et al.* (2001) em “Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes” exploram o conceito de luxo segundo as perceções do luxo dos consumidores e apresentam seis características essenciais à sua definição. Segundo os autores, as seis facetas, conjuntas, “ajudam a definir e estruturar o domínio de um conceito cognitivo”.

A primeira, e mais comum associação a um produto de luxo, é a perceção de excelente qualidade e mestria. Existe uma associação mental que, imediatamente, confere ao luxo o atributo de confeção exímia, conseguida pela mestria e materiais utilizados na sua confeção.

“Os inquiridos acreditam que o fabrico de produtos de luxo e serviços exige um considerável *know-how* [artesanato], onde cada detalhe é importante. Quando a perfeição é atingida, emerge um sentimento de extremo requinte” (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001)¹⁹

A durabilidade vendida juntamente com estes produtos, dá confiança aos consumidores que não terão de se preocupar com “defeitos”. Um item que apresente falhas em qualquer detalhe da sua confeção será “imediatamente desclassificado” pelo seu público, da mesma forma que o são peças feitas de materiais considerados baratos, como os plásticos (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

Imediatamente a seguir, surge o preço alto, “que alguns consumidores consideram uma consequência da qualidade e durabilidade”, enquanto outros “associam esta ideia ao

¹⁹ “Respondents believe that the elaboration of luxury goods and services calls for considerable craftsmanship, with Every detail being important. When total perfection is achieved, a feeling of extreme refinement emerges”

esforço e energia necessários para a sua aquisição” (Barrau, 2020). A excelência prometida no ponto anterior, legitima tanto o preço, como o seu uso.

O preço alto atribuído aos produtos de luxo dá “conforto, bem-estar e segurança” ao consumidor, pela “longevidade e qualidade superior”. O esforço associado à compra destes itens (não só monetário, mas também físico), faz com que o consumidor acredite que tem de os “merecer” (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

O terceiro, resultado da junção da excelência e preço elevado, é a escassez e singularidade. A *Birkin Bag*, criada pela marca de luxo francesa, Hermès, levou à criação de uma lista de espera, “que chegou a estar fechada durante dois anos” (Sanlez, 2017). A produção do modelo era altamente controlada, o que “não só reduziu o consumo, como também fez com que a marca fosse conhecida pela sua raridade, luxo e representatividade do luxo” (Wang, 2021).

Os consumidores de luxo acreditam que, para um produto ter essa designação, a sua distribuição deve ser restrita e limitada a um grupo social – “elite, indivíduos excepcionais, os «únicos felizes»”. A seletividade afeta “não só a forma como os produtos e serviços de luxo são conduzidos, mas também o perfil daqueles que os compram” (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

No entanto, Barbosa *et al.* (2018) defendem que os novos *media* têm contribuído para a democratização do luxo e atração da “classe média, como sinal de sucesso”. As marcas de luxo têm-se adaptado a esta tendência através do “aumento da variedade de produtos e serviços, acesso a informações detalhadas e comunicação entre consumidores”. Um dos maiores desafios, e dicotomias, no mercado de luxo “incide na necessidade das marcas de luxo de alcançar valores elevados nas vendas ao mesmo tempo que garantem a percepção de «escassez» dos seus produtos” (Barrau, 2020).

Em quarto lugar entra o elemento de excentricidade e estética. Muitos consumidores consideram o consumo de itens de luxo como uma experiência hedónica, que “toca em todos os sentidos” (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001). Afastados da praticabilidade, os “bens de luxo são considerados pelos utilizadores como arte [e] devem não só ser bonitos e apelativos como proporcionar (...) uma experiência sensorial e de sonho” (Barrau, 2020). A aparência perfeita dos produtos de luxo também se refletem na construção do

“ser” dos seus consumidores. Estes sentem-se “belos, fortes, poderosos e livres das frustrações do quotidiano” (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

Específico a marcas vetustas, vem em quinto a herança ancestral e história. Marcas centenárias como a própria Hermès (1837), Louis Vuitton (1854), Chanel (1910) e Gucci (1921) agregam valor de forma contínua, “resultado de um longo processo, muitas vezes relacionado com a sua história”. A continuidade das marcas de luxo aumenta a “dimensão de raridade com o passar do tempo”. Os consumidores tendem a desenvolver “relações íntimas e pessoais” com as marcas que os acompanham (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

Finalmente, a última característica aliada ao luxo tem por base a origem semântica do conceito de tuas palavras latinas: *luxus* e *luxuria*, ambas com conotações negativas associadas a excessos e indulgência. O caráter supérfluo dos itens de luxo permite distingui-los dos demais pelo “grande ênfase nos benefícios psicológicos *versus* o menor ênfase nos benefícios funcionais” (Becker & Nobre, 2013). Também conhecido como o “Efeito Veblen”, a compra de bens de luxo está relacionada com o desejo de “mostrar o seu *status* aos outros (...) através da ostentação da utilização ou consumo de bens cujo preço é elevado em comparação com bens substitutos cujo preço é mais baixo” (Donário & Santos, 2015).

Existem três tipos de *status* que influenciam a compra de produtos de luxo: por definição – “herdado dos pais” –, originário – “derivado de reconhecimento” – reconhecimento social – “por alguma aptidão que a pessoa demonstre” – e por consumo – “que se origina do consumo de produtos que simbolizam *status*” (Pereira & Teixeira, 2018). O consumidor de luxo procura marcas que vendam “caráter, considerações e estilo de vida semelhantes ao seu de modo a poder expressar a sua individualidade” (Makhniy, 2021). Este estereótipo tem-se moldado ao novo enquadramento social com “o ligeiro aumento dos rendimentos da classe média, aumento do nível de educação e fácil acesso à informação” (Silva C. , 2020).

A nova conjuntura apresenta também novas motivações ao consumo de produtos de luxo. A nova geração de compradores está “mais associada a todos aqueles que acham que devem ter aquilo que merecem, ou seja, devem ter direito à recompensa pelo esforço que

têm a trabalhar” (Silva C. , 2020). Desejam a distinção dentro do grupo social onde se encontram e valorizam a “exclusividade e prestígio” das marcas (Makhniy, 2021).

O mercado do luxo enfrenta, atualmente, “diversos novos desafios que resultam de tendências tecnológicas, de estilo de vida, sociais e organizacionais” (Barbosa, Remondes, & Teixeira, 2018). As plataformas digitais – Redes Sociais, Website, Blogue, etc – tornaram-se em poderosos aliados à comunicação das marcas de luxo, associada “a um consumo e ‘*engagement*’ rápido e poderoso que motiva os utilizadores a comprarem produtos de luxo” (Faneco, et al., 2021). A integração dos *novos media* nas estratégias de comunicação da indústria do luxo são uma “forma valiosa de aumentar a interação com os consumidores, desenvolver novos mercados e encorajar os compradores a serem embaixadores de marca” (Barbosa, Remondes, & Teixeira, 2018). A Bain & Company, uma empresa de consultoria em gestão, marketing e operações – entre outros – afere no “Luxury Goods Worldwide Market Study” um crescimento entre os 9 e 11% no primeiro trimestre de 2023, face ao mesmo período do ano anterior (Marketeer, 2023).

As principais preocupações na adoção de uma estratégia digital, que comunique para as massas, reside no “risco de perder a natureza exclusiva e elitista dos produtos”. Dryl *et al.* (2017) recomendam que os elementos chave da imagem e identidade da marca se traduzam numa “presença online consistente, (...) estética do website, integração do consumidor e ligação emocional”.

Neste trabalho, através de um Modelo de Investigação Exploratória, serão analisadas organizações de Mobiliário de Luxo. Para esse efeito, existem algumas considerações a ponderar, de modo a entender o mercado em plenitude. É necessário aferir que atua segundo uma lógica de *Business to Business* (B2B), ou seja:

“O setor B2B refere-se a empresas que vendem produtos ou serviços principalmente a outras empresas [ou negócios], ao invés de vender diretamente ao consumidor” (Rèklaitis & Pileliené, 2019)

A indústria do mobiliário de luxo trabalha sobretudo com “designers de interiores, arquitetos e outros profissionais, assim como o consumidor final” (Fernandez, 2021). O mobiliário *bespoke* é dos mais característicos e procurados por “ser feito à medida para cada casa que o recebe e, portanto, a escolha das peças, dos materiais e das cores tem sempre em consideração o tipo de ambiente” (Clemente, 2020) onde será inserido. Os circuitos de comercialização do mobiliário de luxo passam pela presença em plataformas

relevantes no mercado como feiras de design, onde “apresentam as suas próprias coleções [de mobiliário], showrooms ou lojas *flagship*²⁰ à volta do globo” (Codignola, 2018).

A particularidade com que atua a indústria do luxo, no caso particular da produção de mobiliário, desperta curiosidade na importância que a Responsabilidade Social representa nas estratégias de comunicação destas organizações. No próximo capítulo será apresentado o quadro metodológico que conduziu este trabalho, na procura do alinhamento entre CSR e o mercado em estudo.

²⁰ Uma loja *flagship* é a principal localização de uma marca. Enquanto muitos consideram uma loja *flagship* a primeira loja, as organizações reservam esse título para a que é mais notável (Indeed, s.d.)

4 Metodologia

É primordial abordar a metodologia e processos de trabalho por serem “verdadeiros estruturadores cognitivos (...) [que] ajudam o investigador a pensar melhor o que quer fazer”. Bons modelos de investigação possibilitam “consistência entre teoria, metodologia e trabalho de campo, exigindo, por consequência, algum lastro teórico e metodológico do investigador” (Carmo, 2021).

Neste capítulo será, numa primeira fase, desenvolvida a questão e objetivos de investigação. Complementarmente, apresentar-se-á o quadro metodológico sobre o qual foi desenvolvido este trabalho, o que integra a estratégia e desenho de investigação, modelo de análise e instrumentos de recolha e análise de dados.

4.1 Questão de Investigação

Quivy e Campenhoudt (2005) reiteram que formular a questão de investigação é “enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual, o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar e compreender”. No livro “Designing Clinical Research”, (Hulley, Cummings, Browner, Grady, & Newman, 2007) os autores, pelo acrónimo FINER²¹, definem cinco características essenciais para uma boa questão de investigação: viável (identificar se os recursos materiais, humanos e temporais estão ao alcance do investigador), interessante (garantir que o tema motiva e intriga o investigador), novidade (confirma, refuta ou prolonga investigações anteriores com novos dados), ética (segue diretrizes éticas) e relevante (importante para o conhecimento científico e pesquisas futuras).

Dentro destes parâmetros, a questão de investigação que orienta todo este trabalho, e à qual se pretende responder, é **“Qual o papel e relevância da *Corporate Social Responsibility* nas estratégias de comunicação de organizações no ramo do mobiliário de luxo?”**.

4.2 Objetivos da Investigação

A coerência de um trabalho de investigação exige que os objetivos estejam “diretamente relacionados às questões que foram formuladas” (Costa, Costa, & Andrade, 2014). Dizem

²¹ *Feasible, Interesting, Novel, Ethical e Relevant*

respeito “ao que se pretende alcançar ao empreender a pesquisa, (...) quais os conhecimentos que se deseja obter” (Mazucato, et al., 2018) e devem ser formulados “numa linguagem compreensiva e precisa” (Costa, Costa, & Andrade, 2014).

Perante a intenção de definir o peso que a *Corporate Social Responsibility* detém nas estratégias de comunicação de empresas na indústria do mobiliário de luxo, foram delineados os seguintes objetivos:

- 1. Analisar o impacto das estratégias de CSR na estrutura organizacional da indústria do mobiliário de luxo;**
- 2. Apresentar recomendações de ações na área da CSR nas empresas.**

4.3 Estratégia e Desenho da Investigação

O trabalho de investigação está vinculado ao processo de pesquisa “definida como um procedimento sistemático e racional que tem como princípio de prover a resposta para problemas pré-estabelecidos” (Cesário, Flauzino, & Mejia, 2020) através de métodos científicos. Ao nível estratégico, o processo de investigação tem em consideração a abordagem geral, assim como os pressupostos ontológicos – relacionados com o investigador – e epistemológicos – relacionados com a investigação em curso – subjacentes a cada trabalho.

Deste modo, o modelo que aparenta ser o mais adequado para desenvolver este trabalho assenta numa investigação exploratória qualitativa com recurso a entrevista.

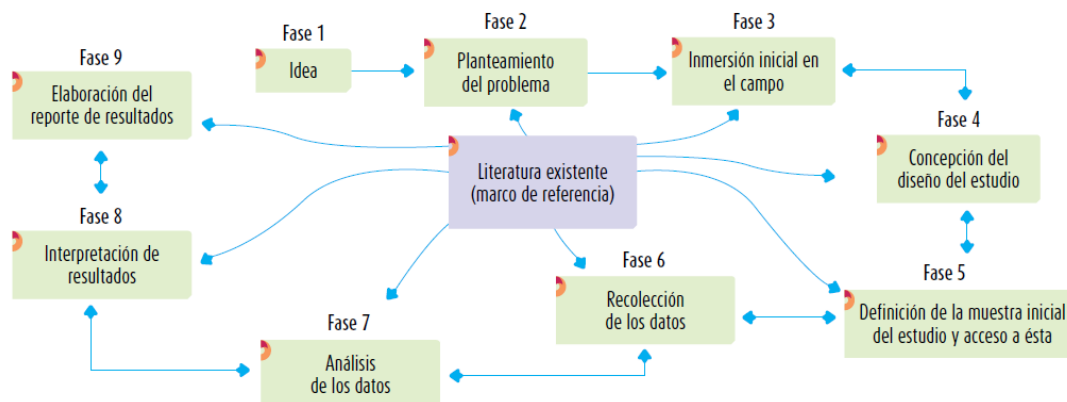
A abordagem exploratória permite aumentar a familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito. Requer “levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas” com indivíduos diretamente envolvidos com o problema sob análise. As pesquisas exploratórias são recomendadas para temas cujo estudo e exploração são ainda reduzidos, para “formar hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 2008).

Perante as características da pesquisa exploratória, o método mais adequado para nortear este trabalho é, indubitavelmente, qualitativo. A pesquisa qualitativa “representa as crenças e perspetivas dos participantes” e engloba o contexto – “institucional, cultural e condições ambientais” – onde as organizações em estudo se situam. Beneficia de processos flexíveis e de um grande escopo de variantes e representa uma “forma atrativa e frutífera de fazer pesquisa” (Yin, 2016). A metodologia qualitativa respeita um

procedimento hipotético-indutivo, ou seja, “a partir da constatação ou levantamento de informações particulares, a pesquisa buscará chegar a um conhecimento mais generalizado” (Mazucato, et al., 2018).

Figura 5

Investigação Qualitativa



Fonte: (Hernández Sampieri, 2014)

O primeiro passo na pesquisa qualitativa consiste na formulação da questão de investigação para definir o foco do trabalho. Pode ser aberta, exploratória e flexível. (Charmaz, 2014) destaca a importância de desenvolver perguntas abertas que permitam a emergência de temas e significados. A recolha de dados é uma parte fundamental da pesquisa qualitativa e pode envolver várias técnicas, como entrevistas, observação participante, análise de documentos e grupos focais.

A análise de dados qualitativos envolve a organização e interpretação dos dados recolhidos. Uma abordagem comum é a análise de conteúdo, que procura identificar temas, padrões e significados subjacentes nos dados. Durante a análise de dados, os investigadores geralmente codificam os dados, ou seja, atribuem rótulos ou categorias a partes dos dados relevantes para os objetivos da pesquisa. Isto ajuda a organizar e agrupar informações semelhantes.

A pesquisa qualitativa permite a emergência de teorias e conclusões a partir dos dados recolhidos e procura compreender os fenómenos em profundidade e desenvolver teorias fundamentadas. O último passo envolve a comunicação dos resultados da pesquisa (Charmaz, 2014). Os investigadores devem relatar de forma clara e transparente as descobertas, metodologia e limitações. Os relatórios de pesquisa qualitativa incluem frequentemente citações diretas de entrevistas ou observações para dar suporte às

conclusões. Indubitavelmente, permite “resgatar o espaço da subjetividade” e explorar além das “metodologias tradicionais do inquérito e questionário” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021).

4.4 A Entrevista

A Entrevista “é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (Amado, 2014). Define-se como “uma situação de interação pessoal, conduzida tecnicamente, que tem como objetivos principais fazer diagnóstico, recolher informação e/ou prestar ajuda”. Torna-se particularmente relevante “quando existe necessidade de recolher informações detalhadas sobre as opiniões, os pensamentos, as experiências e os sentimentos das pessoas” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021).

Atentando aos objetivos deste trabalho, a Entrevista demonstrou ser um método de recolha de dados interessante por ter uma “componente que ultrapassa a sua cientificidade e que tem a ver com a capacitação do entrevistador às vicissitudes do entrevistado e do contexto” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021). A Indústria do Mobiliário de Luxo carece de bibliografia e de informação complementar que permita fazer uma análise mais abrangente. A Entrevista permite olhar para dentro das organizações deste segmento e entender quais as suas preocupações e ações no que concerne a Responsabilidade Social Corporativa dentro do contexto em que se encontram inseridas.

Quanto à sua estrutura, existem essencialmente três tipos de Entrevista: Estruturada, Semiestruturada e Não Estruturada. As Entrevistas Estruturadas são altamente padronizadas, com um conjunto fixo de questões que são feitas a todos os participantes. Neste modelo “não é possível introduzir novas perguntas” e as “perguntas fechadas tendem a gerar informação mais quantitativa”. Por outro lado, nas Entrevistas Não Estruturadas, o entrevistador não segue nenhum guia de perguntas e encoraja o entrevistado a falar livremente sobre o tópico em questão, “permitindo uma liberdade de conversação total” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021). Como o objetivo desta Entrevista se prendia com a aquisição de conhecimentos e *insights* de empresas da indústria em estudo, num modelo de resposta que permitisse a análise e comparação,

nenhum dos tipos supramencionados se adequou, tendo sido selecionada a Entrevista Semiestruturada.

Uma Entrevista Semiestruturada agrega questões fixas com a oportunidade de explorar tópicos em profundidade com base nas respostas dos entrevistados. Permite que as questões possam “ser alteradas de acordo com a resposta obtida” e fornece uma “compreensão real” da situação sob estudo (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021).

Este modelo “apesar de ter um guião prévio que estrutura os conteúdos a ser abordados, admite flexibilidade suficiente para explorar o mundo do entrevistado através de uma relação de conversação” (Resende, 2016).

A construção da Entrevista foi conduzida com o objetivo de analisar o impacto das estratégias de CSR na estrutura organizacional no âmbito da Indústria do Mobiliário de Luxo e dividida em quatro temas: Enquadramento da Empresa, Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e Imagem e Reputação. Contém perguntas diretas – “solicitar a informação pretendida de maneira explícita” -, indiretas – “procurar obter-se a informação por dedução a partir de uma resposta afirmativa ou negativa, ou de uma forma que não permite grande flexibilidade” – e perguntas de resposta livre – “está implícita a possibilidade de resposta personalizada, permitindo uma melhor compreensão do pensamento do respondente (...) enriquecendo os dados obtidos” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021).

O Enquadramento da Empresa consistiu em quatro perguntas de resposta curta ou média. Foram inseridas na entrevista como forma de legitimar a empresa, garantir que se insere na amostra em análise e na compreensão dos motes pelos quais se guia como os valores, missão e cultura organizacional. Foram elas:

1. Qual a área de atividade da sua organização?
2. Qual a missão da empresa X?
3. Como define a cultura organizacional vivida na empresa X?
4. Como define o público-alvo da empresa X?

O quadro da Responsabilidade Social Corporativa incluiu também seis questões que procuram obter uma compreensão do que este conceito significa e como é integrado ao nível estratégico da organização. Para averiguar a importância de cada área de RSC foi utilizado o modelo de (Carroll, 1991) que contempla quatro grandes áreas: Económica,

Legal, Ética e Filantrópica. Cada área foi brevemente definida, de modo que o entrevistado estivesse consciente do seu significado. Além disso, e perante as conclusões de (Lopes, 2015), os entrevistados são questionados sobre o impacto económico da RSC na sua organização e quais os principais obstáculos à sua implementação ao nível estratégico da empresa. Do ponto de vista da Comunicação Interna, a última questão deste quadro recai sobre a perceção dos colaboradores às ações de RSC. Neste quadro foram inseridas as seguintes questões:

5. O que é para si a Responsabilidade Social Corporativa?
6. O que são, para si, exemplos das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela empresa?
7. A Responsabilidade Social Corporativa subdivide-se em quatro grandes áreas de atuação: a económica – através da criação de lucro e progressão da empresa -, a legal – que diz respeito ao cumprimento da lei em vigor -, a ética – que corresponde às práticas esperadas ou proibidas pela sociedade – e a filantrópica – que engloba todas as contribuições da organização para o bem da sociedade. Considera que a empresa X confere a mesma importância a cada área da Responsabilidade Social? Se não, quais prioriza?
8. Estudos apontam que tanto as empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, as empresas que investem em Responsabilidade Social são mais valorizadas no mercado. Considera que a Responsabilidade Social Corporativa tem impacto económico positivo, negativo ou neutro?
9. Quais os principais obstáculos/desafios à implementação da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa?
10. Qual é a perceção dos colaboradores quanto às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Fenabel?

O tema da Sustentabilidade contém três perguntas em que a primeira pretende definir o conceito, segundo conhecimento do entrevistado, e entender se a organização para a qual trabalha se identifica com o mesmo. A terceira e última questão engloba os 17 Objetivos

de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030 e a integração dos mesmos a nível estratégico e tático.

- 11.** O que é para si a Sustentabilidade?
- 12.** A sua organização já tem medias ou estratégias que permita identificar-se como uma empresa sustentável?
- 13.** Conhece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030? Se sim, considera que estes objetivos são integrados a nível estratégico e tático na empresa X?

A Imagem e Reputação é a última grande área da entrevista e contém quatro perguntas que exploram os efeitos de uma estratégia de RSC a nível estratégico e tático do ponto de vista dos *Stakeholders*. Esta secção pretende obter informações sobre quais os públicos que mais valorizam estas ações e como a própria organização as comunica com os diferentes públicos institucionais. Com este objetivo foram desenhadas as seguintes perguntas:

- 14.** Na sua opinião, considera que o facto de uma organização, a nível estratégico e tático, tenha definida uma política de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade tem impacto na imagem e reputação institucional?
- 15.** Considera que os seus públicos institucionais – fornecedores, sociedade, governo, credores, investidores, clientes, sócios, colaboradores e direção – valorizam a implementação de um conjunto de projetos ao nível da Responsabilidade Social?
- 16.** Qual será o público que mais valoriza estas ações?
- 17.** Como comunica as ações de Responsabilidade Social?

A Entrevista foi enviada a um total de onze marcas de mobiliário de luxo e de gama alta. Destas, quatro não responderam, três não aceitaram participar e quatro concordaram e contribuíram para a investigação em curso. Duas entrevistas foram realizadas através de videochamada, pela plataforma ZOOM – posteriormente transcritas para efeitos de análise -, e as restantes foram respondidas via e-mail.

O método pelo qual a entrevista se realizou influenciou tanto o decorrer da entrevista, como o conteúdo obtido posteriormente. Nas realizadas por videochamada foi possível recolher a conjuntura real da empresa e como ela opera em questões relacionadas com Responsabilidade Social Corporativa. Em algumas respostas foi possível pedir esclarecimentos ou desenvolvimento adicional em determinadas matérias. No caso das

entrevistas respondidas por e-mail, o mesmo não foi possível. Existe uma discrepância na riqueza do conteúdo do ponto de vista contextual e, no caso das perguntas diretas, as respostas são fechadas, sem espaço de desenvolvimento. No entanto, o primeiro processo requereu um maior consumo de “tempo em termos de entrevista e análise”, enquanto o segundo foi “conduzido num espaço de tempo razoavelmente curto” (Gonçalves, Gonçalves, & Marques, 2021).

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5 Apresentação dos Resultados

A estruturação de um Guião de Entrevista permitiu analisar os dados através da metodologia “Análise de Entrevistas Aprofundadas: Processo Simplificado de Análise de Conteúdo” desenvolvida por Jean Poirier, Simone Clapier-Valladon e Paul Raybaut (1999). Esta técnica permite “analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências” (Pereira, et al., 2011)

A primeira coluna faz referência aos grandes temas que guiaram a Entrevista o que irá manter em foco o *corpus* central da entrevista. Na segunda coluna é inserido o que os autores denominam de sinopse – “sínteses do discurso que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, até na linguagem, ao que disseram os entrevistados” (Henriques, 2014). A terceira, e última coluna, é preenchida com a transcrição literal da resposta do entrevistado o que “permite ter uma visão conjunta da forma como os temas são abordados por diferentes pessoas, destacando as diferenças e semelhanças entre eles” (Dantas, 2016). Esta coluna não se encontra no corpo de texto deste Capítulo pela sua extensão, mas está disponível para consulta nos Anexos.

5.1 Caracterização das organizações

As organizações sob análise pertencem ao segmento de luxo e gama alta, caracterizado por clientes que “estão dispostos a pagar mais por produtos exclusivos e experiências únicas e valorizam os significados simbólicos que as marcas e produtos de luxo carregam”²²(Barbosa, Remondes, & Teixeira, 2018).

A Delightfull é uma marca de iluminação inspirada nos anos 50 e 60 com a missão de “trazer novos materiais e fazer um refresh a estes mesmos designs”. A Cultura Organizacional rege-se pelos princípios do Grupo Covet que assentam nos valores do imediatismo, seriedade e compromisso. Perante a contratação frequente de recém-licenciados “sente-se uma discrepância muito grande de como esta cultura organizacional é vivida entre os elementos mais novos e os mais antigos”.

²² “(...) willing to pay more for exclusive products and unique experiences, they value the symbolic meanings carried out by luxury products and brands” (Barbosa, Remondes, & Teixeira, 2018)

Tabela 8

Enquadramento da empresa Delightfull

Enquadramento da Empresa	Área de Atividade	Produção de iluminação e mobiliário <i>mid century</i> e contemporâneo
	Missão	Fornecer soluções para diferentes projetos de design de interiores
	Cultura Organizacional e Valores	Valores do imediatismo, seriedade e compromisso
	Público-Alvo	Designers de interiores

A Fenabel dedica-se à produção de mobiliário – com foco em cadeiras – e define como principal missão responder às necessidades dos diferentes *Stakeholders* ao “fabricar cadeiras à medida, adequadas a todos os setores e oferecer um serviço único de qualidade global”. A Cultura Organizacional e os principais valores são um reflexo do CEO, Mário Leite. “Cultura baseada em valores como a humildade, compromisso, inovação, responsabilidade social, sustentabilidade e acima de tudo confiança e lealdade”. Como público-alvo, a Fenabel não considera apenas os seus clientes, mas todo o escopo de *Stakeholders*.

Tabela 9

Enquadramento da empresa Fenabel

Enquadramento da Empresa	Área de Atividade	Produção de cadeiras
	Missão	Responder às necessidades dos <i>Stakeholders</i>
	Cultura Organizacional e Valores	Cultura enquanto reflexo do seu CEO – Mário Leite; Valores: Humildade, compromisso, inovação, responsabilidade, sustentabilidade, confiança e lealdade
	Público-Alvo	Conjunto de <i>Stakeholders</i>

A Stylish Club é uma “marca internacional que se dedica ao design e decoração de interiores”. A sua missão reside sob o compromisso de “desenvolver e produzir

mobiliário de alta qualidade, com design de excelência e intemporal”. A Cultura Organizacional “rege-se por diretrizes baseadas na transparência, confiança, identidade individual e colética, expressão pessoal e o sentimento de pertença”. Os principais valores estão relacionados com a funcionalidade, qualidade e inovação dos produtos. O público-alvo são homens e mulheres, dos 35 aos 54 anos, da Classe Social A.

Tabela 10

Enquadramento da empresa Stylish Club

Enquadramento da Empresa	Área de Atividade	Design e decoração de interiores
	Missão	Produzir mobiliário de interiores
	Cultura Organizacional e Valores	Cultura organizacional: Transparência, confiança, identidade individual e coletiva, expressão pessoal e sentimento de pertença; Valores: funcionalidade, qualidade e inovação
	Público-Alvo	Homens e mulheres; 35-44 anos; Classe social A

A WeWood dedica-se à produção de mobiliário de alta qualidade, principalmente em madeira maciça. A sua principal missão torna-se para a venda do produto e a Cultura Organizacional assenta na liderança direta, comunicação vertical – com uma “pequena hierarquia entre departamentos” – e horizontal – relacionada com o facto de ser uma equipa pequena. O principal público-alvo são designers de interiores, arquitetos e o cliente final, ou seja, tanto trabalha B2B, como B2C.

Tabela 11

Enquadramento da Empresa WeWood

Enquadramento da Empresa	Área de Atividade	Produção de mobiliário em madeira maciça
	Missão	Vender o seu produto
	Cultura Organizacional e Valores	A cultura organizacional baseia-se na liderança direta e comunicação horizontal – vertical

		apenas em algumas ocasiões
	Público-Alvo	Designers de interiores, arquitetos e cliente final

5.2 Responsabilidade Social Corporativa

Quanto ao conceito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) as empresas apresentam definições e estratégias distintas que se centram “na construção de relações fortes e duradouras com as comunidades com as quais reside e opera” (Cornelissen, 2014).

5.2.1 Conceito e estratégias

A Delightfull considera que a RSC são “todas as regras, protocolos, medidas, que culminem sempre em algum tipo de ação que contribua para o bem-estar social” e elenca algumas estratégias adotadas pelo grupo em que se insere, orientadas para a concessão de produto e na preservação do artesanato – “sabemos que, independentemente do produto, existe uma magia que se baseia no *craftsmanship* e na manualidade. Como tal, temos de a preservar”. Outras estratégias em curso são a transição para materiais mais sustentáveis, reaproveitamento de excedentes com a criação de uma nova marca e preservação e o desenvolvimento da economia local. “Criamos a marca Pullcast – de hardware e puxadores. Como são peças pequenas e tínhamos tanto desperdício de matérias e material, produzimos algo que vai colmatar o gap que tínhamos”.

Tabela 12

Definição e estratégias de RSC na empresa Delightfull

Responsabilidade Social Corporativa	Definição	Medidas, protocolos e ações que contribuam para o bem-estar da empresa e do ambiente em seu redor
	Estratégias de RSC	Transição para materiais sustentáveis, reaproveitamento de excedentes através da criação de novas peças e novas marcas, desenvolvimento e apoio à economia e emprego

		locais, preservação do <i>craftsmanship</i>
--	--	---

Na Fenabel assemelha-se ao voluntariado na medida em que são “ações levadas pela empresa em prol da comunidade, sem esperar nada em troca”. A organização em questão participa primordialmente em doações de “cadeiras a estabelecimentos da comunidade que necessitem” e que contactam a organização “diretamente” ou situações que lhes sejam dadas a conhecer.

Tabela 13

Definição e estratégias de RSC na empresa Fenabel

Responsabilidade Social Corporativa	Definição	Assemelha-se ao voluntariado
	Estratégias de RSC	Doações de cadeiras a instituições e mecenato

A Stylish Club define a RSC como “uma política de conduzir o negócio das organizações que se caracteriza por ter em consideração o impacto que todas as vertentes das suas atividades produzem sobre os seus clientes, acionistas, comunidades locais, ambiente e sobre a sociedade em geral”. As estratégias adotadas pela organização neste sentido passam por contratações locais, “desenvolver uma cultura organizacional que considera o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários” e o seu feedback e a otimização de todos os recursos – materiais e humanos – à disposição.

Tabela 14

Definição e estratégias de RSC na empresa Stylish Club

Responsabilidade Social Corporativa	Definição	RSC é um modelo de negócio que considera os efeitos que produz nos seus diversos <i>Stakeholders</i>
	Estratégias de RSC	Contratações locais, construção de uma cultura organizacional assente no desenvolvimento e bem-estar, preocupação com a satisfação e <i>feedback</i> dos

		colaboradores, otimização dos recursos à disposição
--	--	---

A WeWood define a RSC com base do cumprimento da legislação em vigor, respeito pelo horário de trabalho e desenvolvimento da região de Paredes através de contratações locais. As estratégias postas em prática englobam o investimento na arte da marcenaria tradicional, doações e cumprimento da legislação em vigor. “[A marcenaria] se ninguém fizer nada é uma arte que se acaba por extinguir”.

Tabela 15

Definição e estratégias de RSC na empresa WeWood

Responsabilidade Social Corporativa	Definição	Cumprimento da legislação em vigor, respeito pelo horário de trabalho e desenvolvimento da região de paredes através de contratações regionais
	Estratégias de RSC	Investimento na arte da marcenaria tradicional, doações e cumprimento da legislação em vigor

5.2.2 As áreas de Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico das organizações e impacto económico

No ponto 2.2 foram analisados os modelos de RSC desenvolvidos por (Carroll, 1991) e (Geva, 2008) que identificaram quatro grandes áreas dentro do tema sob análise: Económica, Legal, Ética e Filantrópica. Os entrevistados responderam, após uma breve explicação de cada uma, qual/quais as mais valorizadas ou se eram pares entre si.

A Delightfull destaca a importância acrescida da área económica e salienta o impacto económico positivo que adveio do reaproveitamento de materiais. Adiante, conclui que muitas decisões não foram tomadas sob o desígnio da RSC, mas que se inserem no seu escopo de ação. A RSC vem de um conjunto de tomada de decisão com base num pensamento não só económico. Quero acreditar que daqui resultam melhores práticas de RSC e que se vão traduzir, sem dúvida, em melhores resultados económicos”.

Tabela 16

Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Delightfull

Responsabilidade Social Corporativa	Área de RSC mais valorizada	Económica
	Impacto económico da RSC	Positivo

A Fenabel atribui uma igual importância às diferentes áreas da RSC e considera que têm um impacto positivo na organização, sem nenhuma justificação adicional.

Tabela 17

Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Fenabel

Responsabilidade Social Corporativa	Área de RSC mais valorizada	Todas, de igual modo
	Impacto económico da RSC	Positivo

A Stylish Club valoriza as áreas económica, legal e ética justificando que “seria ilusório considerar que a empresa poderá a mesma importância às quatro grandes áreas da RSC, mas que mantém sempre “objetivos futuros á priorização de todas as áreas”. O impacto económico é considerado positivo, pelo que “o investimento nesta área empresarial só agrega benefícios pois os métodos de trabalho são otimizados a todos os níveis”.

Tabela 18

Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa Stylish Club

Responsabilidade Social Corporativa	Área de RSC mais valorizada	Económica, legal e ética
	Impacto económico da RSC	Positivo

A WeWood valoriza a área legal, reiterando que “as coisas, só por si, não vão resultar. Temos de cumprir estes ditames legais” – tanto alusivos à responsabilidade social, como ambiental. A organização, inserida num “mercado global”, não aferiu nenhum impacto económico positivo ou negativo justificando que “empresas chinesas, em fábricas que trabalham 24h por dia, com salários inferiores a 1% ao que nós pagamos (...). Temos

muitas marcas em Portugal que importam da China para grandes lojas. O cliente final, não sendo a qualidade tão diferente, vai optar pelo mais barato”. Ou seja, o cenário global não permite identificar um retorno económico em estratégias de RSC porque as barreiras legais não são iguais para todas as empresas.

Tabela 19

Área de RSC mais valorizada e impacto económico na empresa WeWood

Responsabilidade Social Corporativa	Área de RSC mais valorizada	Legal
	Impacto económico da RSC	Neutro

5.2.3 Obstáculos à implementação da Responsabilidade Social Corporativa a nível estratégico e feedback dos colaboradores

Um dos objetivos desta investigação prende-se com apresentar recomendações que aproximem as organizações dentro da indústria do mobiliário de luxo ao conceito. Deste modo, tornou-se essencial incluir na Entrevista uma pergunta que evidenciasse os principais obstáculos à implementação da RSC ao nível estratégico da organização.

A Delightfull aponta como principal dificuldade incorporar a RSC ao nível estratégico da empresa, ou seja, “como é que podemos incorporar e esquecer um pouco a parte económica (...) temos de averiguar se é produtivo, se é num espaço de tempo curto, se a concorrência está a fazer ou não. A principal barreira é como é que fazemos para entrar”. Nesta perspetiva, a reação dos colaboradores à RSC levada a cabo pela Delightfull foi avaliada como “Não Aplicável” porque “quando as próprias lideranças não olham para a RSC, e mesmo que esta esteja omnipresente em muitas tomadas de decisão, é difícil os trabalhadores também olharem para isso”.

Tabela 20

Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Delightfull

Responsabilidade Social Corporativa	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Como incorporar a RSC ao nível estratégico de uma organização
	Perceção dos colaboradores à RSC	Não aplicável

Numa abordagem filantrópica, a Fenabel refere que “a principal dificuldade prende-se com a tomada de decisão, ou seja, quais as causas a apoiar”. A organização está localizada na freguesia de Rebordosa, no concelho de Paredes, “onde são realizadas a maior parte das ações”, e reporta feedback positivo dos colaboradores.

Tabela 21

Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Fenabel

Responsabilidade Social Corporativa	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Decisão da causa a apoiar
	Perceção dos colaboradores à RSC	Sentimento de gratidão e agrado

A Stylish Club aponta sobretudo obstáculos associados a mudanças processuais, nomeadamente na produção dos produtos e no custo *versus* retorno, assim como “alinhar os objetivos da RSC com as metas a curto prazo e os resultados financeiros desejados”. Afere também dificuldade em quantificar os resultados diretamente relacionados com a RSC e como os comunicar às “partes interessadas internas e externas”. Os colaboradores valorizam as ações que são levadas a cabo, mas acabam por não as perceberem na sua totalidade uma vez que partem sobretudo “da administração e organismos hierárquicos superiores”.

Tabela 22

Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa Stylish Club

Responsabilidade Social Corporativa	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Custo e retorno do investimento, alinhar os objetivos da RSC com metas a curto prazo e objetivos financeiros, quantificar o impacto social, comunicar efetivamente os resultados
	Perceção dos colaboradores à RSC	É reconhecida e valorizada pelos colaboradores, mas não existe uma perceção real das ações de RSC por

		serem levadas a cabo, maioritariamente, pelos órgãos administrativos
--	--	--

A WeWood destaca novamente os constrangimentos que a globalização provoca como a legislação desigual. “Se a legislação fosse global e igual para todos, todas as empresas teriam de se reger pela mesma norma. Não sendo assim, impomos a RSC que somos obrigados a impor”. Deste modo, a perceção dos colaboradores foi considerada “Não Aplicável”.

Tabela 23

Obstáculos à implementação de estratégias de RSC e perceção dos colaboradores na empresa WeWood

Responsabilidade Social Corporativa	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Legislação desigual
	Perceção dos colaboradores à RSC	Não aplicável

5.3 Sustentabilidade

A sustentabilidade, mesmo dentro do contexto empresarial, tornou-se um termo polissémico, patente de ser utilizado em diversos contextos. No ponto 2.1 foram expostas algumas normas que o suportam, como a ISO14001. Academicamente, é definida como “um processo que pretende conciliar a proteção e conservação do ambiente, o desenvolvimento económico e a coesão social” (Faustino & Amador, 2016).

Para a Delightfull o encontro entre a Sustentabilidade e as organizações é guiado pela implementação de estratégias que revertam a escassez de materiais, afirmando que, tanto se encontra no caminho para ser mais sustentável. “A sustentabilidade é a alteração de tudo para evitar qualquer escassez de materiais”. Quanto aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apesar do seu desconhecimento, conseguiu identificar os pontos 5, 8, 9, 13 e 15 integrados na sua estratégia – igualdade de género, crescimento económico inclusivo e sustentável, infraestruturas resilientes, medidas urgentes contra a mudança do clima e promoção do uso sustentável de ecossistemas terrestres, respetivamente.

Tabela 24

Sustentabilidade na empresa Delightfull

Sustentabilidade	Definição	Implementação de estratégias para reverter a escassez de materiais
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como Sustentável	A implementar, atualmente, estratégias para que se possa considerar uma empresa sustentável
	Integração dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da Agenda 2030	Integração dos pontos 5, 8, 9, 13 e 15

A Fenabel defende que a Sustentabilidade “está relacionada com a tomada das melhores decisões a nível social, ambiental e económico”, a par da busca contínua para produzir produtos mais sustentáveis. Tem implementadas um conjunto de medidas que se inserem no escopo do desenvolvimento sustentável como “emissões resultantes do processo são tratadas, retidas e filtradas antes de serem lançadas na atmosfera, as embalagens usadas para envio e acondicionamentos dos nossos produtos são recicláveis, sero desperdício de madeira – toda a madeira é reaproveitada para segunda e terceira necessidade, sendo utilizada para componentes, aquecimentos e cujas cinzas podem ser usadas na agricultura biológica. Os 17 ODS não são do conhecimento da organização.

Tabela 25

Sustentabilidade na empresa Fenabel

Sustentabilidade	Definição	Tomada das melhores decisões a nível social, ambiental e económico
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como Sustentável	Sim. Economia circular, reciclagem, uso de cinzas para compostagem e aquecimento, energias renováveis

	Integração dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da Agenda 2030	Não aplicável
--	---	---------------

A Stylish Club considera que a Sustentabilidade se define pelo “equilíbrio entre as necessidades do presente e as das gerações futuras, através de “um modelo de desenvolvimento que leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais das nossas ações, visando preservar os recursos naturais”. Identifica-se como sustentável sobretudo pelas estratégias ligadas à produção fabril, desde os processos de produção à segurança e higiene no trabalho e gestão de resíduos. “Através do cumprimento dos prazos estabelecidos, respeitando as práticas ambientais adequadas e com qualidade, promoção da segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, através do desenvolvimento de ações de sensibilização, formação e prevenção”. Integra os pontos 3, 5, 6, 7, 8, 12, 16 e 17 a nível tático na sua organização – promoção de uma vida saudável, igualdade de género, gestão sustentável da água, acesso sustentável a energia, crescimento económico inclusivo e sustentável, padrões de produção e consumo sustentáveis, promoção de sociedades pacíficas, responsáveis e inclusivas, revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, respetivamente.

Tabela 26

Sustentabilidade na empresa Stylish Club

Sustentabilidade	Definição	Equilíbrio entre as necessidades do presente e as das gerações futuras através de um modelo que considera os impactos económicos, sociais e ambientais
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como Sustentável	Estratégias e ações sobretudo ligadas à produção fabril desde os processos de produção à segurança e higiene no trabalho e gestão de resíduos

	Integração dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da Agenda 2030	Integração dos pontos 3, 5, 6, 7, 8, 12, 16 e 17
--	---	---

A WeWood associa, dentro da sua indústria, o termo da Sustentabilidade a processos de produção responsáveis de modo a garantir a longevidade dos produtos e incentivando ao consumo responsável. “Não é comprar e deitar fora. Produzir menos, vender menos, mas a preços mais elevados”. Na WeWood “todas as madeiras são importadas dos Estados Unidos, de florestas sustentáveis. Sustentáveis no sentido de, por cada árvore cortada, é plantada uma no seu lugar. Temos também a reciclagem dos materiais plásticos e papéis que vêm da produção e tentamos reutilizar a própria madeira em produtos mais pequenos”. Quanto aos 17 ODS, apesar de conhecer o documento e o seu propósito, considera que “enquanto não se reduzirem as desigualdades, sobretudo entre o ocidente, os países mais desenvolvidos e menos desenvolvidos, vai ser muito difícil” integrar o documento a nível tático. Deste modo, foram considerados “Não Aplicáveis”.

Tabela 27

Sustentabilidade na empresa WeWood

Sustentabilidade	Definição	Processos de produção responsáveis, garantir a longevidade dos produtos, incentivo a compras responsáveis
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como Sustentável	Fornecedores de matérias primas responsáveis e certificados, reutilização de madeira excedente, reciclagem implementada nos escritórios
	Integração dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da Agenda 2030	Não aplicável

5.4 Imagem e reputação

Vanhaltren (2015) afere que a Responsabilidade Social Corporativa é o segundo fator mais importante na avaliação da reputação de uma empresa, antecipando-se a qualidade do produto. Yeoman (2010) defende que “o luxo está cada vez mais alinhado com problemas mais profundos como eco consciência, inovação e estilos de vida mais saudáveis e éticos”.

A Delightfull considera que os clientes procuram a marca “pelo design” e não pela sustentabilidade do produto e afere que *Stakeholders* como o Governo e os fornecedores são os mais conscientes de matérias relacionadas com a RSC. Por um lado, as “empresas estiveram a lutar pelo Portugal 2020 e 2030”, tendo diversos requisitos obrigatórios. No caso dos fornecedores, as questões ligadas à inovação e sustentabilidade são também benéficas para o seu crescimento económico. Por outro lado, defende que “a partir do momento que temos determinadas medidas ou ações que permitem o bem-estar social externo, os colaboradores também têm de ser os mais interessados. Na comunicação das ações de RSC é publicitado o compromisso da organização em valorizar e preservar o artesanato ou *craftsmanship*”.

Tabela 28

Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Delightfull

Imagem e Reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Neutro
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Impacto positivo nos seguintes stakeholders: governo, cliente, fornecedores e colaboradores
	O público que mais valoriza as ações de RSC	Colaboradores
	Comunicação das ações de RSC	Comunicação transversal da valorização e preservação do <i>craftsmanship</i>

A imagem e reputação ligada à Responsabilidade Social Corporativa não foi muito desenvolvida pela Fenabel, considerando apenas que tem impacto na sua reputação

institucional e junto de todos os seus públicos. Apesar de responder que “muitas vezes” não comunica ações de RSC, fazendo apenas “uma comunicação interna dessas ações”, a organização tem disponível no seu Website uma página dedicada à Sustentabilidade que inclui um portfólio de ações ligadas à Responsabilidade Social.

Tabela 29

Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Fenabel

Imagem e Reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Considera que tem impacto
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Considera que tem impacto
	O público que mais valoriza as ações de RSC	Todos os <i>Stakeholders</i>
	Comunicação das ações de RSC	Comunicação com pouca regularidade

A Stylish Club considera que a RSC tem um impacto positivo na imagem e reputação da empresa porque “demonstra a preocupação que a organização tem sobre questões sociais e ambientais além do seu lucro. (...) Os consumidores estão cada vez mais preocupados com questões sociais e ambientais e podem preferir apoiar empresas que demonstrem um compromisso real com essas causas”. Para além dos consumidores destaca outros públicos institucionais que “valorizam bastante a implementação de projetos ao nível da RSC, uma vez que eles mesmos compadecem das mesmas iniciativas”. Os colaboradores expressam o apoio a estas medidas e ações o que dá à empresa “uma perceção real do feedback que os diversos departamentos transmitem”. A RSC é comunicada através “das redes sociais da Stylish Club, em posts educativos que ilustrem a realidade das nossas políticas internamente, através de comunicados e reuniões entre equipas de trabalho”.

Tabela 30

Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa Stylish Club

Imagem e Reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Impacto positivo
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Impacto positivo

	O público que mais valoriza as ações de RSC	Colaboradores
	Comunicação das ações de RSC	Posts nas redes sociais sobre as políticas internas e comunicação nas reuniões entre equipas

No que toca ao impacto da imagem e reputação institucional e junto da sua audiência, a WeWood considera que irá depender da “evolução e posicionamento do cliente” e que, em alguns casos “o lado económico acaba por vencer todas as outras questões da sustentabilidade”. O público da WeWood que mais valoriza preocupações ambientais e exige determinadas certificações são provenientes de países nórdicos – Noruega, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Islândia e regiões da Groenlândia, ilhas Faroé e Aland. “Os nórdicos vivem com isto muito mais implementado. Clientes daquela zona exigem produtos que respondam a essas exigências e nós conseguimos enquadrar-nos aí”. As ações mais comunicadas estão relacionadas com “questões de manter viva a economia local, sobretudo marceneiros e a própria profissão”, “produção em pequenas tiragens” e implementação de novas tecnologias.

Tabela 31

Impacto da RSC na imagem e reputação da empresa WeWood

Imagem e Reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	A perceção do impacto, positivo ou negativo, é individual
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	A perceção do impacto, positivo ou negativo, é individual
	O público que mais valoriza as ações de RSC	Público localizado na região nórdica - Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia
	Comunicação das ações de RSC	Comunicação dos processos de produção, valorização da marcenaria portuguesa e uso de altas tecnologias no website - secção <i>About</i> no Website

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO DE DADOS

6 Discussão de Dados

O primordial objetivo desta investigação prende-se com adquirir uma visão detalhada sobre o compromisso real para com uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico de uma organização, na indústria do mobiliário de luxo. Para tal, era essencial obter testemunhos dos responsáveis pelas marcas que compõem a amostra. A discussão dos dados obtidos tornará possível a análise do impacto destas estratégias de RSC e sustentabilidade na estrutura organizacional das empresas no setor e, ultimamente, apresentar recomendações de ações e medidas a implementar no futuro.

Uma das principais preocupações, tanto a nível de Revisão de Literatura como nas entrevistas, foi definir Responsabilidade Social Corporativa. Os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito foram Cornelissen (2014) e Wilcox *et al.* (2015) numa perspetiva a 360° que engloba todos os *Stakeholders* e responsabilidades para consigo e as comunidades à sua volta, subdividindo-se entre as áreas do lucro, ambiente e pessoas.

O que foi possível observar na definição do conceito e listagem de estratégias foi que 3 em 4 entrevistados apesar de apresentarem uma significação alinhada com a bibliografia, separavam as ações que são levadas a cabo desta área estratégica. A Delightfull faz uma analogia em que compara a RSC a Deus, ou seja, é “omnipresente”. “Numa falamos de Responsabilidade Social, mas tomamos muitas decisões que se incluem muito bem dentro dela”. Tanto a Fenabel, como a WeWood, apresentam definições da RSC focadas na área filantrópica, materializada, essencialmente, em doações. Apenas a Stylish Club apresenta uma definição global da Responsabilidade Social Corporativa desde o desenvolvimento das comunidades envolventes, revisão de processos produtivos e motivação dos colaboradores.

O que podemos observar na primeira questão é a falta de literacia em relação à Responsabilidade Social Corporativa, o que vai ao encontro do estudo realizado por Claro *et al.* (2008) onde apenas 33% reconhecem as dimensões social, ambiental e económica, 29% apenas a dimensão económica, 19% apenas a dimensão social e 6% apenas a dimensão ambiental. Na abordagem de Levek *et al.* (2022) a RSC inclui todas as estratégias “que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades”.

Quanto aos modelos de RSC que melhor se adequam à atuação das organizações sob escrutínio, identificaram-se a Pirâmide da Responsabilidade Social (Carroll, 1991) e o Modelo dos Círculos Concêntricos (CED, 1971). A WeWood, durante todo o curso da entrevista, destaca o que para si é um dos fatores mais importantes na existência e manutenção de uma organização. “Não podemos pensar num mundo perfeito, em que não há legislação, nem obrigações por lei”. Carroll (1991) defende, analogamente, que as empresas devem alcançar os seus objetivos económicos, mas apenas em ações enquadradas na lei.

A Stylish Club e a Delightfull acreditam que as responsabilidades económicas são o principal incentivo à criação de uma empresa e que devem atuar da forma que lhes permita ser o mais lucrativas possível, o que também é consistente com o modelo da Pirâmide da Responsabilidade Social. Ambas as marcas consideram que seria “ilusório” e “romantizado” considerar que uma organização atribui a mesma importância às quatro áreas apresentadas.

Porém, a Fenabel acredita que “prioriza de igual forma as quatro áreas da RSC” o que vai ao encontro do Modelo dos Círculos Concêntricos, sugerido pelo Comité Americano para o Desenvolvimento Económico (CED), em 1971. Este modelo não compreende a hierarquização das diferentes responsabilidades, mas a generalização de um comportamento responsável. Os círculos concêntricos representam um sistema de inclusão e não de exclusividade (Geva, 2008).

O impacto económico foi dado como positivo em 3 das 4 empresas entrevistadas, como consequência do “reaproveitamento de desperdício”, motivação e satisfação dos colaboradores e boa publicidade da organização, no caso da Delightfull. A Fenabel relata apenas um impacto positivo de modo geral e a Stylish Club defende que o investimento na RSC “agrega benefícios pois os métodos de trabalho são otimizados a todos os níveis”. Raziq e Maulabakhsh (2015) defendem a RSC como uma ferramenta para o aumento do “nível de compromisso, eficiência, eficácia e produtividade” dos colaboradores” e (Pereira I., 2016) acrescenta que “as empresas que adotam comportamentos socialmente responsáveis são bem mais favorecidas do que as que não cumprem”. No entanto, associado às nocividades do mercado global, a WeWood considera que não é possível avaliar o impacto económico da RSC uma vez que existem organizações onde os trabalhadores laboram “24 horas por dia, com salários inferiores a 1% aos que pagamos.

Se estamos a competir com este tipo de empresas, não estamos no mesmo patamar [de Responsabilidade Social Corporativa]”.

À luz do objetivo “Apresentar recomendações de ações na área da CSR nas empresas” elencado no ponto 4.2, entender os principais obstáculos à sua implementação a nível estratégico não é só profícuo, como fundamental. A Delightfull, de forma semelhante ao que apontam Upward e Jones (2015), afere que a principal barreira é “como é que fazemos para entrar”. Ou seja, como é que uma organização pode, dentro de um modelo de negócio *profit-friendly*, integrar, a nível estratégico, a Responsabilidade Social Corporativa. Do mesmo modo, a Stylish Club faz referência ao investimento necessário e as mudanças processuais que uma estratégia de RSC implica. Ambas apresentam algum ceticismo relativamente à compatibilidade com as “metas de curto prazo e os resultados financeiros desejados”.

A Fenabel e a WeWood apresentam obstáculos exteriores aos apresentados na Revisão Bibliográfica. A Fenabel, numa abordagem unicamente filantrópica, e incompatível com as conclusões dos autores supramencionados, apresenta dificuldades no processo de decisão de que causa apoiar, dentro das que lhe são apresentadas. A WeWood reitera que a legislação desigual num mercado global dificulta a implementação de estratégias de RSC além das exigidas por lei.

O Instituto Português de *Corporate Governance* lista quatro medidas essenciais ligadas à satisfação dos colaboradores e defendem que os “esforços no sentido na materialização de práticas responsáveis” se dirigem em primeira instância aos colaboradores. Dentro desta premissa, todas as empresas relatam feedback positivo por parte dos colaboradores, embora não haja uma associação direta à RSC. Como refere a Delightfull “quando as próprias lideranças não olham para a RSC, é difícil os colaboradores olharem para isso”. Remata com “não me lembro de ninguém não participar numa doação, ou alguém se opor”. A Fenabel relata apoiar muitas causas locais o que leva os trabalhadores – também locais – a olharem “com agrado” para estas ações.

Concluído o grande tema da Responsabilidade Social Corporativa, existe uma estratégia comum neste escopo a todas as empresas na indústria do mobiliário de luxo: a contratação local (regiões de Rio Tinto, Paredes e Paços de Ferreira) e a preservação do artesanato e marcenaria portuguesas. Gualter Morgado, Diretor Executivo da Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA) reitera que a “qualidade dos artesãos

portugueses, passa de geração em geração, é um verdadeiro património e um incontornável fator de diferenciação a nível internacional” (Idealista, 2022).

A WeWood, ressaltou a importância de estimular e desenvolver a profissão e como as contratações locais são uma importante ferramenta para manter esta “arte” viva. “Se ninguém fizer nada é uma arte que acaba por se extinguir. As gerações mais velhas, sobretudo nesta manualidade, se não passam para a geração seguinte, vai-se extinguir”. De igual modo, a Delightfull confessou que o Grupo Covet, onde se insere, já recebeu propostas para se deslocar para outras zonas, acompanhadas de benefícios financeiros, e foram recusadas. “Temos alguém de São Pedro da Cova que não iria para a Maia. Temos essa preservação porque sabemos que, independentemente do produto, existe uma magia que se baseia no *craftsmanship* e na manualidade”, combatendo o que (Baptista, 2012) considera ser a “progressiva cultura de globalização estereotipada e modernista na produção de design de objetos”.

Na definição da Sustentabilidade as respostas das quatro marcas sob análise dividem-se em dois grupos. Por um lado, o significado comum, com cariz académico, idêntico ao fornecido pela International Organization for Standardization (ISO), e, por outro, o inserido na indústria do mobiliário. Para a Fenabel e Stylish Club a Sustentabilidade prende-se com a tomada de melhores decisões a nível social, ambiental e económico através do equilíbrio entre as necessidades do presente e as das gerações futuras. A *Tripple Bottom Line*, abordada por Cornelissen (2014) e Claro *et al.* (2008) defende que a Sustentabilidade “é composta de três dimensões que se relacionam: económica, ambiental e social”. Para a Delightfull e WeWood a sustentabilidade da indústria reflete-se na sustentabilidade dos materiais. “Os nossos recursos estão a atingir o limite de escassez máxima e temos de ser os primeiros a garanti-la”, a Delightfull. Na WeWood, isso significa “produzir menos, vender menos, mas a preços mais elevados”.

Todas as quatro marcas confirmaram ter implementadas estratégias que lhes permitem serem consideradas como sustentáveis. Alguns exemplos são fornecedores de matérias primas responsáveis e certificados, reutilização de desperdício para produção de novas peças, zero desperdício de madeira e utilização do excedente para segunda e terceira necessidade e aplicação de práticas de gestão ambiental, com destaque para a gestão de resíduos. Existe de forma visível uma preocupação por parte das organizações com questões de foro maioritariamente ambiental o que, segundo Orchis *et al. apud Levek et al.* (2022) “pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo

prazos, proporcionando, dentre outros fatores, valor agregado à imagem corporativa da empresa”.

Quanto aos 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) apenas a Stylish Club confirmou a integração de oito pontos ao nível tático da organização. A Delightfull, apesar de não conhecer o documento, identificou cinco pontos que são integrados na estratégia, o que complementa a conclusão da discussão dos dados relativa à RSC no que diz respeito ao desalinhamento do tema com integração real da sustentabilidade do meio empresarial. Segundo o “2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study” apenas 22% das organizações, a nível mundial, tiveram um impacto positivo significativo nas problemáticas sociais e ambientais. A WeWood considera que o documento não tem valor ao nível da gestão de empresas “enquanto não se reduzirem as desigualdades” e a Fenabel afirmou apenas desconhecer os 17 ODS.

Autores como Kunsch (2009) e Vanhaltren (2015) demonstram o impacto que a Responsabilidade Social Corporativa tem na criação de uma imagem organizacional positiva, o que apoia o testemunho da Stylish Club quando afirma que “os consumidores estão cada vez mais preocupados com questões sociais e ambientais e podem preferir apoiar essas empresas”. A Delightfull considera que é procurada pelos clientes, principalmente, pelo produto, mas que *Stakeholders* como os fornecedores e governo atribuem uma grande importância ao desenvolvimento sustentável das marcas. Ambas as organizações confirmaram que os colaboradores são o público institucional que mais valoriza as ações de RSC, quer por feedback direto ou porque “a partir do momento que temos determinadas medidas ou ações que permitem o bem-estar social externo, os colaboradores também têm de ser os maiores interessados”, conclusão apoiada pelo Instituto Português de *Corporate Governance* que afirma que “os esforços no sentido da materialização de práticas socialmente responsáveis dirigem-se, em primeira instância, aos principais agentes internos da empresa” – os trabalhadores. A WeWood considera que o impacto, quer institucional, está inerente a cada cidadão e não a um determinado público institucional. Porém, identifica os clientes nórdicos como mais conscientes das questões ambientais e certificações. “Clientes daquela zona exigem produtos que respondam a essas exigências e nós conseguimos enquadrar-nos aí”.

Quanto à comunicação das ações/estratégias de Responsabilidade Social Corporativa, Cornelissen (2014) revela que, muitas vezes, os “diretores ficam reticentes em comunicar com os *Stakeholders* decisões importantes sobre RSC ao partilhar informações”. Mas é

dentro deste escopo de comunicação que surge o conceito de Greenwashing abordado no ponto 2.3, que denuncia a comunicação de um desempenho sustentável incompatível com aquele que é realmente posto em prática. De acordo com os entrevistados, os temas relacionados com a RSC mais comunicados estão associados ao investimento no artesanato e desenvolvimento das regiões onde se situam através das Redes Sociais e Website. Esta estratégia é o que Cornelissen (2014) define como “Informativa” e não é “necessariamente persuasiva, mas as empresas tentam informar o público o mais objetivamente possível sobre as suas atividades de RSC”. Estas comunicações incluem comunicados de imprensa, brochuras, relatórios, panfletos e revistas.

6.1 Recomendações para a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa

Começou este trabalho de investigação pela Revisão de Literatura que permitiu entender o *status quo* da Responsabilidade Social Corporativa e desenhar aquele que seria um cenário ideal. Após a análise das 4 Entrevistas a empresas da indústria do mobiliário de luxo, encontraram-se discrepâncias entre o que a Revisão Bibliográfica define e o que efetivamente é incorporado, a nível estratégico, nestas organizações. Serve este capítulo para apresentar recomendações e sugestões concretas à implementação de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa.

A primeira recomendação recai sobre a integração da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa, numa abordagem *profit-friendly* e que priorize o desenvolvimento e crescimento económico. Um estudo desenvolvido pela *Chone Communications* e a *Echo Global* defende que é necessário redefinir a visão de negócio. Isto significa entender que a RSC não se opõe à geração de lucro.

Pelo contrário, promove um crescimento económico sustentável assente em “metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras” (Calderón, Marson, Oliveira, & Quintans, 2011). Perrucci e Perrucci (2012) acrescentam que existe potencial no

comportamento ganancioso porque a procura de riqueza irá contribuir para “um bem maior”.

Em segundo lugar, incorporar na estratégia de comunicação, para públicos internos e externos, materiais que abordem as ações desenvolvidas pela organização no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. Cornelissen (2014) defende que é necessário melhorar os processos comunicacionais entre todos os seus *Stakeholders*, numa atitude de “tentativa-erro”, de modo que todos sejam atores importantes no desenvolvimento da organização, fomentando relações de confiança e transparência.

O *2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study* propõe utilizar os canais e plataformas disponíveis para comunicar a RSC enquanto diferencial e vantagem competitiva. É imperativo que esta comunicação ocorra enquanto consequência da integração estratégica da RSC ou a organização arrisca-se a cometer *Greenwashing*. Neste sentido, garantir que as peças comunicacionais são transparentes e se encontram bem justificadas. A organização deve ressaltar a necessidade de progresso e melhoria e não desviar o consumidor do seu verdadeiro impacto ambiental (Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares, 2020).

Adicionalmente, autores como Raposo (2013) defendem que as organizações, especificamente os departamentos de comunicação e relações públicas, devem adquirir “espaço publicitário tendo em vista a transmissão de uma mensagem institucional”. A publicidade institucional é uma das melhores formas de difundir uma “mensagem a uma audiência externa especializada” (Wilcox, Cameron, & Reber, 2015). Além disso, a capitalização dos interesses dos media, em prol dos interesses da empresa, é uma forma de “alcançar compreensão mútua, concretizar as metas organizacionais e servir o interesse público” (Raposo, 2013).

Finalmente, garantir a sustentabilidade dos recursos humanos. Cornelissen (2014) afirma que os colaboradores são atores preponderantes no desenvolvimento da organização. Siqueira (2016) acrescenta que mensagens inconsistentes e desonestidade para com os trabalhadores pode comprometer a confiabilidade no mercado. O Instituto Português de *Corporate Governance* aconselha a implementação de políticas conta a discriminação, preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, formação contínua e promover a segurança no trabalho. Figueiredo (2018) acrescenta que, para manter uma taxa de rotatividade baixa e “manter os trabalhadores mais

qualificados” é necessário investir em formação contínua, igualdade de oportunidade e melhorias no fluxo de comunicação interna.

CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

7 Considerações Finais

7.1 Conclusão

As Relações Públicas (RP) assumem um papel central na gestão de imagem e reputação das organizações. Com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a profissão ganha ainda mais relevância no nível estratégico e junto dos cargos da alta gestão. No caso da indústria do mobiliário de luxo, emergente no panorama internacional, é produtivo pensar no impacto a RSC, tendo em conta a sua singularidade. Foi dentro destas premissas que nos propusemos a responder à questão de investigação **“Qual o papel e relevância da Corporate Social Responsibility nas estratégias de comunicação de organizações no ramo do mobiliário de luxo?”**.

O enquadramento teórico desta investigação definiu inequivocamente as Relações Públicas, enquanto conceito e profissão, e como são imprescindíveis na construção de relações duradouras e de confiança entre as empresas e os diferentes *Stakeholders*. As RP conforme os recursos disponíveis, fazem deles a “utilização adequada, no tempo certo e em função dos recursos disponíveis” (Sousa, 2003). Na RSC traduz-se em coordenar conflitos de interesses entre as ações *profit friendly* da empresa e as necessidades da comunidade envolvente, em equilíbrio com a sustentabilidade e desenvolvimento financeiros patentes em todos os modelos de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidos no ponto 2.2.

O RP com vista no retorno e lucro para a organização, elaborar uma estratégia global que consiga atingir “metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras” (Calderón, Marson, Oliveira, & Quintans, 2011). Esta visão holística da Responsabilidade Social Corporativa é imperativa para garantir que as organizações não envergam no fenómeno do *Greenwashing* – “marketing associado a causas sociais e responsabilidade social ambiental” Alrubaiee *et al.* (2016).

Nas entrevistas realizadas, as empresas encontraram espaço comum nas estratégias que levavam a cabo, enquadradas na RSC, mesmo que algumas não tivessem em consideração o conceito no seu sentido lato. Conseguimos concluir que, no setor do mobiliário de luxo, muitas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa estão ligadas ao reaproveitamento de materiais em novos produtos, ou para aquecimento das próprias

fábricas, contratações locais e consequente desenvolvimento económico das comunidades envolventes e valorização e preservação do artesanato português.

Apesar da implementação destas estratégias ser positiva e mostrar a Responsabilidade Social implementada, por exemplo, ao nível das contratações e até, como verificamos em todas as marcas, da própria localização das instalações, ainda existe um profundo desconhecimento sobre a matéria. Existe uma conotação negativa, e pouco favorável à RSC, que a liga essencialmente a ações filantrópicas e voluntariado que, por outras palavras, não são geradoras de lucro para as organizações.

Os resultados desta investigação mostram que a RSC não assume um papel preponderante nas estratégias de comunicação das marcas de mobiliário de luxo e que não é, tanto quanto o *feedback* direto a que as marcas acedem, um fator [muito] diferenciador perante os seus *Stakeholders*. A singularidade da indústria em estudo e a centralidade no produto por parte da sua audiência “clientes” – designers de interiores, arquitetos – não apresenta incentivos para uma abordagem perseverante à Responsabilidade Social Corporativa por parte do mercado mobiliário de luxo.

7.2 Contribuições e Impactos Esperados

Esta investigação apresenta sobretudo um enquadramento teórico que pode ser muito útil para as marcas da indústria sob escrutínio. Para além de introduzir diversas abordagens à Responsabilidade Social Corporativa, pelos diversos modelos disponíveis, também atenta à singularidade da indústria e tem em conta algumas das suas especificidades, tanto relacionadas com o público-alvo e *Stakeholders*, como com o próprio produto.

Espera-se que este estudo possa incutir nas marcas, dentro das sugestões apresentadas, algumas estratégias específicas nesta matéria e que permita aos responsáveis pela comunicação incorporá-la de forma integral e ao nível estratégico da organização. Além disso, a seleção de marcas distintas, dentro do mesmo setor, abre a porta ao diálogo para abordagens inovadoras, como sugere o estudo desenvolvido pela *Chone Communications* e a *Echo Global* “colaborar com concorrentes para abordar questões mais abrangentes”.

7.3 Limitações

A principal limitação sentida no desenrolar desta investigação foi a abertura e disponibilidade das organizações para a realização da entrevista. Com resposta positiva de apenas um terço das marcas contactadas, tivemos acesso a um número pequeno de realidades organizacionais, que acabaram por se revelar bastante distintas em algumas matérias.

Um segundo entrave encontrado, mais expressivo no momento de análise do conteúdo das entrevistas e apresentação dos resultados, foi 50% ter respondido via email, e 50% realizado a entrevista por videochamada, através da plataforma ZOOM. Com o segundo método conseguimos um maior aproveitamento da Entrevista Semiestruturada e foi possível explorar, em mais detalhe, algumas questões elencadas no guião.

CAPÍTULO VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8 Bibliografia

- Alrubaiee, L., Aladwan, S., Joma, M., Idris, W., & Khater, S. (10 de Janeiro de 2017). Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image. *Canadian Cenrter of Science and Education*.
- Alves, A. I. (novembro de 2014). Os Públicos e as Organizações Culturais: Uma proposta de mapeamento de públicos no âmbito da gestão estratégica das relações públicas.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Baptista, D. P. (2012). Identidade Portuguesa no Mobiliário - Do Gótico ao Design Contemporâneo.
- Barbosa, B., Remondes, J., & Teixeira, S. (Novembro de 2018). Luxury Marketing Challenges and Opportunities in the Digital Era. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*.
- Barrau, T. (Outubro de 2020). Marketing Digital e Marcas de Luxo.
- Becker, K., & Nobre, H. (2013). Toward a Luxury Brand Definition. *6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy Business*. Estoril.
- Branco, C. (2012). A Pegada Ecológica das Organizações.
- Calderón, P., Marson, L., Oliveira, M., & Quintans, B. (2011). Responsabilidade Social e Estratégia Empresarial: Um elo entre duas correntes - O caso de uma indústria do ramo alimentício no município de Nova Iguaçu. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Canto, R. (2014). A Vulnerabilidade dos Cosnumidores no Comércio Eletrónico e a Reconstrução da Confiança na Atualização do Código de Defesa do Consumidor. Porto Alegre.
- Carissimi, J. (Setembro de 2001). Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção de uma Imagem Organizaional. *INTERCOM*.

- Carmo, H. (30 de abril de 2021). A metodologia como dispositivo de orientação para a investigação. *Politeia - Revista Portuguesa de Ciências Policiais*, pp. 13-41.
- Carroll, A. B. (July-August de 1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Cesário, J., Flauzino, V., & Mejia, J. (Novembro de 2020). Metodologia Científica: Principais Tipos de Pesquisas e suas Características. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, pp. 23-33.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*.
- Clemente, D. (2020). Mobiliário de Luxo.
- Codignola, F. (Fevereiro de 2018). Luxury Fashion Brands and Furniture Design: Investigating. *European Scientific Journal*.
- Comissão Europeia. (13 de Novembro de 2020). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho. Bruxelas.
- Conselho da Europa. (2014). Guia dos Direitos Humanos para os Utilizadores da Internet.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication A Guide to Theory & Practice*. Londres: SAGE.
- Corrêa, R. M., & Guevara, A. J. (2013). Os Níveis de Consciência Organizacional, na Perspectiva da Comunicação Humana e as Interfaces com a Sustentabilidade. *Journal on Innovation and Sustainability*.
- Costa, M. A., Costa, M. d., & Andrade, V. A. (Junho de 2014). Caminhos (e descaminhos) dos objetivos em dissertações e teses: um olhar voltado para a coerência metodológica. *Revista Práxis*.
- Dantas, A. R. (2016). Análise de Conteúdo: Um Caso de Aplicação ao Estudo dos Valores e Representações Sociais. Em M. Lisboa, *Metodologias de Investigação Sociológica Problemas e Soluções a partir de Estudos Empíricos* (pp. 261-286). Famalicão: Edições Humus.

- Diogo, R., Junior, A., & Santos, N. (2019). A Transformação Digital e a Gestão do Conhecimento: Contribuições para a Melhoria dos Processos Produtivos e Organizacionais. *P2P Inovação*, pp. 154-175.
- Donário, A., & Santos, R. (2015). A Procura e a Oferta. *Centro de Análise Económica de Regulação Social*.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (Novembro de 2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes.
- Faneco, A., Cruz, D., Gonçalves, F., Pereira, I., Pereira, S., & Estima, A. (2021). A influência das redes sociais no consumo de bens de luxo: revisão da literatura e análise exploratória. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behavior*. Aveiro.
- Faustino, M., & Amador, F. (Julho de 2016). O Conceito de "Sustentabilidade": Migração e mudanças de significados no âmbito educativo. *Indagatio Didactica - Universidade de Aveiro*.
- Fernandez, L. (15 de Fevereiro de 2021). *The Furniture Industry and the Blurring Line Between B2B and B2C*. Obtido de STAPHAUS: <https://www.staphaus.com/insights/the-furniture-industry-and-the-blurring-line-between-b2b-and-b2c>
- Ferreira, D. A. (2018). O Uso Estratégico da Identidade, Imagem e Reputação Organizacional: Contribuição da Comunicação sobre as Possibilidades e Desafios dessa Prática. *For Science*.
- Figueiredo, M. (2019). O Mercado e as Marcas de Luxo: Poderes fáticos ou as marcas falam?
- Formentini, M. (2007). Responsabilidade Social e Imagem Empresarial - A Ótica dos Funcionários. *VII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul*.
- Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility. *Business and Society Review*.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

- Gobec, A. (9 de Setembro de 2021). *A Comprehensive Glossary of AR and PR Terms*.
Obtido de ec-pr: <https://ec-pr.com/a-comprehensive-glossary-of-ar-and-pr-terms/>
- Gonçalves, G. (2014). Political Public Relations: Origins, Challenges and Applications.
Em *Comunicação e Sociedade* (pp. 99-107).
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa - Conceção, Análise e Aplicações*. Pactor.
- Henriques, S. (2014). Análise de Conteúdo. *Iniciação à Investigação Educacional*.
Universidade Aberta.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigacion*. México: McGraw-Hill
/ Interamericana Editores.
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2007).
Designing Clinical Research. Lippincott Williams & Wilkins.
- Idealista. (26 de Julho de 2022). *Decorar a casa com móveis portugueses*. Obtido de
Idealista/news:
[https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2022/07/26/53287-
mobiliario-portugues-qualidade-dos-artesaos-e-verdadeiro-patrimonio](https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2022/07/26/53287-mobiliario-portugues-qualidade-dos-artesaos-e-verdadeiro-patrimonio)
- Kunsch, M. (2009). *A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São
Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lee, B.-S. (Abril de 2021). The Role of Corporate Image and Brand Personality in Global
Consumer Choice: An Empirical Exploration. *Journal of Korea Trade*.
- Levek, A., Benazzi, A., Arnone, J., Seguin, J., & Gerhardt, T. (Maio de 2022). A
responsabilidade social e a sua interface com o marketing social. *Revista FAE*.
- Lima, M., & Abbud, M. (2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceito e
Dimensões. *Intercom Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da
Comunicação*. Manaus.
- Lopes, M. M. (Março de 2015). A influência dos Stakeholders na Responsabilidade
Social Empresarial Estratégica.
- Machado, R. F. (2009). Sentido, Estrutura e Contexto Situacional. *V SIGET*, (p. 3). Caxias
do Sul.

- Makhniy, D. (Abril de 2021). Perfil do Consumidor das Marcas de Luxo: Centro Porsche Porto e Braga.
- Marketeer. (28 de Junho de 2023). *Mercado de artigos de luxo global vai crescer até 12% em 2023*. Obtido de Marketeer: https://marketeer.sapo.pt/mercado-de-artigos-de-luxo-global-vai-crescer-ate-12-em-2023/?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin
- Marston, J., & McGraw, H. (1963). *The Nature of Public Relations*.
- Mazucato, T., Zambello, A., Tauil, C., Donzello, C., Fontana, F., & Chotolli, W. (2018). *Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico*. São Paulo: Funep.
- Netto, S., Sobral, M., Ribeiro, A. R., & Soares, G. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*.
- Oxford Languages. (13 de Fevereiro de 2022). *Our Dictionaries*. Obtido de Oxford Languages: <https://languages.oup.com/dictionaries/>
- Pereira, A., Cardoso, A., Teixeira, E., Spilker, M. J., Silva, M. P., & Oliveira, N. M. (2011). *Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada*. Obtido de mpelearning: <http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>
- Pereira, I. (Setembro de 2016). A Responsabilidade Social das Empresas e o seu Impacto.
- Pereira, M. (Julho de 2014). Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional. *Revista Internacional de Ciências*.
- Pereira, N. A., & Teixeira, A. (Julho-Setembro de 2018). Fatores de Motivação no Consumo de Itens de Luxo. *Revista Brasileira de Marketing*, pp. 401-414.
- Perrucci, R., & Perrucci, C. C. (2012). The Good Society: Core Social Values, Social Norms, and Public Policy.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1999). *Histórias de vida: teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Raposo, A. L. (Outubro de 2013). Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão. Lisboa.
- Raposo, A. L. (Junho de 2017). Comunicação Estratégica nas organizações e novas tecnologias: elementos constantes numa equação dinâmica. *Revista Dito Efeito*.

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *ELSEVIER*.
- Rèklaitis, K., & Pileliené, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *SCIENDO*.
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, pp. 50-57.
- Ribeiro, P. A. (2010). Estilos de Tomada de Decisão.
- Ribeiro, P., Palacios, K., & Ferreira, T. (2015). Responsabilidade Socioambiental nas organizações: Uma medida de práticas organizacionais e endosso dos trabalhadores. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, pp. 36-50.
- Ruão, T. (2000). A comunicação de imagem. Um estudo de caso. Em *Cadernos do Noroeste*.
- Sanlez, A. (2017). Hermès: A marca sem departamento de marketing que inventou a lista de espera. *Dinheiro Vivo*.
- Santos, O. (2014). Gestão de Imagem: O que é e para que serve o Media Training.
- Savage, G., & Blair, J. (Maio de 1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*.
- Scarmanhã, B., Bezen, G., Carmo, J., & Neto, M. (s.d.). O Comércio Eletrónico e o Direito Fundamental do Consumidor. *V Semana do Conhecimento do Uninuvem*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. (Janeiro de 2003). Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*.
- Silva, C. (2020). O perfil do consumidor no mercado de moda de luxo.
- Silva, S. T. (Novembro de 2010). Relações Públicas: História e Contextualização.
- Siqueira, T. R. (2016). *A Exteriorização da Identidade Socialmente Responsável - Um estudo do papel das Relações Públicas através dos temas de Comunicação Digital na Delta Cafés*. Universidade Católica Portuguesa.
- Sousa, J. P. (Fevereiro de 2003). Planeamento da Comunicação na Prespetiva das Relações Públicas.

- Wang, Y. (2021). Analysis on the Marketing Strategy of Hermès. *Atlantis Press*.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Reber, B. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. Harlow: Pearson.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*.
- Yen, G.-F., & Tsao, H.-C. (10 de Janeiro de 2020). Reexamining Consumers' Cognition and Evaluation of Corporate Social Responsibility via a DANP and IPA Method. *Sustainability*.
- Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. Nova Iorque: The Guilford Press.

Apêndices

Apêndice A: Análise de Entrevistas Aprofundadas: Processo Simplificado de Análise de Conteúdo

Entrevista Delightfull

Categoria	Sub Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Enquadramento da Empresa	Área de atividade da organização	Produção de mobiliário contemporâneo e mid century	
	Missão	Fornecer soluções para diferentes projetos de design de interiores	A missão é comum a todas as marcas. Procuramos fornecer ao nosso público alvo um refresh do mid century, 1950-1960.
	Cultura organizacional e principais valores	Valores comuns ao Grupo Covet Cultura: Imediatismo, Seriedade e Compromisso	Contratamos muitas vezes, e estamos a tentar deixar essa etapa, recém-licenciados, e sei qual a diferença da carga laboral, e nota-se muitas vezes que estes valores, como o "tomorrow is too late", aquela questão de levarmos o trabalho muito a sério, muitas vezes não é bem aceite por esta transição. Não existe este período de transição.
	Público-alvo	Designers de Interiores	

Categoria	Sub Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Responsabilidade Social Corporativa	Definição	Medidas, protocolos e ações que contribuam para o bem-estar da empresa e do ambiente em seu redor	"a RSC é todas as regras, protocolos, medidas, que culminem sempre em algum tipo de ação que contribua para o bem-estar social. Não só da própria empresa, mas também algo que contribua para o bem externo."
	Estratégias de RSC	Transição para materiais sustentáveis, reaproveitamento de excedentes através da criação de novas peças e novas marcas, desenvolvimento e apoio à economia e emprego locais, preservação do craftsmanship	"criamos a peça a - o que podemos criar a seguir para que se possa usar este desperdício. Criamos a marca Pullcast - de hardware e puxadores. Como são peças pequenas e tínhamos tanto desperdício de matérias e de material, produzimos algo de design que vai colmatar o gap que tínhamos e que, por outro lado, incentiva à customização, que é algo que também defendemos. (...) A questão de potenciar a economia local - rio tinto. Tivemos muitas propostas e o CEO do Covet Group mencionou incentivos fiscais e financeiros no caso de uma deslocação para a maia. E isso foi rejeitado. Alguém que vem na sua bicicleta para o trabalho. Temos alguém de são pedro da cova que não iria para a maia. Temos essa preservação porque sabemos que, independentemente do produto, existe uma magia que se baseia no craftsmanship e na manualidade. Como tal, temos de a preservar."
	Áreas de RSC mais valorizadas	Económica	"nunca definimos uma estratégia com base na RSC. Está um pouco inerente a nós e à nossa educação. Gostava de

			lhe dizer uma parte mais lírica e mais romantizada, mas a económica é a mais importante"
	Impacto económico da RSC	Positivo	"no caso do reaproveitamento de desperdício. Se conseguimos reaproveitar materiais, significa que já não vamos comprar mais e há imediatamente impacto económico positivo. (...) se qualquer possibilidade tem um conjunto de medidas e ações e procura o melhor-estar, significa que isto poderá traduzir-se num bem-estar da equipa. (...) Colaboradores motivados, que se sentem bem dentro de um local de trabalho, que fazem boa publicidade permite-nos e aos recursos humanos recrutar melhores pessoas. No futuro, vai-se traduzir em pessoas motivadas que vão produzir mais. A RSC vem de um conjunto de tomada de decisão com base num pensamento não só económico. Quero acreditar que daqui resultam melhores práticas de RSC e que se vão traduzir, sem dúvida, em melhores resultados económicos.
	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Como incorporar a RSC ao nível estratégico de uma organização	"a grande barreira é, como é que nós podemos incorporar e esquecer um pouco a parte económica. Esquecer, nunca podemos esquecer. Temos de averiguar se é produtivo, se é num espaço de tempo curto, se a concorrência está a fazer ou não. A principal barreira é como é que fazemos entrar. Nós nunca falamos da RSC, mas muitas vezes tomamos muitas decisões que a representam"

	Perceção dos colaboradores à RSC	Não aplicável	"quando as próprias lideranças não olham para a RSC, e mesmo que esta esteja omnipresente em muitas tomadas de decisão, é difícil os colaboradores também olharem para isso. Porém, não me lembro de ninguém não participar numa doação ou alguém se opor ao reaproveitamento de materiais"
Sustentabilidade	Definição	Implementação de estratégias para reverter a escassez de materiais	"os nossos recursos estão a atingir o limite de escassez máxima e temos de ser os primeiros a garantir que existe esta sustentabilidade. (...) a sustentabilidade é a alteração de tudo para evitar qualquer escassez de materiais."
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como sustentável	A implementar, atualmente, estratégias para que se possa considerar uma empresa sustentável	"a Delightfull e a Essential Home estão na luta para serem sustentáveis"

	Integração dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da agenda 2030	Integração dos pontos 5, 8, 9, 13 e 15	"não conhecia. A questão da igualdade de género. Nas 10 marcas [do grupo Covet - onde se encontra inserido] metade ou mais de metade são lideradas por mulheres. Sem problema nenhum. (...) indústria e inovação das infraestruturas recaí um pouco sobre o reaproveitamento dos excessos e claro que temos de estar sempre na vanguarda. Trabalho digno e crescimento económico. Ação climática. (...) Proteger a vida terrestre. Substituímos alguns dos compostos que usamos na produção por outros artificiais. Energias renováveis e acessíveis nos nossos próprios escritórios. Olhando para o documento consigo identificar muitas medidas e ações que entram no que estamos a fazer."
Imagem e reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Neutro	"os clientes procuram-nos mais pelo design. A sustentabilidade, que me recorde, não foi o motivo para fechar a compra. Se chegaram a nós por isso, muito dificilmente. Não terá sido mais do que 5% ou 6%"
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Impacto positivo nos seguintes stakeholders: governo, cliente, fornecedores e colaboradores	"o cliente que compra e os governos. As empresas estiveram a lutar pelo Portugal 2020 e 2030. Claro que temos de cumprir muitas regras de RSC, não há dúvida. (...) os fornecedores, sem dúvida nenhuma. Se fazemos outsourcing, nós próprios queremos implementar novos materiais e eles têm de evoluir conforme os nossos desejos. A eles interessa-lhes muito o nosso crescimento

			em termos de RSC, na sustentabilidade e nos exercícios de reaproveitamento. (...) Os colaboradores (...)"
	O público que mais valoriza ações de RSC	Colaboradores	"os colaboradores. A partir do momento que temos determinadas medidas ou ações que permitem o bem-estar social externo, os colaboradores também têm de ser os maiores interessados"
	Comunicação das ações de RSC	Comunicação transversal da valorização e preservação do craftsmanship	"a valorização do craftsmanship foi comunicada transversalmente. Existem diversos vídeos e imensas pessoas aqui na empresa a falar sobre o craftsmanship e o elevate craftsmanship. Fizemos um Summit para valorizar esta arte com diversas instituições dentro e fora da europa. Cada marca veio falar sobre o que faz para valorizar o craftsmanship e as manualidades"

Entrevista Fenabel

Categoria	Sub Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Enquadramento da Empresa	Área de atividade da organização	Produção de mobiliário - cadeiras	
	Missão	Responder às necessidades dos stakeholders	"projetar e fabricar cadeiras à medida, adequadas a todos os setores. Oferecer um serviço único de qualidade global, com base no profissionalismo e no compromisso da nossa equipa, feito sempre com responsabilidade social e respeito pelo meio ambiente."
	Cultura organizacional e principais valores	Cultura organizacional: reflexo do seu CEO - Mário Leite; valores: humildade, compromisso, inovação, responsabilidade social, sustentabilidade, confiança e lealdade;	"a cultura da Fenabel é o reflexo do seu CEO – Mário Leite. Uma cultura baseada em valores como a humildade, compromisso, inovação, responsabilidade social, sustentabilidade e acima de tudo confiança e lealdade."
	Público-alvo	Conjunto de stakeholders	"não consideramos somente os clientes - retalhistas de contract e geriatria -, mas sim todos os stakeholders. Estes incluem também os colaboradores, a comunidade envolvente, a imprensa, os designers de interiores e arquitetos."

Responsabilidade social corporativa	Definição	Assemelha-se ao voluntariado	"para mim a RSC é equivalente ao voluntariado a título pessoal, isto é, ações levadas a cabo pela empresa em prol da comunidade, sem esperar nada em troca"
	Estratégias de RSC	Doações de cadeiras a instituições e mecenato	"no caso da Fenabel, as ações de RSC que acontecem mais repetidamente, prendem-se com a doação de cadeiras a estabelecimentos da comunidade que necessitem e que nos pedem diretamente ou que nós decidamos renovar, pois a situação nos foi dada a conhecer. Praticamos ainda ações de mecenato"
	Áreas de RSC mais valorizadas	Todas valorizadas de igual modo	"sim, creio que a Fenabel prioriza de igual forma as quatro áreas da RSC"
	Impacto económico da RSC	Positivo	
	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Decisão da causa a apoiar	"creio que a principal dificuldade prende-se com a tomada de decisão, ou seja, quais as causas a apoiar, sendo que são vários os pedidos que nos chegam"
	Perceção dos colaboradores à RSC	Sentimento de gratidão e agrado	"[as ações] são vistas com bastante agrado, até porque a maior parte dos colaboradores vive na comunidade próxima, onde são realizadas a maior parte das ações"

Sustentabilidade	Definição	Tomada das melhores decisões a nível social, ambiental e económico	"a sustentabilidade está relacionada com a tomada das melhores decisões a nível social, ambiental e económico. Através da busca contínua por novas formas, podemos fornecer produtos mais sustentáveis aos nossos clientes (...)."
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como sustentável	Sim. Economia circular, reciclagem, uso de cinzas para compostagem e aquecimento, energias renováveis	"as emissões resultantes do processo são tratadas, retidas e filtradas antes de serem lançadas na atmosfera. As embalagens usadas para envio e acondicionamentos dos nossos produtos são recicláveis. Zero desperdício de madeira. Toda a madeira é reaproveitada para segunda e terceira necessidade. Sendo utilizada para componentes, aquecimento e cujas cinzas podem ser usadas na agricultura biológica. Parte da nossa energia é obtida através de painéis solares"
	Integração dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da agenda 2030	Não aplicável	"desconheço"

Imagem e reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Considera que tem impacto	"direta ou indiretamente"
--------------------	--	---------------------------	---------------------------

	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Considera que tem impacto	
	O público que mais valoriza ações de RSC	Todos os stakeholders	
	Comunicação das ações de RSC	Comunicação com pouca regularidade	"muitas vezes não comunicamos. Não é o ato de comunicar que a torna mais importante, mas sim a concretização da mesma. O que acontece na maior parte dos casos é uma comunicação interna dessas ações"

Entrevista Stylish Club

Categoria	Sub Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Enquadramento da Empresa	Área de atividade da organização	Design e decoração de interiores	"marca internacional que se dedica ao design e decoração de interiores, sendo reconhecida pelos seus móveis e produtos de decoração exclusivos"
	Missão	Produzir mobiliário de alta qualidade	"a missão da Stylish Club é desenvolver e produzir mobiliário de alta qualidade, com design de excelência e intemporal, que satisfaz e supera as expectativas dos clientes"
	Cultura organizacional e principais valores	Cultura organizacional: transparência, confiança, identidade individual e coletiva, expressão pessoal e sentimento de pertença; valores: funcionalidade, qualidade e inovação;	"a cultura organizacional da Stylish Club rege-se por diretrizes baseadas na transparência, confiança, identidade individual e coletiva, expressão pessoal e o sentimento de pertença à nossa organização. Os produtos têm sempre na sua génese componentes de alta qualidade, centrando-se em três pilares: funcionalidade, qualidade e inovação. A marca defende também uma política sustentável e ambiental"
	Público-alvo	Homens e mulheres 35 - 54 anos classe social A	"a nível da idade, selecionamos a idade adulta dos 35 aos 54 anos porque o público-alvo da empresa são designers/arquitetos (b2b), ou seja, devem ter os estudos concluídos e já estarem a exercer a profissão. Por fim, a classe social A por terem rendimentos superiores e maior estabilidade financeira, além da preferência por mobiliário de luxo"

Responsabilidade social corporativa	Definição	RSC é um modelo de negócio que considera os efeitos que produz nos seus diversos stakeholders	"... Uma política de conduzir o negócio das organizações, que se caracteriza por ter em consideração o impacto que todas as vertentes das suas atividades produz sobre os seus clientes, acionistas, comunidades locais, ambiente e sobre a sociedade em geral..."
	Estratégias de RSC	Contratações locais, construção de uma cultura organizacional assente no desenvolvimento e bem-estar, preocupação com a satisfação e feedback dos colaboradores, otimização dos recursos à disposição	"... empresa contratar pessoas que vivam aos arredores do ambiente empresarial; desenvolver uma cultura organizacional que considera o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários; canais que incentivem o feedback e as avaliações de desempenho periódicas para perceber a satisfação dos funcionários; revisão de processos de produção e distribuição para uma otimização dos recursos utilizados eficiente"
	Áreas de RSC mais valorizadas	Económica, legal e ética	"... seria ilusório considerar que a empresa pondera na mesma importância as quatro grandes áreas da responsabilidade social corporativa (...) a Stylish Club recai a sua prioridade atualmente para as áreas económicas, legais e éticas, onde com rigor e transparência, tendo sempre como objetivos futuros a priorização de todas as áreas"
	Impacto económico da RSC	A RSC tem um impacto económico positivo	"... a prática da responsabilidade social corporativa tem um impacto económico positivo, tanto de um ponto de vista financeiro como social, a ser valorizado pelo mercado. O investimento nesta área empresarial só agrega

			benefícios pois os métodos de trabalho serão otimizados a todos os níveis..."
	Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Custo e retorno do investimento, alinhar os objetivos da RSC com metas a curto prazo e objetivos financeiros, quantificar o impacto social, comunicar efetivamente os resultados	"... a adoção de práticas socialmente responsáveis pode exigir investimentos significativos como a modificação de processos produtivos, cumprimento de normas mais rigorosas (...); pode ser desafiador alinhar os objetivos da RSC com as metas de curto prazo e os resultados financeiros desejados; (...) O impacto social e ambiental muitas vezes não pode ser facilmente quantificado, comunicar efetivamente esses resultados para as partes interessadas internas e externas também pode ser desafiador"
	Percepção dos colaboradores à RSC	É reconhecida e valorizada pelos colaboradores, mas não existe uma percepção real das ações de RSC por serem levadas a cabo, maioritariamente, pelos órgãos administrativos	"... é reconhecida e levada em consideração pelos colaboradores, contudo (...) parte dessas ações de responsabilidade social não são totalmente percebidas pelos mesmos, uma vez que esta iniciativa parte essencialmente da estratégia da administração e organismos hierárquicos superiores na empresa"

Sustentabilidade	Definição	Equilíbrio entre as necessidades do presente e as das gerações futuras através de um modelo que considera os impactos económicos, sociais e ambientais	"a sustentabilidade é um conceito que envolve a busca por um equilíbrio entre as necessidades do presente e a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras. É um modelo de desenvolvimento que leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais das nossas ações, visando preservar os recursos naturais..."
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como sustentável	Estratégias e ações sobretudo ligadas à produção fabril desde os processos de produção à segurança e higiene no trabalho e gestão de resíduos	"através de cumprimento dos prazos estabelecidos, respeitando as práticas ambientais adequadas e com qualidade; promoção da segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, através do desenvolvimento de ações de sensibilização, formação e prevenção (...) para que zelem pelo ambiente e pela qualidade; aplicação de boas práticas de gestão ambiental, com destaque para a gestão dos resíduos, privilegiando a redução, reutilização e reciclagem..."

	<p>Integração dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da agenda 2030</p>	<p>Integração dos pontos 3, 5, 6, 7, 8, 12, 16 e 17</p>	<p>Objetivo 3: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; objetivo 5: alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas; objetivo 6: assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e o saneamento para todos; objetivo 7: assegurar a todos o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia; objetivo 8: promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; objetivo 12: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; objetivo 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis; objetivo 17: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável;</p>
--	---	---	---

Imagem e reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	Impacto positivo	"... demonstra a preocupação que a organização tem sobre questões sociais e ambientais além do seu lucro. Isso pode melhorar a sua imagem perante os clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade em geral. (...) os consumidores estão cada vez mais preocupados com questões sociais e ambientais e podem preferir apoiar empresas que demonstrem um compromisso real com essas causas"
	Impacto da RSC nos públicos institucionais	Impacto positivo	... valorizam bastante a implementação de projetos ao nível da RSC, uma vez que eles mesmos compadecem das mesmas iniciativas
	O público que mais valoriza ações de RSC	Colaboradores	"... são os colaboradores uma vez que conseguimos ter uma perceção real do feedback que os diversos departamentos transmitem..."
	Comunicação das ações de RSC	Posts nas redes sociais sobre as políticas internas e comunicação nas reuniões entre equipas	"... através das redes sociais da Stylish Club, em posts educativos que ilustrem a realidade das nossas políticas internamente, através de comunicados e reuniões entre equipas de trabalho"

Entrevista WeWood

Categoria	Sub Categoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Enquadramento da Empresa	Área de atividade da organização	Produção de mobiliário em madeira maciça	
	Missão	Vender o seu produto	"a missão é a de qualquer empresa, vender o seu produto. Estamos mais virados para o mercado internacional (...)"
	Cultura organizacional e principais valores	Liderança direta, comunicação vertical e horizontal	"[a cultura organizacional] baseia-se na liderança direta, não há intermediários. Temos uma pequena hierarquia entre departamentos. É uma convivência normal do dia-a-dia, com a pressão normal dentro de uma empresa que vive do lucro." "somos uma equipa tão pequena que não faz sentido comunicarmos estas questões [sobre RSC] de forma vertical"
	Público-alvo	Designers de interiores, arquitetos e cliente final	
Responsabilidade Social Corporativa	Definição	Cumprimento da legislação em vigor, respeito pelo horário de trabalho e desenvolvimento da região de paredes através de contratações regionais	"para já temos de cumprir uma legislação. Existe um horário de trabalho, liberdade sindical e salários mínimos. Na WeWood a RSC traduz-se em manter no ativo uma série de pessoas da região [de paredes].
	Estratégias de RSC	Investimento na arte da marcenaria tradicional, doações e	

		cumprimento da legislação em vigor	
Áreas de RSC mais valorizadas	Área legal		"não podemos pensar num mundo perfeito, em que não há legislação, nem obrigações por lei. As coisas, só por si, não vão resultar. (...) temos de cumprir estes ditames legais. Estou a falar não só de questões de RS, como também de ambiente. Existem taxas de poluição que estamos obrigados a cumprir"
Impacto económico da RSC	Neutro		"estamos num mercado global onde competimos, por exemplo, com empresas chinesas. Em fábricas que trabalham 24h por dia, com salários inferiores a 1% ao que nós pagamos. Se estamos a competir com este tipo de empresas, não estamos no mesmo patamar. (...) temos muitas marcas em Portugal que importam da china para grandes lojas. O cliente final, não sendo a qualidade tão diferente, vai optar pelo mais barato."
Obstáculos à implementação de estratégias de RSC	Legislação desigual		"se a legislação fosse global e igual para todos, todas as empresas teriam de se reger pela mesma norma. Não sendo assim, impomos a RSC que somos obrigados a impor."
Perceção dos colaboradores à RSC	Não aplicável		"conhecendo apenas o mundo do trabalho nacional, creio que é igual. Nós, enquanto trabalhadores, sabemos com o que podemos contar e, as empresas, sabem, igualmente, com o que podem contar"

Impacto da RSC nos públicos institucionais	A perceção do impacto, positivo ou negativo, individual	"um cliente português olha primeiro para o preço e quer lá saber de onde vem a nossa madeira e como são produzidas as peças. O que lhe interessa é o preço. E, nesse sentido, o lado económico acaba por vencer todas as outras questões de sustentabilidade"
O público que mais valoriza ações de RSC	Público localizado na região nórdica - Dinamarca, Finlândia, Islândia, noruega e suécia	"os nórdicos vivem com isto muito mais implementado. Clientes daquela zona exigem produtos que respondam a essas exigências e nós conseguimos enquadrar-nos aí. Comparámo-nos até com marcas escandinavas porque temos as mesmas certificações."
Comunicação das ações de RSC	Comunicação dos processos de produção, valorização da marcenaria portuguesa e uso de altas tecnologias no website - secção <i>About</i>	"para fora comunicamos sobretudo estas questões de manter viva a economia local, sobretudo marceneiros e da própria profissão. (...) na produção misturamos alta tecnologia, tecnologia moderna, com algum trabalho de manualidade. Comunicamos com os clientes principalmente sobre isso. Há uma secção <i>About</i> no nosso website. Como produzimos em pequenas tiragens. Não é uma produção massificada. Tentamos manter esta arte viva. Matéria prima de florestas sustentáveis e com maior qualidade."

Sustentabilidade	Definição	Processos de produção responsáveis, garantir a longevidade dos produtos, incentivo a compras responsáveis	"tanto em termos de design, como de produção, todas as nossas peças têm uma grande longevidade. Podem passar de geração em geração. Não é comprar e deitar fora. (...) produzir menos, vender menos, mas a preços mais elevados."
	Estratégias que permitem à organização identificar-se como sustentável	Fornecedores de matérias primas responsáveis e certificados, reutilização de madeira excedente, reciclagem implementada nos escritórios	"todas as madeiras são importadas dos estados unidos, de florestas sustentáveis. Sustentáveis no sentido de, por cada árvore cortada, é plantada uma no seu lugar. O corte da madeira também é feito de modo que esta se mantenha fértil. Temos essas certificações. Temos também a reciclagem dos materiais plásticos e papéis que vêm da produção e tentamos reutilizar a própria madeira em produtos mais pequenos."
	Integração dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável lançados pelas nações unidas no âmbito da agenda 2030	Não aplicável	"conheço, mas do ponto de vista pessoal, olho para isto como um documento sem qualquer validade, enquanto não se olhar para o mundo de forma global. (...) Enquanto não se reduzirem as desigualdades, sobretudo entre o ocidente, os países mais desenvolvidos e menos desenvolvidos, vai ser muito difícil."
Imagem e Reputação	Impacto da RSC na imagem e reputação institucional	A perceção do impacto, positivo ou negativo, é individual	"tem a ver com a evolução e posicionamento no cliente. Não necessariamente geográfica. Eu prefiro comprar em segunda mão, mas não quer dizer que o meu colega do lado, do mesmo país, não prefira comprar 50 peças de roupa"

Apêndice B: Transcrição das Entrevistas

Delightfull

AL: Ana Lage (Entrevistadora)

Delightfull (Entrevistado)

AL: Qual a área de atividade da sua organização?

Delightfull: Produção de mobiliário de luxo mid century e contemporâneo

AL: Qual a missão da Delightfull? / Como define o público-alvo da organização?

O nosso público alvo ter, dentro do mesmo grupo, soluções para os diversos projetos. O nosso público-alvo são Interior Designers. Pode ter hoje um projeto mais Mid Century e amanhã um mais contemporâneo, ou de casas banho. Irá sempre encontrar sempre, dentro do nosso grupo, que se coadune ao estilo ou divisão da casa. Na Delightful, Essential Home e Mid Century Club, como referi sou responsável por essas marcas. A missão é comum a todas as marcas. Procuramos fornecer ao nosso público alvo um refresh do mid century, 1950-1960. Procuramos trazer novos materiais e fazer um refresh a estes mesmos designs da atualidade quer seja por materiais mais novos ou por outro toque no design. Podemos trazer aquilo que às vezes é caracterizado erradamente como vintage.

AL: Quais os principais valores?

Delightfull: O grupo partilha os mesmos valores. Muito para a parte de execução, gestão, o resultado que seja positivo a nível financeiro e alargar para outras áreas.

AL: Como define a cultura organizacional vivida na Delightfull? Quais os principais valores?

Delightfull: Contratamos muitas vezes, e estamos a tentar deixar essa etapa, recém-licenciados, e sei qual a diferença da carga laboral, e nota-se muitas vezes que estes valores, como o "tomorrow is too late", aquela questão de levarmos o trabalho muito a sério, muitas vezes não é bem aceite por esta transição. Não existe este período de transição. Ainda se sente uma discrepância muito grande entre esta cultura organizacional e como é vivida pelos elementos mais novos versus os elementos mais antigos ou com outra experiência. E isto é algo que temos de trabalhar.

Responsabilidade Social Corporativa

AL: O que é, para si, a Responsabilidade Social Corporativa?

Delightfull: A RSC muito francamente é todas as ações, regras, protocolos, medidas que culminem sempre em algum tipo de ação que contribua para o bem-estar social. Quando digo bem-estar social não é só na própria empresa. Algo que contribua também para o bem externo.

AL: O que são, para si, exemplos de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela empresa?

Delightfull: Estamos a fazer uma transição para a sustentabilidade que é super necessária. E quando falo em transição não falo só de materiais. O próprio uso de diversas peças e design é: criamos a peça A - o que é que podemos criar a seguir que possa usar este desperdício. Uma das marcas que está com o maior crescimento dentro do grupo é a Pullcast - hardware, ou seja, puxadores. Como são peças pequenas e tínhamos tanto desperdício de matérias e de material, o porquê de produzirmos algo de design e que vai colmatar o gap de algo que nós não tínhamos e incentivava à customização, que é algo que incentivamos. Ou seja, sustentabilidade, combate ao desperdício, quer seja com o design de novas peças ou criação de uma nova marca - que acho que é dos maiores que temos aqui.

A questão de potenciar a economia local. A partir do momento em que nos deslocamos para o local onde estamos agora que é em Rio Tinto, tinha havido muitas propostas, e o próprio CEO tinha falado de incentivos fiscais e financeiros para a deslocação para a Maia e isso mesmo rejeitado. Nós conservamos muito o craftsmanship. As nossas peças, na sua grande parte ou totalidade são feitas à mão. Temos uma fundação designada brhands, na questão da manualidade, e o próprio CEO do grupo referiu várias vezes: "Nós podemos deslocarmos e ninguém é fácil de substituir. Marketing e Vendas com menos dificuldade. Mas a parte do craftsmanship não estou a ver alguém a estar a ir de Rio Tinto para a Maia. Alguém que vem na sua bicicleta para o trabalho. Temos alguém de São Pedro da Cova, não o vejo a ir para a Maia. Temos esta preservação porque sabemos que independentemente do produto, existe uma magia por detrás do produto que se baseia na craftsmanship e na manualidade. Como tal, temos de preservar. Sem estes craftsmen, não temos nada de mais que nos diferencie da concorrência. Resumidamente, sustentabilidade - reaproveitamento dos desperdícios, a questão da preservação da economia local. Mesmo quando fazemos outsourcing, procuramos sempre esta zona de Gondomar. Existem muitas mais coisas que não me recordo e outras que ainda podemos começar a fazer.

AL: A Responsabilidade Social Corporativa subdivide-se em quatro grandes áreas de atuação: a económica – através da criação de lucro e progressão da empresa –, a legal – que diz respeito ao cumprimento da lei em vigor –, a ética – que corresponde às práticas esperadas ou proibidas pela sociedade – e a filantrópica – que engloba todas as contribuições da organização para o bem da sociedade. Considera que a Delightfull confere a mesma importância a cada área da Responsabilidade Social? Se não, quais as que prioriza?

Delightfull: Nunca definimos a nossa estratégia com base na Responsabilidade Social. Está um pouco inerente a nós e à nossa educação. Eu gostaria de lhe dizer uma parte mais lírica e mais romantizada, mas a parte económica é a mais importante.

AL: Estudos apontam que tanto as empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, as empresas que investem em Responsabilidade Social são mais valorizadas no mercado. Considera que a Responsabilidade Social Corporativa tem impacto económico positivo, negativo ou neutro?

Delightfull: A questão sobre a RSC se tem algum impacto económico, eu quero acreditar que sim. No caso do reaproveitamento de desperdício. Se conseguimos reaproveitar materiais, significa que já não vamos comprar mais e há imediatamente um impacto económico positivo. Se calhar quando tomamos esta medida pensamos apenas na parte económica, mas acabamos por conseguir fazer um paralelismo para ambas as partes. Sem dúvida nenhuma que toda RSC, sempre que nos sentimos melhores pessoas e melhores com nós mesmo, vem uma motivação acrescida. Se qualquer possibilidade tem um conjunto de medidas e ações e procura o melhor estar externo, ou interno, significa que isto poderá traduzir-se num bem-estar da equipa. Se a equipa se sente bem, e não é só a parte da RSC, e existem vários fatores na motivação da equipa. Mas vamos acreditar que os outros triggers e os outros mais fatores estão okay. Se conseguimos adicionar este bem-estar social intraempresa. Colaboradores motivados, que se sentem bem dentro do local de trabalho, que fazem boa publicidade do mercado de trabalho. Isto permite-nos a nós e aos RH recrutar melhores pessoas. Isto no futuro vai-se traduzir em pessoas motivadas vão produzir mais, pessoas que gostam de onde trabalham vão fazer melhor publicidade e word-of-mouth, vai-me permitir encontrar um melhor talento. Existe uma cadeia de tantas possibilidades dentro da RSC. A RSC vem de um conjunto de tomada de decisão com base de um pensamento não só económico. Quero acreditar que daqui resultam

melhores práticas de RSC e que se vão traduzir sem dúvida em melhores resultados económicos.

AL: Quais os principais obstáculos/desafios à implementação da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa?

Delightfull: Nunca foi com base na RS que tomamos uma decisão, ela veio sempre acrescida, ou em paralelo, mediante uma tomada de decisão com ponto de vista económico ou criativo. A primeira coisa que devia ser mudada era: Será que algum dia ou a tomada de decisão para qualquer gestor que está à frente de uma empresa que não seja uma sociedade sem fins lucrativos. A RS algum dia será o primeiro ponto para a tomada de decisão estratégica para a empresa? Honestamente tenho muitas dúvidas. Quer tenha muito lucro e muita margem de lucro, acho que esta é a primeira barreira. A segunda é como é que pode estar a ser sempre um dos fatores a ser conjugado numa tomada de decisão. Infelizmente para nós, sempre veio acrescido. Precisamos de colaboradores motivados, precisamos de reaproveitar, mas mais uma vez no contexto económico. A grande barreira é, como é que nós podemos incorporar e esquecer um bocadinho esta parte económica. Esquecer, mas nunca podemos esquecer. Nunca foi, claro que depois aparecia sempre porque está sempre inerente a estratégia A ou B. Temos de averiguar se é produtivo, se é num espaço de tempo curto, se a concorrência está a fazer ou não. A principal barreira é como é que fazemos entrar. Pensamos na motivação das pessoas, mas falta aqui a parte mais genérica. É quase como Deus. É omnipresente. Nunca falamos dele, mas está sempre presente. Nós nunca falamos da Responsabilidade Social, mas muitas vezes tomamos muitas decisões que representam, que se incluem muito bem dentro da RSC.

AL: Qual é a perceção dos colaboradores quanto às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela WeWood?

Delightfull: As pessoas encaram isto como o ajudar as instituições de caridade, é exatamente o mesmo. Não existe aqui, do meu conhecimento. E quando as próprias lideranças não olham para a Responsabilidade Social Corporativa e mesmo que esta seja omnipresente em muitas tomadas de decisão, é difícil dos colaboradores também olharem para isso. Claro que existe a questão, não me recordo de alguém não querer participar uma doação, ninguém se opor ao reaproveitamento de materiais.

Sustentabilidade

AL: O que é para si a Sustentabilidade?

Delightfull: A questão da sustentabilidade é para quem gosta de ver National Geographic e Discovery Chanel. Os nossos recursos estão a atingir mesmo o limite de escassez máxima e temos de ser os primeiros a garantir que existe esta sustentabilidade. Por muito que se diga o contrário, a parte económica, o profit, é que vai permitir manter os cargos, as vagas de trabalho, manter a RSC. Primeiro, se não houver profit, não existe empresa. A sustentabilidade é alteração de tudo para evitar qualquer escassez de materiais. Estou a olhar um pouco apenas para este aspeto.

AL: A sua organização já tem medidas ou estratégias que permita identificar-se como uma empresa sustentável?

Delightfull: A Delightful e a Essential Home estão na luta para serem sustentáveis.

AL: Conhece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030? Se sim, considera que estes objetivos são integrados a nível estratégico e tático na Delightfull?

Delightfull: Não conhecia. A questão da igualdade de género. Nas 10 marcas, metade ou mais de metade são lideradas por mulheres. Sem problema nenhum. Nunca senti, nem me recorde de alguma desigualdade no tratamento de género. O braço direito do CEO é uma mulher. Muitas vezes falamos da desigualdade de género, a ser prejudicado o sexo feminino.

Indústria e inovação das infraestruturas recai um pouco sobre o reaproveitamento dos próprios excessos e claro que temos sempre de estar na vanguarda. Se queremos produzir mais e ser mais sustentáveis, temos de fazer isso. Trabalho digno e crescimento económico. Nunca tomamos nenhuma estratégia a pensar nisto, mas é omnipresente. Ação climática. Vida marinha não. Proteger a vida terrestre, substituímos alguns dos compostos que usamos nas próprias produções por outros artificiais. Energias renováveis e acessíveis nos nossos próprios escritórios. Olhando para isto consigo identificar muitas medidas e muitas ações que podem entrar no que estamos a fazer.

Imagem e Reputação

AL: Na sua opinião considera que o facto de uma organização, a nível estratégico e tático, tenha definida uma política de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade tem

impacto na imagem e reputação institucional? / Considera que os seus públicos institucionais – fornecedores, sociedade, governo, credores, investidores, clientes, sócios, colaboradores e direção – valorizam a implementação de um conjunto de projetos ao nível da Responsabilidade Social?

Delightfull: Relativamente aos públicos institucionais e stakeholders, o externo, o que compra, governos - a partir de apoios - as empresas estiveram a lutar pelo 2020 e 2030, claro que nós temos de cumprir muitas regras de RS não há dúvida. Claro que para o governo, quem aprova estes fundos que vêm da comunidade europeia. A questão dos fornecedores, sem dúvida nenhuma. Se fazemos outsourcing, nós próprios queremos implementar novos materiais e eles têm de evoluir conforme os nossos desejos para continuar a serem nossos fornecedores. A eles interessa-lhes muito que o nosso crescimento em termos de RSC, sustentabilidade e exercícios de reaproveitamento, eles nos tenham de acompanhar, quer seja na evolução, ou no check que possam dar a estes aspetos todos. No fim querem o aspeto económico deles. Os clientes procuram-nos mais por design. A sustentabilidade, que me recorde, não foi o motivo para fechar a compra, procuram-nos mais pelo design. Se chegaram a nós por isso, muito dificilmente. Mas não mais do que 5% a 6%. Os colaboradores a partir do momento que temos determinadas medidas ou ações que permitem o bem-estar social externo, os colaboradores também têm de ser os maiores interessados.

AL: Como comunica as ações de Responsabilidade Social?

Delightfull: A valorização do craftsmanship foi comunicado transversalmente. Existem diversos vídeos e imensas pessoas aqui na empresa com a craftsmanship o elevate craftsmanship. Em corrida vejo muitas pessoas a participar com essas mesmas t-shirts. Nós fizemos um Summit para valorizar o craftsmanship com diversas instituições de dentro da europa ou fora da europa em que vieram cá falar sobre o que faziam as marcas para valorizar o craftsmanship e as manualidades. Houve muitos aspetos para valorizar uma determinada questão da RSC, mas nunca foram tomadas decisões a pensar nela.

WeWood

AL: Ana Lage (Entrevistadora)

WeWood (Entrevistado)

Enquadramento da Empresa

AL: Qual a área de atividade da sua organização?

WeWood: Marca de mobiliário, sobretudo em madeira maciça.

AL: Qual a missão da WeWood?

WeWood: A missão é a de qualquer empresa, vender o seu produto. Estamos mais virados para o mercado internacional, mas no último ano abrimos uma loja no Porto e vamos abrir outra em Lisboa. É uma empresa de mobiliário global.

AL: Como define a cultura organizacional vivida na WeWood? Quais os principais valores?

Cultura Organizacional baseia-se na liderança direta, não há intermediários. Temos uma pequena hierarquia dentro de departamentos. É uma convivência normal do dia-a-dia, com a pressão normal. Dentro de uma empresa que vive do lucro e da venda dos seus produtos e com esta estrutura.

AL: Como define o público-alvo da organização?

WeWood: O público são sobretudo designers de interiores, arquitetos e cliente final. Isto é uma empresa familiar, pequena-média.

Responsabilidade Social Corporativa

AL: O que é, para si, a Responsabilidade Social Corporativa?

WeWood: Depende do sítio onde estamos e da realidade em que estamos. Se estamos a falar da China ou África a RS é sempre diferente da europeia e desta realidade em que nos encontramos. Para já temos de cumprir uma legislação. Temos um horário de trabalho, temos liberdade sindical, temos salários mínimos.

AL: O que são, para si, exemplos de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela empresa?

WeWood: A RS neste caso da WeWood tem a ver com manter ativo uma série de pessoas daqui da região. A indústria do mobiliário está aqui em Paredes e Paços de Ferreira. Não deixando de parte que procuramos o lucro, se a empresa sai daqui e vai para outro sítio qualquer, todas estas pessoas ficam sem trabalho. Trabalham há anos e anos na mesma área e tem sobretudo a ver com isso.

AL: A Responsabilidade Social Corporativa subdivide-se em quatro grandes áreas de atuação: a económica – através da criação de lucro e progressão da empresa –, a legal – que diz respeito ao cumprimento da lei em vigor –, a ética – que corresponde às práticas esperadas ou proibidas pela sociedade – e a filantrópica – que engloba todas as

contribuições da organização para o bem da sociedade. Considera que a WeWood confere a mesma importância a cada área da Responsabilidade Social? Se não, quais as que prioriza?

WeWood: A nível filantrópico, algumas solicitações que nos chegam, naturalmente não fazemos publicidade disso, mas tentamos responder. Mas por uma questão que nada tem a ver com a empresa. Há quem faça isso como uma ferramenta de marketing. Se nos pedirem cadeiras para um lar de idosos ou hospital, naturalmente que damos. Tudo o resto tem a ver com as questões de legislação, não são as empresas que criam isso. Com o falecimento do Rui Nabeiro fala-se muito desta questão do lado humano. Mas se não houvesse barreiras impostas pela legislação não há ninguém que, quando começa a ver o lucro, não procure mais do que isso. Todas as outras coisas são relações humanas e entre patrão e empregado e contratos de trabalho que impedem de um lado e de outro. Não podemos pensar nisto como num mundo perfeito em que se não houver leis e que a legislação não obrigue, as coisas por si não vão resultar. Sendo uma empresa e tendo em vista o lucro, é óbvio que se tentam esticar ao máximo as estratégias, sem atropelar obviamente a legislação.

AL: Estudos apontam que tanto as empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, as empresas que investem em Responsabilidade Social são mais valorizadas no mercado. Considera que a Responsabilidade Social Corporativa tem impacto económico positivo, negativo ou neutro?

WeWood: Nós estamos num mercado global em que competimos, por exemplo, com empresas chinesas. Em fábricas que trabalham 24h por dia, com salários que nem 1% são daquilo que nós pagamos. Se nós estamos a competir com este tipo de empresas, não estamos no mesmo patamar. Esta pergunta faria sentido se estivéssemos a falar do mesmo mercado, ou do mercado europeu, em que se regem todos pelo mesmo parâmetro. Quando falamos de um mercado global, onde se consegue fugir a estas regras. Temos de cumprir estes ditames legais. Estou a falar não só de questões de RS como também de ambiente, de taxas de poluição que estamos obrigados a cumprir. Por isso acho que não faz sentido haver áreas mais valorizadas. Temos muitas marcas em Portugal que importam da China para grandes lojas e o cliente final se a qualidade não for assim tão diferente, vai optar pelo mais barato.

AL: Quais os principais obstáculos/desafios à implementação da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa?

WeWood: Se a legislação fosse global e igual para todos, todas as empresas teriam de se reger pela mesma norma. Não sendo assim, impomos a Responsabilidade Social que somos obrigados a impor. Mesmo em termos de género e igualdade salarial isso é cumprido por obrigações legais. Não é propriamente o que se faça noutros países. Há países em que as mulheres não têm acesso ao emprego. Nós nunca nos vamos conseguir comparar a empresas onde essas normas não são cumpridas.

AL: Qual é a perceção dos colaboradores quanto às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela WeWood?

WeWood: Posso-lhe falar do meu caso pessoal. Conhecendo apenas o mundo do trabalho nacional, creio que é igual. Nós, enquanto trabalhadores, sabemos com o que podemos contar e as empresas sabem com o que podem contar. Um trabalhador que possa optar por uma empresa que lhe dá melhores condições salariais como de igualdade, se puder escolher entre uma e outra, óbvio que vai optar pela que lhe dá melhores condições. Ninguém é estúpido ao ponto de ir trabalhar para um sítio pior de livre vontade.

Sustentabilidade

AL: O que é para si a Sustentabilidade?

WeWood: Aqui posso-lhe falar em nome da empresa. Não consideramos que sejamos uma marca de luxo. Somos uma marca de mobiliário de qualidade. Tem que ver com isso. Tanto em termos de design como de produção, todas as nossas peças são vistas como peças com uma longevidade no tempo. Podem passar perfeitamente de geração em geração. Não é de comprar e deitar fora. Não é mobiliário que se compra por exemplo no IKEA, que é uma folha de madeira e por dentro nem madeira é. É papelão.

AL: A sua organização já tem medidas ou estratégias que permita identificar-se como uma empresa sustentável?

WeWood: Tem a ver com isso. Produzir menos, vender menos, mas a preços mais elevados. O que nos permite manter essa sustentabilidade. Em termos de matérias primas, todas as madeiras são importadas dos Estados Unidos de florestas sustentáveis. Sustentáveis no sentido que, todas as árvores que são cortadas, são plantadas novas no seu lugar. O corte da madeira é feito de forma que a madeira se mantenha fértil. Temos essas certificações. Temos também a reciclagem aqui na fábrica dos materiais plásticos,

papéis que vêm da produção e da própria madeira que se tenta reutilizar noutros produtos mais pequenos.

AL: Conhece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030? Se sim, considera que estes objetivos são integrados a nível estratégico e tático na WeWood?

WeWood: Conheço, mas do ponto de vista pessoal, olho para isto como um documento sem qualquer validade enquanto não se olhar para o mundo de uma forma global. Acabar com a pobreza. Em Portugal é fácil. Ninguém passa fome aqui, mesmo um sem-abrigo não passa fome porque há estruturas de apoio que conseguem ajudar se cair nessa situação. Em continentes como África, em que nem sequer há alimento, mesmo que se tente ajudar, é difícil isto. O documento tem a validade que tem. Para as empresas, ninguém olha para isto. Temos de mostrar que estamos a fazer alguma coisa, mas enquanto as coisas não forem feitas de forma séria e não se reduzirem a essas desigualdades, sobretudo entre o ocidente e os países mais desenvolvidos e menos desenvolvidos, vai ser muito difícil.

Imagem e Reputação

AL: Na sua opinião considera que o facto de uma organização, a nível estratégico e tático, tenha definida uma política de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade tem impacto na imagem e reputação institucional? / Qual o público que mais valoriza estas ações?

WeWood: Depende sempre do tipo de clientes. Nós temos clientes que são muito exigentes, sobretudo os nórdicos. Eles já vivem com isto muito mais implementado. Lá está a diferença entre países mais e menos desenvolvidos nesta área. Portugal é um país menos desenvolvido nesta área. Clientes daquela zona exigem produtos que respondam a essas exigências e nós conseguimos enquadrar-nos aí. Comparámo-nos até com marcas escandinavas porque temos as mesmas certificações. Um cliente português a primeira coisa que olha é o preço e quer lá saber de onde vem a nossa madeira e como é que é produzido. O que lhe interessa ultimamente é o preço. E nesse sentido o lado económico acaba por vencer todas as outras questões de sustentabilidade e etc.

AL: Considera que os seus públicos institucionais – fornecedores, sociedade, governo, credores, investidores, clientes, sócios, colaboradores e direção – valorizam a implementação de um conjunto de projetos ao nível da Responsabilidade Social?

WeWood: Não tem a ver propriamente com o país, mas com essa evolução do posicionamento do cliente. Para nós, prefiro comprar roupa em segunda mão, do que comprar numa cadeia como ZARA que produz no Bangladesh. Mas isso é a minha posição. Não quer dizer que o meu colega do lado, do mesmo país, não prefira comprar 50 peças de roupa em vez de comprar apenas uma. Não é muito uma questão geográfica. Eu referi a questão dos escandinavos porque é uma coisa instituída culturalmente naquela sociedade. Não quer dizer que não haja um português, italiano ou angolano que não tenha essa consciência. É sobretudo do lado do cliente e da sua visão que isso vai fazer diferença.

AL: Como comunica as ações de Responsabilidade Social?

WeWood: A comunicação é sobretudo para fora. Somos uma equipa tão pequena que não faz sentido fazermos estas questões de forma vertical. Nós todos sabemos o que se passa cá dentro. Para fora focamos sobretudo estas questões de manter viva esta economia local, sobretudo marceneiros e da própria profissão que se ninguém fizer nada, acaba por se extinguir. Gerações mais velhas, esta parte da manualidade, se não a passaram para a geração seguinte, vai-se extinguir. Na produção misturamos alta tecnologia, tecnologia moderna, com ainda algum trabalho de manualidade. Nesta profissão da marcenaria, que até está no nome da marca. Comunicamos com os clientes sobretudo isso. Há uma componente no About do nosso Website. Produzimos em pequenas tiragens, não é uma produção massificada. Tentamos manter viva esta arte. Matéria prima de florestas sustentáveis, maior qualidade. Há clientes que nos exigem certificações que temos de enviar.

Apêndice C: Entrevistas enviadas por e-mail

Fenabel

ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

1. Qual a área de atividade da sua organização? Produção de mobiliário, especificamente cadeiras.

2. Qual é a missão da empresa Fenabel? Identificar as necessidades dos nossos clientes. Projetar e fabricar cadeiras à medida, adequadas a todos os setores. Oferecer um serviço único de qualidade global, com base no profissionalismo e no compromisso da nossa equipa, feito sempre com responsabilidade social e respeito pelo meio ambiente.

3. Como define a cultura organizacional vivida na Fenabel? Quais os principais valores?

A cultura da Fenabel é o reflexo do seu CEO – Mário Leite. Uma cultura baseada em valores como a humildade, compromisso, inovação, responsabilidade social, sustentabilidade e acima de tudo confiança e lealdade.

4. Como define o público-alvo da sua organização?

O público alvo da organização é muito variado. Não consideramos como público-alvo somente os clientes (retalhistas de contract e geriatria), mas sim todos os stateholders que têm interesse para a organização. Estes incluem também os colaboradores, a comunidade envolvente, a imprensa, os designers de interiores e os arquitectos.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

5. O que é para si a Responsabilidade Social Corporativa? Para mim a responsabilidade social corporativa é equivalente ao voluntariado a título pessoal, isto é, ações levadas a cabo pela empresa em prol da comunidade, sem esperar nada em troca.

6. O que são, para si, exemplos de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela empresa? No caso da Fenabel, as ações de responsabilidade social corporativa que acontecem mais repetidamente, prendem-se com a doação de cadeiras a estabelecimentos da comunidade que necessitem e que nos pedem diretamente ou que nós decidamos renovar, pois a situação nos foi dada a conhecer de alguma forma. Praticamos ainda ações de mecenato.

7. **A Responsabilidade Social Corporativa subdivide-se em quatro grandes áreas de atuação: a económica – através da criação de lucro e progressão da empresa –, a legal – que diz respeito ao cumprimento da lei em vigor –, a ética – que corresponde às práticas esperadas ou proibidas pela sociedade – e a**

filantrópica – que engloba todas as contribuições da organização para o bem da sociedade.

Considera que a Fenabel confere a mesma importância a cada área da Responsabilidade Social? Se não, quais as que prioriza? Sim, creio que Fenabel prioriza de igual forma as quatro áreas da responsabilidade social corporativa.

- 8. Estudos apontam que tanto as empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, as empresas que investem em Responsabilidade Social são mais valorizadas no mercado.**

Considera que a Responsabilidade Social Corporativa tem impacto económico positivo, negativo ou neutro? Positivo.

- 9.** Quais os principais obstáculos/desafios à implementação da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa? Creio que a principal dificuldade prende-se com a tomada de decisão, ou seja, quais as causas a apoiar, sendo que são vários os pedidos que nos chegam.
- 10.** Qual é a perceção dos colaboradores quanto às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Fenabel? São vistas com bastante agrado, até porque a maior parte dos colaboradores vive na comunidade próxima, onde são realizadas a maior parte das ações.

SUSTENTABILIDADE

- 11.** O que é para si a Sustentabilidade? A sustentabilidade está relacionada com a tomada das melhores decisões a nível social, ambiental e económico.

e o design são temas que fazem parte do dia-a-dia da Fenabel. Através da busca contínua por novas formas, podemos fornecer produtos mais sustentáveis aos nossos clientes, construindo um futuro melhor para todos. Estamos determinados em ajudar a construir um futuro melhor, e muito entusiasmados por cada vez mais empresas terem a mesma preocupação.

- 12.** A sua organização já tem medidas ou estratégias que permita identificar-se como uma empresa sustentável? Sim. A Fenabel tem como objetivo fornecer produtos de alta qualidade, seguros e com o menor impacto ambiental possível.

Implementámos várias medidas na cadeia de produção e fornecimento a pensar na melhoria do meio ambiente, através de uma maior eficiência de recursos, de energia e da reciclabilidade dos materiais.

As emissões resultantes do processo produtivo são tratadas, retidas e filtradas antes de serem lançadas na atmosfera.

As embalagens usadas para envio e acondicionamento dos nossos produtos são recicláveis.

Zero desperdício de madeira. Toda a madeira é reaproveitada para segunda e terceira necessidade/vida. Sendo utilizada para componentes, aquecimento, e cujas cinzas podem ser usadas na agricultura biológica.

Parte da nossa energia é obtida dos painéis solares instalados no topo das nossas instalações.

- 13.** Conhece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030? Se sim, considera que estes objetivos são integrados a nível estratégico e tático na Fenabel? Desconheço.

IMAGEM E REPUTAÇÃO

- 14.** Na sua opinião considera que o facto de uma organização, a nível estratégico e tático, tenha definida uma política de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade tem impacto na imagem e reputação institucional? Sim, direta ou indiretamente.
- 15.** Considera que os seus públicos institucionais – fornecedores, sociedade, governo, credores, investidores, clientes, sócios, colaboradores e direção – valorizam a implementação de um conjunto de projetos ao nível da Responsabilidade Social? Sim.
- 16.** Qual será o público que mais valoriza estas ações? Diria que todos os stakeholders.
- 17.** Como comunica as ações de Responsabilidade Social? Muitas das vezes não comunicamos. Não é o ato de a comunicar que a torna mais importante, mas sim a concretização da mesma. O que acontece na maior parte dos casos é uma comunicação interna dessas ações.

Stylish Club

3. Qual a área de atividade da sua organização?

Benedita Barreiros: A Stylish Club é uma marca internacional que se dedica ao *design* e decoração de interiores, sendo reconhecida pelos seus móveis e produtos de decoração exclusivos, que combinam materiais de alta qualidade, técnicas artesanais e *design* contemporâneo. A Stylish Club oferece soluções personalizadas e adaptadas às necessidades e preferências de cada cliente. A marca tem como objetivo criar espaços funcionais, estéticos e equilibrados, que proporcionem conforto e bem-estar aos seus clientes.

4. Qual é a missão da empresa Stylish Club?

Benedita Barreiros: A missão da Stylish Club é desenvolver e produzir mobiliário de alta qualidade, com *design* de excelência e intemporal, que satisfaz e supera as expectativas dos clientes.

5. Como define a cultura organizacional vivida na Stylish Club ? Quais os principais valores?

Benedita Barreiros: A cultura organizacional da Stylish Club rege-se por diretrizes baseadas na transparência, confiança, identidade individual e coletiva, expressão pessoal e o sentimento de pertença à nossa organização. Os valores da Stylish assentam, essencialmente, na qualidade, ou seja, os seus produtos têm sempre na sua génese componentes de alta qualidade, centrando-se em três pilares: funcionalidade, qualidade e inovação. A marca defende também uma política sustentável e ambiental.

6. Como define o público-alvo da sua organização?

Benedita Barreiros: O público-alvo para o qual a marca Stylish Club se dirige é o segmento de homens e mulheres dos 35 aos 54 anos, inseridos na classe social A.

A nível da idade, selecionamos a idade adulta dos 35 aos 54 anos porque o público-alvo da empresa são designers/arquitetos (B2B), ou seja, devem ter os estudos concluídos e já estarem a exercer a profissão. Por fim, a classe social A por terem rendimentos superiores e maior estabilidade financeira, além da preferência por mobiliário de luxo.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

7. O que é para si a Responsabilidade Social Corporativa?

Benedita Barreiros: Segundo a minha perspetiva, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é

um política de conduzir o negócio das organizações, que se caracteriza por ter em consideração o impacto que todas as vertentes das suas atividades produz sobre os seus clientes, colaboradores, accionistas, comunidades locais, ambiente e sobre a sociedade em geral.

8. O que são, para si, exemplos de estratégias de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela empresa?

Benedita Barreiros: Acredito que existem diversas formas de podermos implementar algumas estratégias de responsabilidade social corporativa de modo a que o sucesso empresarial em todas as vertentes possa ser alcançada. Começo por nomear a estimulação da economia local. Uma das formas de concretizar essa estratégia é a empresa contratar pessoas que vivam aos arredores do ambiente empresarial; Desenvolver uma cultura organizacional que considera o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários, a todos os níveis; Criar canais de comunicação entre a empresa e os stakeholders, que incentivem o feedback e as avaliações de desempenho periódicas para perceber como está a satisfação dos funcionários; Revisão de processos de produção e distribuição para uma otimização dos recursos utilizados eficiente.

9. A Responsabilidade Social Corporativa subdivide-se em quatro grandes áreas de atuação: a económica – através da criação de lucro e progressão da empresa –, a legal – que diz respeito ao cumprimento da lei em vigor –, a ética – que corresponde às práticas esperadas ou proibidas pela sociedade – e a filantrópica – que engloba todas as contribuições da organização para o bem da sociedade.

Considera que a Stylish Club confere a mesma importância a cada área da Responsabilidade Social? Se não, quais as que prioriza?

Benedita Barreiros: Seria ilusório considerar que a empresa pondera na mesma importância as quatro grandes áreas da Responsabilidade Social Corporativa, contudo tentamos ano após ano, direcionarmos a nossa preocupação e atenção para cada uma das áreas. A Stylish Club recai o sua prioridade atualmente para as áreas económicas, legais e éticas, onde com rigor e transparência, tendo sempre como objetivos futuros a priorização de todas as áreas.

10. Estudos apontam que tanto as empresas que atuam segundo uma ótica socialmente responsável, como as que não o fazem, apresentam um desempenho financeiro positivo. No entanto, as empresas que investem em Responsabilidade Social são mais valorizadas no mercado.

Considera que a Responsabilidade Social Corporativa tem impacto económico positivo, negativo ou neutro?

Benedita Barreiros: Da minha ótica, a prática da Responsabilidade Social Corporativa tem um impacto económico positivo, tanto de um ponto de vista financeiro como social, a ser valorizado pelo mercado. O investimento nesta área empresarial só agrega benefícios pois os métodos de trabalho serão otimizados a todos os níveis, produzindo maiores outputs e automaticamente as receitas irão ao encontro este esforço e política de atuação.

11. Quais os principais obstáculos/desafios à implementação da Responsabilidade Social Corporativa ao nível estratégico da empresa?

Benedita Barreiros: Pela experiência que vou tendo através das empresas pela qual já fui passando, alguns dos maiores desafios na implementação da Responsabilidade Social Corporativa está no custo e retorno do investimento, adoção de práticas socialmente responsáveis pode exigir investimentos significativos. Isso pode incluir a modificação de processos produtivos, o cumprimento de normas mais rigorosas ou a implementação de programas de responsabilidade social; Integração com a estratégia de negócios: A RSC deve ser integrada à estratégia de negócios da empresa para ser eficaz. No entanto, pode ser desafiador alinhar os objetivos da RSC com as metas de curto prazo e os resultados financeiros desejados; Medição e comunicação de impacto: Uma parte importante da implementação da RSC é medir o impacto das práticas e iniciativas implementadas. Isso pode ser difícil, pois o impacto social e ambiental muitas vezes não pode ser facilmente quantificado. Além disso, comunicar efetivamente esses resultados para partes interessadas internas e externas também pode ser desafiador.

12. Qual é a percepção dos colaboradores quanto às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela X?

Benedita Barreiros: Na Stylish Club penso que essa percepção é reconhecida e levada em consideração pelos colaboradores, contudo posso afirmar que parte dessas ações de responsabilidade social não são totalmente percebidas pelos os mesmos, uma vez que esta iniciativa parte essencialmente da estratégia da administração e organismos hierárquicos superiores na empresa. São sempre realizados comunicados informativos para os colaboradores aquando a alguma alteração na estratégia ou modo de atuação para que dessa forma a linguagem empresarial seja a mesma.

SUSTENTABILIDADE

13. O que é para si a Sustentabilidade?

Benedita Barreiros: Para mim, a sustentabilidade é um conceito que envolve a busca por um equilíbrio entre as necessidades do presente e a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras. É um modelo de desenvolvimento que leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais das nossas ações, visando preservar os recursos naturais e garantir um futuro viável para o planeta.

14. A sua organização já tem medidas ou estratégias que permita identificar-se como uma empresa sustentável?

Benedita Barreiros: A organização já detém algumas medidas e estratégias que caminha para o futuro de uma empresa sustentável, principalmente na área fabril e de produção, onde tem um maior impacto ambiental. Através de cumprimento dos prazos estabelecidos, respeitando as práticas ambientais mais adequadas e com qualidade; Promoção da segurança, saúde e bem estar dos colaboradores, através do desenvolvimento de ações de sensibilização, formação e prevenção, contribuindo para o aumento da produtividade, eficiência, motivação e qualidade dos serviços prestados; sensibilização dos colaboradores para que zelem pelo Ambiente e pela Qualidade das tarefas que desempenham, atuando, sempre, de forma consciente, ética e responsável; prevenção da poluição através da aplicação de boas práticas de gestão ambiental, com destaque para uma gestão dos resíduos, privilegiando a redução, reutilização e reciclagem/valorização, e preservação dos recursos naturais, contribuindo dessa forma para a melhoria contínua do seu desempenho ambiental;

15. Conhece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável lançados pelas Nações Unidas no âmbito da Agenda 2030? Se sim, considera que estes objetivos são integrados a nível estratégico e tático na Stylish Club?

Benedita Barreiros: Sim, estamos a par dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável anunciado pelas Nações Unidas, no âmbito da Agenda 2030. A nível estratégico e tático alguns destes objetivos são aplicáveis à marca Stylish Club, podendo agora realçar os objetivos 3, 5, 6, 7, 8, 12, 16, 17. Todos eles são ativamente trabalhados de forma a que o impacto ano após ano seja cada vez mais positivo para o mundo global.

IMAGEM E REPUTAÇÃO

16. Na sua opinião considera que o facto de uma organização, a nível estratégico e tático, tenha definida uma política de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade tem impacto na imagem e reputação institucional?

Benedita Barreiros: Sim, o fato de uma organização ter uma política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade definida a nível estratégico e tático pode ter um impacto significativo na imagem e reputação institucional. Uma política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade demonstra que a preocupação que a organização tem sobre questões sociais e ambientais além de seu lucro. Isso pode melhorar sua imagem perante os clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade em geral.

Num mercado competitivo, sabemos que ter uma política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade pode diferenciar uma organização da concorrência. Os consumidores estão cada vez mais preocupados com questões sociais e ambientais, e podem preferir apoiar empresas que demonstrem um compromisso real com essas causas.

17. Considera que os seus públicos institucionais – fornecedores, sociedade, governo, credores, investidores, clientes, sócios, colaboradores e direção – valorizam a implementação de um conjunto de projetos ao nível da Responsabilidade Social?

Benedita Barreiros: Considero que valorizam bastante a implementação de projetos ao nível da responsabilidade social, uma vez que eles mesmos compadecem das mesmas iniciativas. Todos estamos conscientes da relevância deste tópico para o nosso futuro e que este esteja garantido com as melhores condições e desse ponto de vista gostamos de nos aliar a quem partilha da mesma filosofia que a Stylish Club.

18. Qual será o público que mais valoriza estas ações?

Benedita Barreiros: Acredito que o público que mais considera estas ações são os colaboradores uma vez que conseguimos ter uma percepção real do feedback que os diversos departamentos transmitem e ao longo do tempo tem sido bastante positivo.

19. Como comunica as ações de Responsabilidade Social?

Benedita Barreiros: As ações de Responsabilidade Social são comunicadas através das redes sociais das Stylish Club, em posts educativos que ilustrem a realidade das nossas políticas e internamente, através de comunicados e reuniões entre equipas de trabalho.