

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CAPITALISMO CONSCIENTE NA INDÚSTRIA TÊXTIL

ANA SOFIA DA SILVA ALMEIDA ALVES

JULHO - 2021

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

CAPITALISMO CONSCIENTE NA INDÚSTRIA TÊXTIL

ANA SOFIA DA SILVA ALMEIDA ALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA ANA SARA DORES MARTINS GONÇALVES

JULHO - 2021

RESUMO

A crescente consciencialização global, social e ambiental, assim como a procura por um propósito maior, exige às empresas repensar o atual padrão de produção e consumo, além da sua forma de fazer negócios. O capitalismo consciente vem trazer um novo caminho para as empresas, mais ético e sustentável. Este é enraizado nos seus quatro princípios: propósito maior; orientação para os *stakeholders*; liderança consciente; cultura e gestão conscientes. Os quatro estão interconectados e reforçam-se mutuamente.

A presente dissertação tem como objetivo entender a aplicação dos princípios do capitalismo consciente na indústria têxtil em Portugal, particularmente, como é que este é abordado nas empresas têxteis portuguesas. Com base num estudo qualitativo e de caráter exploratório-descritivo, realizou-se um estudo de caso múltiplo, suportado por entrevistas e análise documental, em duas empresas do setor têxtil com posições distintas face ao capitalismo consciente.

Em suma, este estudo permitiu observar e descrever como é que o capitalismo consciente é implementado relativamente ao propósito estabelecido para a empresa, à posição face aos *stakeholders*, à forma de liderança seguida, assim como à cultura e tipo de gestão adotados. Permitiu igualmente identificar as diferenças entre as empresas que seguem o capitalismo consciente e aquelas que não são orientadas por princípios da sustentabilidade.

Palavras-chave: capitalismo consciente; propósito maior; orientação para *stakeholders*; liderança consciente; cultura consciente

ABSTRACT

The growing global, social and environmental awareness, as well as the search for a greater purpose, requires companies to reconsider the current pattern of production and consumption, in addition to the way they do business. Conscious capitalism brings a new path for companies, one that is more ethical and sustainable. It is rooted in its four principles: higher purpose; stakeholders orientation; conscious leadership; conscious culture and management. The four are interconnected and mutually reinforcing.

This dissertation aims to understand the application of the principles of conscious capitalism in the textile industry in Portugal, particularly, how it is approached in Portuguese textile companies. Based on a qualitative and exploratory-descriptive study, a multiple case study was carried out, supported by interviews and documental analysis, in two companies in the textile sector with different positions to conscious capitalism.

In short, this study allowed us to observe and describe how conscious capitalism is implemented relatively to the purpose established for the company, the position regarding the stakeholders, the form of leadership followed, as well as the culture and type of management adopted. It also allowed to identify the differences between companies that follow conscious capitalism and those that are not guided by sustainability principles.

Keywords: conscious capitalism; higher purpose; stakeholders orientation; conscious leadership; conscious culture

AGRADECIMENTOS

Chegando ao final de uma grande etapa na minha vida, não podia deixar de agradecer a todos os que me apoiaram neste processo e fizeram parte deste caminho desafiante.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus, que estão sempre lá. A toda a minha família, em especial, aos meus pais e à minha irmã, Luísa, muito obrigada pelo amor incondicional, por todos os conselhos e por sempre acreditarem em mim. Ao Bruno, obrigada pelo carinho e compreensão constantes, pela confiança que deposita em mim e por nunca me deixar desistir. Agradeço a todos os meus amigos por toda a ajuda e preocupação, em especial à Rita, por todo o caminho que já percorremos juntas, e à Daniela, a minha companheira que sempre me apoiou e motivou durante este percurso. Sem o vosso apoio não teria chegado até aqui e não teria conquistado tudo o que conquistei, muito obrigada!

Agradecer à professora Ana Sara Dores Martins Gonçalves, pela sua orientação e disponibilidade, e pela transmissão dos conhecimentos necessários para a realização desta dissertação.

Quero agradecer também à engenheira Liliana Domingues e ao engenheiro Luis Gonzaga, por todas as horas despendidas, por todos os ensinamentos e por todo o empenho demonstrado em ajudar-me na elaboração deste trabalho, o seu apoio foi essencial.

Agradecer a todos os entrevistados e a todas as entidades envolvidas, que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo, pela disponibilidade e dedicação demonstradas. Por fim, a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão desta dissertação, um muito obrigada!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. O CAPITALISMO E AS SUAS LIMITAÇÕES	3
2.2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	4
2.3. CAPITALISMO CONSCIENTE	5
2.3.1. O CONCEITO	5
2.3.2. MODELO DO CAPITALISMO CONSCIENTE	7
2.3.2.1. PROPÓSITO MAIOR	7
2.3.2.2. ORIENTAÇÃO PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	9
2.3.2.3. LIDERANÇA CONSCIENTE	10
2.3.2.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES	11
2.4. MODELO CONCEPTUAL	13
3. METODOLOGIA	15
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	17
4.1. APRESENTAÇÃO DOS CASOS	17
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	17
4.1.2. EMPRESA A	17
4.1.2.1. PROPÓSITO MAIOR	18
4.1.2.2. ORIENTAÇÃO PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	19
4.1.2.3. LIDERANÇA CONSCIENTE	23
4.1.2.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES	24
4.1.3. EMPRESA B	25
4.1.3.1. PROPÓSITO MAIOR	25
4.1.3.2. ORIENTAÇÃO PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	25
4.1.3.3. LIDERANÇA CONSCIENTE	26
4.1.3.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES	26
4.2. ANÁLISE DOS CASOS	27
4.2.1. COMPARAÇÃO COM A LITERATURA	27
4.2.2. COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS	31
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	32
5.1. CONCLUSÕES	32
5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
7. ANEXOS	38
7.1. GUIÕES DE ENTREVISTA	38
7.1.1. GUIÃO DE ENTREVISTA - LÍDERES	38
7.1.2. GUIÃO DE ENTREVISTA - TRABALHADORES	39

1. INTRODUÇÃO

A crescente consciencialização ambiental e social, ao longo do século XX, veio demonstrar que o atual padrão de produção e consumo não pode continuar (Nascimento, 2012). O novo século exigia uma nova forma de pensar sobre os negócios, mais consciente (Sisodia *et al.*, 2014). Existem vários modelos propostos para tentar minimizar os impactos sociais e ambientais, mas neste trabalho o foco incide no capitalismo consciente.

O capitalismo consciente é um conceito resultante desta crescente consciencialização global, com foco na sustentabilidade e em todos os *stakeholders* (Simpson *et al.*, 2013). Conforme Mackey & Sisodia (2014), este representa uma melhor forma de ser capitalista, mais ética e sustentada. É uma filosofia baseada na ideia de que os negócios devem ser praticados de forma consciente, enraizada em quatro princípios: propósito maior; orientação para os *stakeholders*; liderança consciente; cultura e gestão conscientes. Os quatro estão interconectados e, segundo Simpson *et al.* (2013) representam a espinha dorsal da empresa.

De acordo com Shaich (2011), toda a empresa tem um propósito mais profundo, para além da maximização do lucro a curto prazo. Para Mackey & Sisodia (2014) o propósito de uma empresa deve ser muito mais do que meramente gerar lucro, é a razão pela qual a organização existe. Ainda, os negócios conscientes tentam otimizar a criação de valor para todos os *stakeholders* (Mackey & Sisodia, 2014). Sisodia *et al.* (2014) defendem que as empresas conscientes têm em consideração os interesses de todas as partes interessadas: sociedade, parceiros, investidores, clientes e trabalhadores. Segundo Sisodia *et al.* (2014), as empresas conscientes têm líderes conscientes que são motivados pelo serviço ao propósito da empresa e pela criação de valor para todos os envolvidos. Mackey & Sisodia (2014) argumentam que líderes conscientes lideram pelo exemplo, possuem uma orientação para a liderança servil e uma alta integridade. Para além disso, uma empresa consciente tem também uma cultura e gestão conscientes, centradas nas pessoas (Sisodia *et al.*, 2014). Conforme Sisodia *et al.* (2014), a cultura do negócio é o seu batimento cardíaco. Os seus valores são essenciais para saberem quem são e como operam.

Neste contexto, a problemática da investigação prende-se essencialmente com a necessidade de compreender a abordagem sobre o capitalismo consciente, neste caso particular, no setor têxtil português. Foi escolhida a indústria têxtil por esta ser uma grande indústria em Portugal, com bastante peso e relevância socioeconómica. Para além disso, tem vindo a emergir dentro do setor uma consciência sobre a sustentabilidade, devido aos altos

encargos ambientais e sociais da indústria têxtil. Com o surgimento de uma maior consciência global por questões sociais e ambientais, assim como de uma procura cada vez maior, por um propósito superior, o capitalismo consciente torna-se uma temática central nas empresas hoje em dia e, conseqüentemente, para o contexto de investigação académica.

Assim, o presente estudo considera a seguinte questão de investigação: “*Como é que o capitalismo consciente é abordado na indústria têxtil portuguesa?*”. Os resultados a alcançar nesta investigação e a resposta a esta questão serão obtidos através de um estudo de caso, envolvendo duas empresas do setor têxtil em Portugal. Os dados a analisar foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e de análise documental.

Estruturalmente, em primeiro lugar, é apresentada uma revisão da literatura, na qual são revistos os conceitos fundamentais para este estudo, sendo as abordagens mais relevantes sintetizadas no modelo conceptual, que servirá de base para a presente dissertação. Em seguida, é apresentada a metodologia, onde é descrito o método utilizado neste estudo e como foram recolhidos e analisados os dados. No capítulo 4, são apresentados e analisados os casos de estudo. Apresenta-se uma breve caracterização do setor a estudar, uma descrição de ambos os casos e por fim, a discussão dos mesmos, onde é apresentada uma comparação de cada caso com a literatura e, posteriormente, uma comparação entre os dois casos. Finalmente, o último capítulo sintetiza o objetivo desta dissertação, apresenta as conclusões do presente estudo, bem como a resposta à questão de investigação. Identifica também as contribuições do estudo, as suas limitações e sugere abordagens de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O CAPITALISMO E AS SUAS LIMITAÇÕES

A palavra “*capitalismo*” foi evidenciada por *Karl Marx* por volta de 1850 (Mackey & Sisodia, 2013). Elkington (1997) alega que, quando removido da sua essência, o capitalismo pode definir-se como um sistema económico e político, no qual os proprietários são relativamente livres para dispor dele e, normalmente, usam-no para o seu próprio lucro. Segundo Simpson *et al.* (2013), algumas das qualidades que tornaram o capitalismo bem-sucedido, foram os direitos de propriedade individual e a capacidade de negociar livremente.

De acordo com Strong (2011), os negócios sempre foram a principal força de eliminação da pobreza. Ao longo dos anos, segundo Mackey & Sisodia (2014), o capitalismo trouxe várias realizações; nenhuma outra criação teve um impacto positivo maior e em mais pessoas, mais rapidamente. Foi o maior sistema de inovação e cooperação social que já existiu. Mas ainda há muito a ser feito, pois o capitalismo ainda é visto como explorador, enganador, causador de desigualdades e destruidor do ambiente, além de que a procura por ganhos de curto prazo levou à destruição de muitas empresas.

A persistência do atual padrão de produção e consumo degrada não apenas a natureza, mas também, as condições de vida dos seres humanos (Nascimento, 2012). Conforme Piety (2004), o capitalismo está a corroer o carácter das pessoas e a fazer com que os indivíduos percam a preocupação com o bem-estar dos outros. O capitalismo contemporâneo é disfuncional e míope; não é apenas eticamente insustentável, é também autodestrutivo. Este, se não for interrompido, acabará por corroer a cooperação e o compromisso necessários para sustentar a vida económica e cultural em geral. De acordo com Reich (2016), o padrão atual sugere que aqueles com maior poder económico conseguem usá-lo para alterar as regras do jogo a seu favor. Essa tendência não é sustentável, nem económica nem politicamente.

Conforme Meadows *et al.* (1972), a degradação do ambiente, o crescimento populacional e a estagnação económica são os principais problemas da sociedade atual. Se estas tendências continuarem, os limites deste planeta serão alcançados dentro de alguns anos. Porém, de acordo com os autores, é possível alterar estas tendências e estabelecer uma condição de estabilidade que seja sustentável no futuro. Este equilíbrio deve ser alcançado tendo em conta não só os valores humanos presentes, mas também as gerações futuras. Para isso, é preciso definir metas realistas de longo prazo que possam guiar a humanidade.

Ionela-Carmen & Raluca-Andreea (2015) referem que antes as empresas procuravam focar-se em maximizar o lucro. Agora é preciso obter lucros, mas é desejável que as empresas também sejam responsáveis a nível social e ambiental. Conforme Boulding (1966), uma visão de longo prazo pode fazer com que a humanidade se interesse mais pelos problemas e dedique mais esforços para a sua solução.

Chapman & Sisodia (2015) argumentam que o capitalismo perdeu o seu fundamento ético e tornou-se amoral. Mackey & Sisodia (2014) acreditam que o capitalismo precisa de um novo caminho que reflita a sua bondade e virtude intrínsecas. Ainda, segundo Sisodia *et al.* (2019), é necessária uma reformulação urgente do capitalismo, porque o trabalho, tal como está constituído, está a prejudicar muitas pessoas.

2.2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de sustentabilidade surgiu nos anos 70, quando a sociedade começou a tornar-se mais consciente (Dresner, 2012). O conceito de desenvolvimento sustentável é introduzido pelas Nações Unidas e definido pela WCED (1987) como o “*desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades*”. Para Nascimento (2012), a crescente consciencialização ambiental e social do século XX resultou numa perceção de que o atual padrão de produção e consumo não pode continuar.

Segundo Elkington (1997), o desenvolvimento sustentável é proposto como uma solução para um conjunto de problemas ambientais e sociais atuais. O conceito de empresa sustentável está a evoluir e construir uma economia sustentável exigirá um pensamento de longo prazo. Conforme Crane *et al.* (2008), as empresas estão cada vez mais a adotar modelos de negócios mais responsáveis e a optar por um caminho de melhoria incremental do seu desempenho ambiental e social. De acordo com Carroll (1991), é necessário conciliar uma orientação económica com uma orientação social.

Segundo Kotler & Lee (2008), a *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)* descreve o compromisso de uma empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável. Os autores defendem que o modelo da *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)* tem como objetivo ajudar a orientar a tomada de decisão de líderes relativamente a propostas de apoio a causas sociais. Segundo Crane *et al.* (2008), é esperado que as empresas assumam cada vez mais responsabilidades para com a sociedade. A *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)*

representa uma preocupação com o papel das empresas no atender às necessidades e objetivos da sociedade, que vai além do meramente económico.

Para Sisodia *et al.* (2014), modelos de negócios baseados na gestão de relacionamentos com os stakeholders serão cada vez mais essenciais para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Segundo Carroll (1991), existe uma ligação necessária entre a *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)* e os *stakeholders* de uma organização. O conceito de *stakeholder* personaliza as responsabilidades sociais ao delinear os grupos que as empresas devem considerar na sua orientação de *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)*. O desafio da gestão de partes interessadas é garantir que os principais grupos de *stakeholders* da empresa atinjam os seus objetivos (Carroll, 1991). Freeman (1984) argumenta que um *stakeholder* é um qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo cumprimento do objetivo de uma organização; cada um desses grupos, desempenha um papel vital no sucesso da empresa. Hickox (2016) defende que o capitalismo consciente difere de uma abordagem pura das partes interessadas, sobretudo pela existência de um propósito maior. Segundo Simpson *et al.* (2013), o capitalismo consciente é um conceito resultante da crescente consciencialização global com foco na sustentabilidade e em todos os stakeholders.

Segundo Barki (2017), todos esses conceitos e movimentos mostram uma nova perspectiva de fazer negócios, com uma tendência para procurar mais consciência e propósito dentro das organizações. Nenhum deles é uma solução completa, mas uma possibilidade de repensar a forma como os negócios são feitos e trazer novos caminhos para o capitalismo. Segundo Sisodia *et al.* (2014), a procura por significado está a mudar as expectativas no mercado e a própria alma do capitalismo. Os autores acreditam que a transformação social do capitalismo está a começar.

Existem vários modelos propostos para responder à problemática social e ambiental proveniente do capitalismo, mas neste trabalho iremos focar-nos no modelo do capitalismo consciente.

2.3. CAPITALISMO CONSCIENTE

2.3.1. O CONCEITO

De acordo com Mackey & Sisodia (2014), o capitalismo, de facto, funciona e o seu poder de mudar vidas positivamente é incomparável, mas o uso incorreto do seu poder

provocou algumas imagens negativas, como ganância, má conduta, exploração e exclusão. Porém, existe uma melhor forma de ser capitalista, mais ética e mais sustentada, um caminho a seguir para libertar o espírito heroico dos negócios, para que as pessoas possam ser livres para resolver os desafios que enfrentam. O capitalismo consciente possibilita esse caminho.

Kofman (2006) refere que os negócios são uma parte essencial das nossas vidas. Então, fazer negócios conscientemente é essencial para ter uma vida consciente. O autor identificou sete qualidades dos negócios conscientes: responsabilidade incondicional, integridade essencial, humildade ontológica, comunicação autêntica, negociação construtiva, coordenação impecável e domínio emocional. Mackey *et al.* (2020) concluem que ser consciente implica ser mais atencioso, mais intencional e estar mais alerta. Para Chapman & Sisodia (2015), podemos redefinir o sucesso e medi-lo pela prosperidade de vidas humanas. Os principais pilares são fixar uma visão compartilhada de longo prazo, gerar uma cultura centrada nas pessoas, desenvolver líderes internamente e enviar as pessoas para casa satisfeitas.

O século XXI exige uma nova maneira de pensar sobre os negócios, mais consciente (Sisodia *et al.*, 2014). Para isso, o capitalismo consciente surge como uma melhoria para os negócios que são feitos de uma forma não sustentável. (Fyke & Buzzanell, 2013). Segundo Schwartz, T. (2013), nos dias de hoje, ainda se considera “consciente” e “capitalismo”, parceiros muito improváveis e até mesmo conceitos contraditórios que representam visões do mundo fundamentalmente diferentes. De acordo com Mackey *et al.* (2020), precisamos de novos mitos, novas histórias e novas maneiras de ver os negócios e a liderança. O capitalismo consciente pode ser essa nova forma; é um movimento global para mudar a forma como o mundo pensa sobre os negócios. Além disso, de acordo com Fyke & Buzzanell (2013), o capitalismo consciente surgiu como uma forma de ajudar os negócios a lidar com problemas graves. Barki (2017) argumenta que o capitalismo consciente é uma filosofia de negócios, com uma abordagem mais inclusiva e holística. Segundo Mackey & Sisodia (2014), coletivamente, os negócios são o maior criador de valor do mundo, e as empresas conscientes podem ajudar a enfrentar o desafio da sustentabilidade.

De acordo com Mackey & Sisodia (2014), as empresas que quiserem prosperar no futuro, devem estar alinhadas com a nova realidade e incorporar uma forma mais consciente de ser. O objetivo de uma empresa deve ser criar valor financeiro, intelectual, social, emocional, espiritual, ético, cultural, físico e ecológico para todos os *stakeholders*. Segundo os autores, o capitalismo consciente é uma filosofia baseada na ideia de que os negócios, quando praticados conscientemente, elevam a humanidade. Esta filosofia é enraizada nos

quatro princípios: propósito maior, orientação para todos os *stakeholders*, liderança consciente, e cultura e gestão conscientes. Os quatro estão interconectados e reforçam-se mutuamente. Simpson *et al.* (2013) referem que os quatro princípios constroem a espinha dorsal da empresa e permitem que esta evolua em todos os outros tópicos dos negócios.

As empresas precisam de um significado mais profundo e esta consciência garante sucesso através de sucesso (Kofman, 2006). Mackey & Sisodia (2013) referem que as evidências demonstram que as empresas do capitalismo consciente superam significativamente as empresas tradicionais em termos financeiros, para além de criar muitas outras formas de bem-estar para todas as partes interessadas. Porém, de acordo com Wang (2013), é importante enfatizar que apenas ser consciente não garante, por si só, que uma empresa apresente um desempenho financeiro superior. Um negócio consciente ainda é um negócio e deve ter uma gestão competente, entender bem o seu mercado, oferecer uma proposta de valor forte para os clientes, ter estratégias competitivas sólidas e destacar-se na execução e gestão de riscos. Os defensores do capitalismo consciente acreditam que, quando a um negócio bem gerido se acrescentam os quatro princípios referidos anteriormente, o seu desempenho a longo prazo é significativamente aprimorado. Segundo Sisodia *et al.* (2014), nenhuma das empresas conscientes é perfeita; cada uma delas tem áreas em que é relativamente fraca ou vulnerável. No entanto, no geral, estas empresas são bastante exemplares em aspetos significativos.

2.3.2. MODELO DO CAPITALISMO CONSCIENTE

2.3.2.1. PROPÓSITO MAIOR

De acordo com Shaich (2011), muitas empresas consideram o seu papel extrair lucro da sociedade, em vez de encarar este como um subproduto de um serviço valioso a médio e longo prazo. Conforme Kofman (2006), a pior maneira de ser lucrativo é concentrar-se nos lucros; eles são apenas a consequência do atendimento ao cliente, do envolvimento dos funcionários, da liderança esclarecida e da orientação para o serviço. O valor de uma empresa é medido pela sua capacidade de contribuir para a felicidade humana.

Para Sisodia *et al.* (2014), a maximização do lucro continua a ser um objetivo importante, mas não é o principal objetivo, nem a razão pela qual a empresa existe. Assim, segundo Shaich (2011), o capitalismo consciente baseia-se na premissa fundamental de que

toda a empresa tem um propósito mais profundo, para além da maximização do lucro a curto prazo. Segundo Mackey & Sisodia (2014), o propósito de uma empresa deve ser muito mais do que meramente gerar lucro, é a causa pela qual a organização existe. De acordo com os autores, ter um propósito maior é o ponto de partida para se ter um negócio consciente, em que propósito se refere à diferença que uma empresa tenta fazer no mundo.

De acordo com Hickox (2016), os lucros são necessários para a saúde de longo prazo de uma empresa, mas não há necessidade de ser um foco míope; o lucro pode ser um meio para criar valor para todos os *stakeholders* e trabalhar em prol de um propósito maior. Conforme Mackey & Sisodia (2014), os negócios conscientes são estimulados por propósitos mais elevados que servem, alinham e integram os interesses de todas as principais partes interessadas. Segundo Mackey *et al.* (2020), o propósito é um caminho evolutivo, que se desdobra ao longo das nossas vidas. O verdadeiro propósito de uma empresa é algo no qual todos os *stakeholders* podem participar, na descoberta e realização; a participação destes é crucial. De acordo com Quinn & Thakor (2019), o propósito é descoberto coletivamente. Este une as pessoas e elas são motivadas a agir no interesse coletivo da organização.

Mackey *et al.* (2020) defendem que no centro do capitalismo consciente está uma refutação da divisão entre propósito e lucro e alega que os dois não precisam ser mutuamente exclusivos. As empresas trabalham todos os dias para gerar lucro, mas existem para cumprir os seus propósitos. Segundo Chapman & Sisodia (2015), o propósito é algo mais profundo e transcendente, com um impacto positivo no mundo e na vida das pessoas. Porém, o lucro não deixa de ser importante; o sucesso financeiro de uma empresa é importante para todos os *stakeholders*. Sisodia *et al.* (2019) defendem que as empresas conscientes são mais lucrativas pois estas acreditam que o lucro é um bem social. É socialmente irresponsável um negócio não ser lucrativo; porém, é extremamente importante como este ganha dinheiro e produz lucro.

Além disso, segundo Simpson *et al.* (2013), o propósito maior é examinado através da missão, visão e valores essenciais da empresa, por meio de entrevistas e observações no local. Por fim, de acordo com os autores, ao encontrar esse propósito, as empresas inspiram paixão nos seus produtos e serviços, bem como promovem lealdade à marca.

2.3.2.2. ORIENTAÇÃO PARA OS *STAKEHOLDERS*

Simpson *et al.* (2013) referem que as empresas e os líderes devem ver todos os *stakeholders* de forma abrangente. Sisodia *et al.* (2014) argumentam que cada parte interessada tende a prosperar melhor quando todos prosperam; nenhum grupo de partes interessadas é mais importante do que outro. As empresas conscientes têm em consideração os interesses de todos, centrando-se no ecossistema. Mackey *et al.* (2020) concluem que todos os *stakeholders* exigem que os líderes tenham em consideração os seus interesses, pois todos eles participam no negócio e podem impactá-lo de forma positiva ou negativa. Nas empresas conscientes, todas as partes interessadas estão conectadas e são interdependentes; os negócios conscientes procuram assim otimizar a criação de valor para todos (Mackey & Sisodia, 2014).

Sisodia *et al.* (2014) propõem a divisão das partes interessadas em 5 grupos, identificadas pelo acrónimo *SPICE*: 1) *Society* (sociedade), onde se incluem comunidades locais, o meio-ambiente, governos e outras instituições sociais; 2) *Partners* (parceiros), onde se incluem os principais parceiros: parceiros a montante, como fornecedores, parceiros horizontais e parceiros a jusante, como retalhistas; 3) *Investors* (investidores), onde se incluem os acionistas (individuais e institucionais) e credores; 4) *Customers* (clientes), onde se podem incluir clientes individuais e organizacionais, bem como clientes atuais, futuros e anteriores; 5) *Employees* (trabalhadores), onde se incluem funcionários atuais, futuros e anteriores, assim como as suas famílias. Cada *stakeholder* está vinculado a todos os outros, e os interesses de todas as partes devem estar alinhados (Sisodia *et al.*, 2014).

Para Mackey & Sisodia (2014), as empresas conscientes procuram cultivar as comunidades locais e diminuir os seus impactos no ambiente. A colaboração é a chave nos relacionamentos com parceiros, principalmente com fornecedores, assegurando que estes tenham também negócios lucrativos. As empresas conscientes tendem a ser mais lucrativas, obtendo retornos mais elevados para os acionistas. Estas empresas preocupam-se com os clientes na medida em que tendem a ter uma alta preocupação com a qualidade e têm normalmente custos de marketing mais baixos. Para além disso, ainda segundo os autores, nas empresas conscientes é usual uma rotatividade mais baixa, uma produtividade superior, além de salários e benefícios maiores para os trabalhadores.

Para Simpson *et al.* (2013), para uma empresa provar que adota uma abordagem total das partes interessadas, é necessário definir como a empresa é responsável perante estas. O ponto de partida para a orientação para os trabalhadores é nos índices de “Melhores empresas

para trabalhar”, onde se pode avaliar o salário médio, a assistência médica e outros benefícios; para os clientes podem medir-se os níveis de satisfação dos mesmos; para os fornecedores consideram-se as técnicas de produção e relações de confiança; as empresas devem também procurar beneficiar ao máximo a comunidade em geral e o meio ambiente, avaliando a taxa de contribuição para estes *stakeholders*; e, por fim, para os acionistas, estas empresas normalmente fornecem um retorno sobre o investimento acima da média.

Conforme Simpson *et al.* (2013), os negócios do Capitalismo Consciente desenvolvem bons relacionamentos e reputações, que criam confiança. Além disso, essas empresas têm menores custos de marketing, taxas de rotatividade e custos administrativos. Segundo Kofman (2006), um negócio consciente promove paz e felicidade nas pessoas, respeito e solidariedade na comunidade e cumprimento da missão na organização. Um negócio consciente implica vencer com os outros e requer colaboração e flexibilidade.

2.3.2.3. LIDERANÇA CONSCIENTE

Segundo Sisodia *et al.* (2014), as empresas conscientes têm líderes conscientes que são motivados pelo serviço ao propósito da empresa, por todas as pessoas a que o negócio diz respeito, e pelo bem do planeta. Estes líderes têm uma integridade intransigente, um forte senso de identidade, e são humildes e modestos; eles inspiram lealdade e alto desempenho nas equipas. Para se ser um líder consciente é preciso ser-se um indivíduo consciente, mas a sua importância não deve ser exagerada. Líderes conscientes concentram-se no “*nós*” em vez do “*eu*” e inspiram uma transformação positiva. Mackey *et al.* (2020) argumentam que ser um líder consciente significa embarcar num percurso intencional de desenvolvimento e chegar a um nível mais alto de integridade e responsabilidade. Chapman & Sisodia (2015) defendem que compromisso genuíno com a liderança verdadeiramente humana significa projetar um negócio que ofereça realização, sucesso e segurança para todos os *stakeholders*.

Para Simpson *et al.* (2013), para se ser um líder consciente deve-se reconhecer a diferença entre legalidade e ética, e que, simplesmente porque algo é legal, não garante necessariamente que é ético. Acrescentam ainda que a liderança consciente é extremamente essencial para o capitalismo consciente e parece que esta se inclina para um modo de pensar coletivista e com uma mentalidade inclusiva, que transcende o puro individualismo. Segundo Kofman (2006), para os líderes, no final de contas, servir os outros é o maior objetivo. Um líder consciente ajuda os outros a encontrar o seu próprio poder, liberdade e responsabilidade.

Para Mackey & Sisodia (2014), líderes conscientes geralmente possuem alta inteligência analítica, emocional, espiritual e sistêmica; costumam encontrar uma grande alegria no seu trabalho e na oportunidade de servir, liderar e ajudar a moldar um futuro melhor. Líderes conscientes lideram pelo exemplo e têm uma grande capacidade de amar e cuidar, uma orientação para a liderança servil e alta integridade. Eles são motivados pelo serviço ao propósito maior e pela criação de valor para todos os envolvidos. Para se tornar um líder consciente, tem de se querer ser um; sem intencionalidade, nada acontece. Para além disso, ainda segundo os autores, estes têm de ser dinâmicos e estar em constante evolução.

De acordo com Sisodia *et al.* (2014), a remuneração do *CEO* nas empresas conscientes é normalmente mais modesta do que a remuneração executiva da maioria das empresas. Para além disso, Simpson *et al.* (2013) defendem que, para se avaliar como uma equipa de liderança é motivada e inclusiva, deve ser medido o estilo de liderança, declarações públicas ou entrevistas pessoais, feedback dos trabalhadores e informações pessoais dos líderes.

De acordo com Chapman & Sisodia (2015), a responsabilidade dos líderes, seja nos negócios, nas forças armadas, no governo, na educação, entre outros, é criar um ambiente onde as pessoas possam descobrir, desenvolver e partilhar os seus dons e serem reconhecidas por isso. Segundo Mackey *et al.* (2020), para que os negócios se tornem conscientes, precisamos de líderes mais conscientes, criando um círculo cada vez maior de culturas e comunidades orientadas para o propósito. Além disso, conforme Sisodia *et al.* (2014), líderes conscientes reconhecem o papel integral da cultura e cultivam uma cultura consciente.

2.3.2.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES

Os líderes conscientes cultivam uma cultura consciente - confiável, autêntica, inovadora e atenciosa - que faz do trabalho uma fonte de crescimento e realização pessoal. A cultura do negócio é o seu batimento cardíaco, e sem uma cultura saudável, este poderá falhar. Além disso, uma cultura consciente é centrada nas pessoas (Sisodia *et al.*, 2014). Para Kofman (2006), o desenvolvimento de uma cultura consciente é um dever empresarial. A cultura sustenta uma organização e permite a execução da estratégia da organização, assim como o cumprimento dos seus objetivos e da sua missão. Uma cultura organizacional saudável é baseada em integridade, significado, sabedoria e amor. Essa cultura não só produz resultados comerciais extraordinários a longo prazo, mas também felicidade e realização extraordinárias. Sisodia *et al.* (2014) argumentam que o que mais importa numa empresa é a

sua cultura pois esta molda a sua visão do mundo. A cultura incorpora o conjunto compartilhado de valores, princípios e perspectivas que reúnem os membros da organização numa equipa unida, dedicada a objetivos comuns. Os seus valores são essenciais para saberem quem são e como operam.

Segundo Sisodia *et al.* (2014), a cultura de uma empresa é como o seu ADN. Existem três elementos principais para a cultura organizacional: visão organizacional, em que se pretende responder à questão “*Para onde vamos e como pretendemos chegar lá?*”; valores organizacionais, onde se pretende responder à questão “*Quem somos nós e o que nos motiva?*”; e energia organizacional, que é a força que impulsiona a organização para a frente. Normalmente, as empresas conscientes são organizações de alta energia. Segundo Mackey & Sisodia (2014), uma cultura consciente promove o amor e o cuidado, além de criar confiança entre todos os *stakeholders*. Empresas conscientes têm culturas autossustentáveis, autocorretivas e evolutivas. Uma cultura consciente é capturada pelo acrónimo *TACTILE*: *Trust* - confiança, *Accountability* – responsabilização, *Caring* - atenção, *Transparency* - transparência, *Integrity* – integridade, *Loyalty* – lealdade, e *Egalitarianism* – igualitarismo. Para os autores, cultura consciente é a incorporação de valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido principal da empresa; ela conecta os *stakeholders* uns aos outros e ao propósito maior.

Mackey & Sisodia (2014) acreditam as empresas conscientes têm culturas distintas que facilitam o crescimento e a evolução contínuos. Uma administração consciente reconhece a ligação entre o trabalho e a felicidade. Os quatro elementos-chave para uma gestão consciente são: descentralização, empoderamento, inovação e colaboração. Para construir uma empresa consciente, os líderes precisam de moldar a sua cultura desde o início.

Simpson *et al.* (2013) defendem que ter uma cultura consciente é essencial para o capitalismo consciente. Esta inclui diversas qualidades conscientes que ajudam a criar um ambiente de negócios inconfundível. A cultura consciente, segundo os autores, é examinada através da missão, visão e valores essenciais da empresa, por meio de observações no local e entrevistas pessoais.

2.4. MODELO CONCEPTUAL

O presente trabalho pretende dar resposta à questão de investigação “*Como é que o capitalismo consciente é abordado na indústria têxtil portuguesa?*”.

De forma a podermos sintetizar esta questão e o enquadramento teórico para este estudo, irá ser apresentado o modelo conceptual. Iremos basear-nos nos trabalhos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013), que defendem que o capitalismo consciente é enraizado nos seus quatro princípios: propósito maior; orientação para os *stakeholders*; liderança consciente; cultura e gestão conscientes. Os quatro são essenciais e estão interconectados.

No que toca ao primeiro princípio, para Mackey & Sisodia (2014) ter um propósito maior é o ponto de partida para se tornar um negócio consciente. O propósito, segundo os autores, é a causa pela qual uma empresa existe e pode ser avaliado pela diferença que esta tenta fazer no mundo. Também segundo Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014), a maximização do lucro continua a ser um objetivo importante, mas não é o principal objetivo, nem a razão pela qual a empresa existe. Já para Simpson *et al.* (2013), as empresas capitalistas conscientes poderão encontrar o seu propósito maior nos bens que produzem e nos serviços que fornecem. Os autores mencionam ainda que o propósito maior é examinado através da missão, visão e valores essenciais da organização; algo que pode ser retirado das observações no local e entrevistas realizadas.

Em relação ao segundo princípio, conforme Mackey & Sisodia (2014), os negócios conscientes procuram otimizar a criação de valor para todas as partes interessadas. Sisodia *et al.* (2014) propõem uma divisão em cinco principais *stakeholders*: sociedade, parceiros, investidores, clientes e trabalhadores. De acordo com Sisodia *et al.* (2014) e Mackey & Sisodia (2014), relativamente à sociedade, as empresas conscientes procuram cultivar as comunidades locais e diminuir os seus impactos no ambiente. No que toca a parceiros, a colaboração é a chave nesses relacionamentos, principalmente com fornecedores, assegurando que estes tenham negócios lucrativos. Em seguida, para os investidores, as empresas conscientes tendem a ser mais lucrativas, obtendo retornos mais elevados para os acionistas do que as restantes organizações. Em relação aos clientes, estas empresas tendem a ter uma alta preocupação com a qualidade e têm normalmente custos de marketing mais baixos. Por último, no que diz respeito à relação com os trabalhadores, nas empresas conscientes é usual uma rotatividade mais baixa, uma produtividade superior, bem como salários e benefícios

maiores (Sisodia *et al.*, 2014; Mackey & Sisodia, 2014). Para uma empresa provar que adota uma abordagem total das partes interessadas, segundo Simpson *et al.* (2013), é necessário definir como é que a organização é responsável perante estas. No caso dos trabalhadores pode ser avaliado se a empresa pertence às “*Melhores empresas para trabalhar*”, onde são avaliados o salário médio, a assistência médica e outros benefícios. Para os clientes, podem ser avaliados os níveis de satisfação dos mesmos. Relativamente aos fornecedores consideram-se as técnicas de produção e relações de confiança. No caso da comunidade em geral e do meio-ambiente, as empresas devem adotar práticas que os beneficiem e deve ser avaliada a taxa de contribuição para apoiar estes *stakeholders*. Por fim, para os acionistas, as empresas capitalistas conscientes normalmente fornecem um retorno sobre o investimento acima da média (Simpson *et al.*, 2013).

Em seguida, no que diz respeito ao terceiro princípio, Mackey & Sisodia (2014) defendem que líderes conscientes lideram pelo exemplo e geralmente possuem uma alta inteligência analítica, emocional, espiritual e sistémica. Sisodia *et al.* (2014) consideram que os líderes conscientes são normalmente pessoas autênticas, íntegras e humildes, que inspiram lealdade e alto desempenho nas equipas. Também Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014) sugerem que os líderes conscientes têm uma orientação para uma liderança servil e que a virtude mais importante destes líderes é a integridade. Uma liderança consciente, para Simpson *et al.* (2013), inclina-se para um modo de pensar coletivista e esta pode ser avaliada pelo estilo de liderança, declarações públicas ou entrevistas pessoais, feedback dos trabalhadores e informações pessoais dos líderes.

Em último lugar, relativamente ao quarto princípio, segundo Sisodia *et al.* (2014), uma cultura consciente é centrada nas pessoas. Conforme Mackey & Sisodia (2014), esta inclui sete características: confiança, responsabilização, atenção, transparência, integridade, lealdade e igualitarismo. Para além disso, os quatro elementos-chave para uma gestão consciente são: descentralização, empoderamento, inovação e colaboração. Simpson *et al.* (2013) defendem que por meio de observações no local e entrevistas pessoais pode se compreender se a empresa incorpora uma cultura consciente; por isso, é necessário identificar a missão, visão e valores essenciais da empresa.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo entender a aplicação dos princípios do capitalismo consciente, mais concretamente no setor têxtil em Portugal.

Inicialmente foi realizado um enquadramento teórico que orientou a recolha e análise de dados, pelo que a abordagem da investigação é dedutiva (Saunders *et al.*, 2019). Como a temática deste estudo é recente e ainda foi pouco investigada e este estudo pretende descrever como as empresas têxteis em Portugal aplicam os princípios do capitalismo consciente, é considerado um estudo exploratório-descritivo (Saunders *et al.*, 2019). Este trabalho seguiu uma abordagem qualitativa, na qual foram utilizados múltiplos métodos de recolha de dados qualitativos (Saunders *et al.*, 2019). Ademais, o horizonte temporal desta investigação tem um carácter transversal ou cross-sectional, visto que os dados foram recolhidos durante um curto intervalo de tempo, específico e previamente determinado (Saunders *et al.*, 2019).

A estratégia de investigação adotada nesta dissertação foi o estudo de caso. Este é normalmente escolhido quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real, numa situação na qual o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos (Yin, 2018). Foram selecionados dois casos, a empresa A e a empresa B, que correspondem a duas empresas a operar no contexto empírico para esta investigação (indústria têxtil) (Yin, 2018). Os casos foram escolhidos de forma a conseguir a sua replicação teórica, ao tentar encontrar resultados contrastantes (Yin, 2018). A empresa A apresenta-se a si própria como seguidora do capitalismo consciente. Para a escolha desta empresa, para além dos relatórios de sustentabilidade, foi analisado o site da empresa e declarações da CEO da empresa numa conferência sobre o capitalismo consciente, realizada em junho de 2017, em Vila Nova de Famalicão. Para encontrar o segundo caso, foram contactadas empresas que, ao contrário da empresa A, não se apresentassem como seguidoras do capitalismo consciente. Para além da replicação teórica, tentou-se ter uma replicação literal (Yin, 2018), ou seja, ter pelo menos duas empresas que se dizem seguidoras do capitalismo consciente. Assim, procurou-se nos sites de várias empresas, referências de preocupações sociais e ambientais, bem como, em relatórios de sustentabilidade. Porém, apesar dos múltiplos contactos, não se conseguiram obter contributos de mais empresas.

Os dados recolhidos são tanto de carácter primário, arrecadados através de entrevistas semiestruturadas, como de carácter secundário, recolhidos através da análise documental.

Foram assim utilizadas múltiplas fontes de informação, convergindo os dados de forma triangular (Yin, 2018).

Foram realizadas várias entrevistas, de forma a captar múltiplas perspetivas e compreender o contexto da organização. Compreender o contexto é fundamental para a pesquisa de estudo de caso (Saunders *et al.*, 2019). As entrevistas utilizadas neste estudo eram semiestruturadas, em que se elaboraram questões-chave baseadas na revisão de literatura, posteriormente adaptadas às circunstâncias (Saunders *et al.*, 2019). Os guiões utilizados para as entrevistas encontram-se em anexo (7.1. GUIÕES DE ENTREVISTA).

Na empresa A, foram entrevistados dois líderes: o diretor geral, no dia 12 de março de 2021; e a diretora de sustentabilidade, no dia 18 de março de 2021. Ambas as entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams* e tiveram uma duração média de 30 minutos. Posteriormente, no dia 7 de abril de 2021, foram entrevistados cinco trabalhadores da empresa A, operadores de fábrica, nos seus locais de trabalho, tendo estas entrevistas a duração média de 10 minutos. Todas as entrevistas na empresa A foram gravadas e transcritas, facilitando a sua análise. Na empresa B, apenas foi possível realizar uma entrevista, via e-mail, a um dos líderes da empresa, o gestor comercial, que é também sócio-gerente. As respostas da empresa B foram recebidas no dia 8 de março de 2021.

Relativamente à análise documental, foram analisadas informações públicas, nomeadamente nos sites das empresas e respetivos grupos empresariais, notícias sobre as empresas e declarações públicas dos líderes. No caso da empresa A, foram também analisados documentos enviados pela organização, tais como relatórios de sustentabilidade, código de conduta, certificação de normas e três exemplos de avaliações do nível de satisfação de três clientes da organização; assim como declarações da CEO da empresa numa conferência sobre o capitalismo consciente em junho de 2017, em Vila Nova de Famalicão. Todos estes dados permitiram ter uma visão geral sobre as empresas, de modo a preparar de forma mais detalhada e mais informada as entrevistas, além de desenvolver um maior sentido crítico para a análise dos resultados.

Para a análise dos dados, depois de todas as entrevistas transcritas, foi realizada uma base de dados com todos os dados recolhidos, tanto através das entrevistas, como da análise documental. Posteriormente, os casos foram estruturados e descritos de acordo com o quadro teórico. Em seguida, foi realizada a discussão, onde os casos foram comparados com a teoria e, por fim, foi feita uma comparação entre os dois casos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Segundo dados de 2018, a indústria têxtil tem no total 47.738 trabalhadores e é composta por 3.542 empresas em Portugal (DGAE, 2020). Em 2010, o setor contribuía com 10% das exportações portuguesas, 19% do emprego e 8% de volume de negócios (Pinto *et al.*, 2014), o que nos indica ser uma grande indústria em Portugal, com bastante peso e relevância socioeconómica. Ademais, é uma indústria que emprega muitas pessoas e por isso, tem um grande impacto social.

Para além disso, em 2010, esta indústria apresentou um volume de negócios de 2.857,63 M€ e um peso das exportações sobre o volume de negócios de 0,48; já em 2018, o volume de negócios foi de 3.801,23 M€ e o peso das exportações de 0,51 (DGAE, 2020); o que indica que o setor tem vindo a crescer e a internacionalizar-se de forma crescente. Ainda em 2018, os dados indicam que 68,46% das empresas da indústria têxtil são do Norte e 78,29% das empresas têm menos de 10 trabalhadores (DGAE, 2020).

Por fim, é um setor com grandes encargos ambientais e sociais (De Brito *et al.*, 2008), por isso, emerge uma consciência crescente sobre a sustentabilidade dentro do setor (Koksal *et al.*, 2017).

4.1.2. EMPRESA A

A empresa A pertence a um grande grupo industrial familiar português, especializado em têxteis, que nasceu em 1937. A empresa A fabrica têxteis para a indústria automóvel, foi constituída em 1997 e pertence ao distrito de Braga. Esta empresa é um dos fornecedores líderes na Europa, fornecendo alguns dos maiores fabricantes de automóveis, estando em 2º lugar no mercado europeu, e atualmente tem um nível de exportação de 98,51%. Em 2019, tinha 778 trabalhadores e registou uma faturação de 129 M€, números que têm vindo a crescer ao longo dos anos. Os negócios da empresa A estão focados no interior de automóveis com produtos ecológicos e um design apelativo. O grupo português está presente no mercado automóvel há já 50 anos.

4.1.2.1. PROPÓSITO MAIOR

O propósito da empresa A é produzir têxteis para automóveis, cobrindo as expectativas dos clientes e garantindo um desenvolvimento sustentável de longo prazo, tendo em conta a responsabilidade social e ambiental. O diretor geral explica que a missão da empresa A é "*No fundo é cobrir as expectativas dos nossos clientes, estando eles na área automóvel*" e os objetivos de longo prazo "*...crescimento sustentado na europa, até 150 milhões... tendo em conta a responsabilidade social e tendo em conta a responsabilidade ambiental*" (diretor geral, empresa A). Já a diretora de sustentabilidade refere que a missão da empresa é "*...vestir vá, o interior do automóvel e, no fundo... garantindo um desenvolvimento sustentável, de longo prazo*" e os objetivos de longo prazo "*... que a empresa daqui a 10 anos fosse uma referência na área da sustentabilidade... sustentabilidade aliada à inovação*" e "*que consigamos reduzir as nossas emissões, e ao mesmo tempo, que sejamos, cada vez mais, uma empresa socialmente responsável também*" (diretora de sustentabilidade, empresa A). No relatório de sustentabilidade da empresa A é referido que o propósito da organização é promover e manter operações sustentáveis e procurar uma cultura de excelência, criando conteúdos inovadores e atuando em elementos sociais, ambientais e económicos. Para além disso, em todos os seus negócios a empresa trabalha com uma presença global e uma visão de longo prazo, assim como procura constantemente uma jornada cheia de propósito. A ambição da empresa A é desenvolver, produzir e fornecer produtos de alta qualidade, sempre respeitando o meio ambiente, tal como referido no relatório de sustentabilidade.

Também, como referido pela CEO da empresa A, numa conferência, "*Uma empresa tem como principal objetivo criar valor, o que não significa fazer dinheiro; não há pecado nenhum em ganhar dinheiro, mas importa a forma como interagimos com a riqueza e o que fazemos dela, e fazer da riqueza o nosso modo de vida é que pode estar errado.*" A CEO de empresa acrescenta ainda que a riqueza deve ser gerida como um meio e não um fim numa empresa. Ademais, como comprovado no site do grupo a que a empresa A pertence, o propósito do grupo é entregar soluções para capacitar o sucesso dos seus clientes.

4.1.2.2. ORIENTAÇÃO PARA OS *STAKEHOLDERS*

Segundo os líderes da empresa A, esta tem uma orientação para os *stakeholders*, pois, quando questionado aos mesmos quais são os principais *stakeholders* da empresa, obtivemos as seguintes respostas: *"... o shareholder também é uma parte interessada. Mas eu diria que os stakeholders colaboradores, os stakeholders clientes e os stakeholders fornecedores, são todos eles, os principais interessados no sucesso desta empresa"* (diretor geral, empresa A) e *"Clientes, claro, sem dúvida alguma... Os fornecedores também são uma parte muito importante. Os colaboradores da empresa, claro que sim. Pronto, e obviamente que, os donos, a administração... a comunidade, também colocaria aí... E claro que as entidades, tipo governamentais..."* (diretora de sustentabilidade, empresa A). Ademais, numa conferência, a CEO da empresa A explicou que as principais partes interessadas da empresa são os clientes, os fornecedores, os acionistas, a comunidade envolvente/local, o meio-ambiente e sobretudo os trabalhadores, que são considerados o primeiro e principal ativo da empresa. A CEO defende ainda que as empresas devem ter relacionamentos assentes em ética e valores, que defendam as partes interessadas e que, se assim for, não há necessariamente conflitos entre os diferentes *stakeholders*; pode haver divergências, mas que são fáceis de gerir. Por último, no relatório de sustentabilidade da empresa A é referido que o relacionamento com os seus *stakeholders* é uma das pedras basais para o sucesso contínuo da empresa, e consideram como partes interessadas os trabalhadores, os clientes, os acionistas, a comunidade, os fornecedores e outros parceiros, e ainda as entidades oficiais.

Em primeiro lugar, relativamente aos acionistas, a empresa A tem uma faturação acima da média do setor, tendo registado 129 M€ em 2019 e, dentro destes, cerca de 23 M€ foram lucro. Para além disso, tal como referido pela diretora de sustentabilidade, estes valores são todos acompanhados regularmente: *"nós temos os Key Performance Indicators, os KPI's, e vamos acompanhando esses indicadores... reportando esses indicadores também à administração"*. A relação da empresa com os acionistas é, de acordo com o diretor geral, acompanhada de uma forma mais informal e mais simplificada: *"Não há reuniões formais e, dizendo isto, obviamente que nós temos reuniões de monitorização do desempenho todos os meses e todos os trimestres, reuniões mais aprofundadas dessa avaliação... Não precisa de marcar nenhuma reunião formal, esperar 15 dias para ter a reunião... Não, isto é natural, aqui em termos de comunicação com a empresa. Como existe esse conhecimento de chão de*

fábrica, como existem com os shareholders conversas de corredor, com toda a gente, é fácil discutir estratégia de uma forma simples”.

Em relação aos clientes, como identificado pela diretora de sustentabilidade, *"nós somos muito orientados para o cliente, e para a satisfação do cliente, ... nós estamos muito centrados na expectativa do cliente. E estamos sempre à procura das soluções que mais se adequem ao que os clientes procuram"*. E ainda costumam medir a satisfação dos clientes: *"nós sabemos qual é o índice de satisfação dos clientes, pelo menos dos diretos"* (diretora de sustentabilidade, empresa A), e *"Nós temos um KPI, que é o índice de satisfação dos clientes. E esse índice de satisfação dos clientes é mensurado de duas formas. Um delas é, pura e simplesmente, a informação que nós recebemos dos clientes, e classificados em grau A, B ou C. E outra é... nós, com base em determinados critérios, avaliamo-nos a nós próprios para nos posicionar relativamente a esse cliente... isso faz parte de uma monitorização mensal"* (diretor geral, empresa A). Além disso, de acordo com o diretor geral, *"Acima de tudo, comunicação, comunicação com qualidade. Segundo, a flexibilidade", "tentamos que o cliente fique satisfeito", "fazer com que, no final de contas, e no final do dia, o cliente tenha o seu produto", e ainda, "o diálogo no negócio deve ser feito de uma forma séria e equilibrada. E só existe verdadeiro negócio se ambas as partes estiverem satisfeitas. É essa a minha perceção relativamente aos clientes"* (diretor geral, empresa A). Também, nos 3 exemplos de avaliação de satisfação de clientes da empresa A, todos indicam ter avaliações bastante positivas e encontram-se satisfeitos com a organização.

Posteriormente, para os fornecedores, conforme o diretor geral, *"nós olhamos o fornecedor, principalmente aqueles com quem nós dependemos mais, numa relação de parceria. Ou seja, nós percebemos que eles são importantes para o nosso sucesso"*. Porém, também foi referido: *"os fornecedores são certificados pelo nosso departamento de compras e técnico, antes de poderem passar à fase de fornecimento. Todas as matérias-primas são validadas, de acordo com determinados objetivos de uso", "Mensalmente. E temos uma classificação de A a Z, entre aspas, tem 3 níveis, validado e excelente ou não validado de fornecedor. Fazemos uma avaliação dos fornecedores, de acordo com, por exemplo, um dos critérios é, o índice de qualidade de matérias-primas rececionadas.", "na questão da qualidade das matérias-primas que escolhemos, na questão da confiança com os fornecedores. É importante o fornecimento contínuo, e a relação de confiança com os fornecedores... acabamos por ter também um contacto muito próximo com os fornecedores."* (diretor geral, empresa A), e ainda, *"existe uma avaliação dos fornecedores, feita anualmente, penso eu. São feitas também algumas auditorias, de alguns fornecedores"* e *"os fornecedores,*

também têm que, no fundo, aceitar, o nosso código de conduta... pelo menos, eles se comprometerem a fazer" (diretora de sustentabilidade, empresa A).

No que se refere aos trabalhadores, como nos diz o diretor geral, *"fazer tudo o que é possível, em alturas boas e em alturas más, para retribuir ao trabalhador o seu esforço mensal"* e *"nós temos o cuidado de falar com as pessoas... como parte de soluções e não contra elas... mas tentamos envolvê-las, tanto quanto possível"*. Esta relação é acompanhada no dia-a-dia, informalmente, mas também de uma forma mais formal, através de questionários de satisfação, tal como nos dizem os líderes entrevistados: *"até meados do ano passado, foi muito da relação pessoal, sem muitos inquéritos, tradicional... o ano passado foi lançado o 1º inquérito... retirar de uma forma mais factual, interesses, problemas, e soluções, para cada um de nós"* (diretor geral, empresa A) e *"um questionário para avaliar a satisfação... existe uma intenção estratégica, para tratar esses temas, de como, motivar, manter a motivação das pessoas, como medir o grau de motivação, também o desempenho..."* (diretora de sustentabilidade, empresa A). Para além disso, foram também entrevistados 5 trabalhadores, operadores de fábrica, que no geral, estão satisfeitos. Quando questionados sobre o seu grau de satisfação com a empresa, obtivemos as seguintes respostas: *"É boa. Não digo que é excelente... podia ser melhor em termos disso, mesmo de ambição"* (trabalhador 1, empresa A), *"estou satisfeito, até tenho aqui os meus irmãos, tenho o meu filho... Se eu não estivesse satisfeito, não o metia aqui"* (trabalhador 2, empresa A), *"Poderia estar melhor tendo em conta os anos que já cá estou... poderia se calhar já estar, ou melhor, com uma perspetiva diferente de progredir na carreira"* (trabalhador 3, empresa A), *"Boa. Não tenho nada a apontar.... o respeito é mútuo, por toda a gente"* (trabalhador 4, empresa A) e *"estou plenamente satisfeito. Gosto daquilo que faço"* (trabalhador 5, empresa A). Por isso, no geral, pode-se dizer que os trabalhadores da empresa estão satisfeitos com a mesma, e apenas 2 trabalhadores referiram que esperavam ter mais perspetivas de carreira, mas no geral, estão satisfeitos. Para além disso, os trabalhadores tiveram a oportunidade de dar alguns exemplos de medidas que comprovem a preocupação da empresa com os trabalhadores: *"esta empresa em termos de segurança, não brinca. Que se pedir alguma coisa, eles dão"* (trabalhador 1, empresa A), *"Ao longo dos anos, têm tido uma evolução muito grande... em higiene e segurança, a dar formações ao pessoal..."* (trabalhador 2, empresa A), *"a firma preocupa-se em nós termos qualidade de serviço e um bem estar na fábrica"* (trabalhador 2, empresa A), *"...este ano foi um caso em que se viu isso, um bocadinho. Foram dados os aumentos salariais... Este ano a empresa quis dar um aumento maior aos chefes de equipa e segundas linhas"* (trabalhador 3, empresa A), *"existem alguns apoios, que a empresa dá, sociais, por*

exemplo, a pessoas que tenham filhos alguns apoios, nomeadamente com as creches e com medicação” (trabalhador 3, empresa A), “os chefes de máquina, tivemos um bom aumento, por exemplo, foi reconhecido o nosso valor” (trabalhador 4, empresa A), “temos todas as condições para trabalhar... mas não nos falta nada, a nível de proteção, de botas, roupas, óculos, luvas, tudo isso a empresa oferece” (trabalhador 4, empresa A), “boa qualidade relação entre chefes de fabrico e trabalhadores. São pessoas que nos sabem ouvir... eles ouvem-nos, nós ouvimos a eles, e acho que é um bom entendimento em ambas as partes” (trabalhador 4, empresa A), “Às vezes até damos ideias, também até são aceites as nossas ideias, a nível da qualidade, melhorar...” (trabalhador 4, empresa A), “De há uns anos para cá, começaram-se a preocupar mais. Mesmo a nível pessoal, como a tentar manter sempre aquele pessoal certinho. Isto é, a pagar melhor e a preocuparem-se com o bem-estar” (trabalhador 5, empresa A) e “dá uma certa liberdade. Porque é sempre bom um trabalhador ter uma certa liberdade onde trabalha porque, por exemplo, em ir lá fora, tomar um café ou em ir fumar um cigarro” (trabalhador 5, empresa A).

Quanto ao meio-ambiente, como nos diz o diretor geral, *“...é um dos grandes tópicos, dentro da nossa empresa”* e *“Essa preocupação, sempre foi uma preocupação da empresa”* (diretor geral, empresa A) e também referido pelos trabalhadores entrevistados: *“A nível ambiental tem-se notado uma grande modificação ano após ano, pronto, nota-se uma evolução”* (trabalhador 4, empresa A), *“Eu tenho a noção que eles sempre se preocuparam”* (trabalhador 5, empresa A) e *“Sempre houve, mas acho que agora estamos cada vez mais...”* (trabalhador 4, empresa A). Para além disso, *“...um dos compromissos que a empresa assumiu, foi assinar o Global Compact”* (diretor geral, empresa A) e o grande projeto neste momento da empresa é *“o projeto de descarbonização, cujo target é atingir a neutralidade carbónica até 2050”* (diretora de sustentabilidade, empresa A), como referido no relatório de sustentabilidade e confirmado pelos líderes entrevistados. Assim, alguns exemplos de medidas para diminuir o seu impacto ambiental, incluem: *“a criação de um parque voltaico, de produção de eletricidade”* (diretor geral, empresa A), *“desenvolver artigos com bio componentes”* (diretor geral, empresa A), *“Queremos utilizar fibras poliéster recicladas”* (diretor geral, empresa A), *“temos tratamento dos gases, separação dos resíduos, identificação dos devidos recipientes para os vários tipos de resíduos que sejam retirados das várias coisas”* (trabalhador 3, empresa A), *“temos ali a barragem hidráulica”* (trabalhador 5, empresa A), entre outros. A empresa tem indicadores para controlar o seu impacto no meio-ambiente, pois como referido pela diretora de sustentabilidade, *“existem indicadores de, por exemplo, quantidade de resíduos. Desses resíduos, por exemplo, o que é que são resíduos*

perigosos o que é que são resíduos não perigosos, o que é que é reciclado e o que é que vai para aterro, por exemplo, ou o que é que vai para recuperação energética. Nós sabemos os consumos de água, sabemos os consumos energéticos, sabemos as emissões diretas das chaminés, as emissões, a qualidade da água...".

No que diz respeito à comunidade, tal como nos diz a diretora de sustentabilidade, *"É claro que a comunidade, também colocaria aí" e "porque nós inserimo-nos numa comunidade. A empresa tem algum contacto com a comunidade, mas é o menos trabalhado. Ou seja, eu diria que aqui, no fundo, é a interação até com umas instituições, tipo uns vizinhos, que por vezes também é necessário"* (diretora de sustentabilidade, empresa A).

Por último, relativamente às entidades governamentais, é referido que: *"nós vamos monitorizando o cumprimento das nossas obrigações legais"* (diretora de sustentabilidade, empresa A). Também, como identificado no relatório de sustentabilidade da empresa A, os interesses das entidades oficiais são acompanhados pelo licenciamento ambiental, fiscalizações e ainda auditorias.

4.1.2.3. LIDERANÇA CONSCIENTE

De acordo com o diretor geral, a integridade é um valor já da família, dos donos da empresa, onde se inclui a CEO, comprovado por *"um valor adquirido pela própria linhagem de família, que foi a integridade, que sempre acompanhou a empresa"*. Para além disso, quando questionado ao diretor geral o que o identificava como líder, este respondeu *"uma das coisas que eu aprendi, que foi me ensinado pela experiência de trabalho, e que me define um pouco como pessoa, como líder, é que o sucesso de uma empresa não passa pela pessoa... e o sucesso de cada um de nós, depende muito mais, de todos os que nos rodeiam, do que de nós próprios"; "decisões criteriosas baseadas em factos e bom-senso"; "ouvir pessoas que possam contribuir para soluções" e "gerir emoções das pessoas, gerir ideias diferentes, no sentido e em prol de uma unidade"* (diretor geral, empresa A).

Para além disso, como referido pela CEO no relatório de sustentabilidade, a qualificação das pessoas será uma prioridade, antecipando e minimizando a potencial exclusão social. Ainda, como a CEO da empresa A refere, no relatório de sustentabilidade, esta pretende incitar um diálogo aberto e honesto, para que possam se adaptar e evoluir juntos num futuro digitalizado, automatizado e revolucionado. Ademais, a CEO da empresa refere

numa conferência, que tem a responsabilidade de passar a empresa para a geração seguinte e que na génese da empresa deve haver uma alta humanização.

4.1.2.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES

O diretor geral refere *"Se quiser assim palavras-chave, no fundo que acompanham a missão e que são os valores da própria empresa... commitment com os clientes é um ponto forte; a sustentabilidade, neste momento, torna-se mais relevante, mas já era um valor da própria empresa... o engagement, a dedicação, a inclusão é uma outra palavra que a empresa segue como valor, aliado à missão... excelência é outro valor que acompanha a missão da empresa; e acima de tudo... a integridade, que sempre acompanhou a empresa, que é o seu grande valor"*. Ainda, a diretora de sustentabilidade argumenta que *"É assim, os principais valores, eu diria que é a questão da integridade, inovação, sem dúvida alguma. Depois, eu diria que sustentabilidade, também nos dias que correm, cada vez mais. E depois também a parte da valorização das pessoas"*.

Para além disso, como referido no relatório de sustentabilidade, os pilares da empresa A, que estão enraizados no seu ADN, são o foco na qualidade através da inovação e desenvolvimento sustentável, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e o investimento em infraestrutura de última geração. Também referido no relatório de sustentabilidade, a empresa pretende que a sustentabilidade seja uma parte intrínseca da sua cultura corporativa e está empenhada em explorar e implementar continuamente as melhores práticas disponíveis e promovê-las ao longo da cadeia de abastecimento. Ademais, é referido ainda no relatório de sustentabilidade que pretendem aumentar a transparência das políticas e visão estratégica da organização com as diferentes partes interessadas. Por fim, um dos grandes objetivos da empresa é atingir a neutralidade carbónica. Ainda, a CEO da empresa A referiu numa conferência que todos os relacionamentos da empresa devem ser baseados em ética e valores e que é importante a humanização da empresa.

4.1.3. EMPRESA B

A empresa B é uma organização de confecção de vestuário, foi constituída em 1980 e pertence ao distrito de Braga. Tem atualmente 88 trabalhadores e exporta 73,82% da sua produção. Ao longo dos anos, particularmente, entre 2017 e 2019, tem vindo a diminuir, tanto o número de trabalhadores, como as suas vendas e prestação de serviços e o seu nível de exportações.

4.1.3.1. PROPÓSITO MAIOR

O propósito da empresa B é oferecer produtos de moda com qualidade, pois a missão identificada pelo diretor comercial foi "*Oferecer produtos de moda reconhecidamente líderes em qualidade e conforto*" e os objetivos de longo prazo "*Manter o nicho de mercado de produtos de moda, qualidade e preço médio - alto*".

4.1.3.2. ORIENTAÇÃO PARA OS *STAKEHOLDERS*

Quando questionado sobre quais os principais *stakeholders* da empresa, o líder entrevistado respondeu que a empresa B é uma "*Empresa familiar - um casal com maioria do capital*", mais "*A empresa, ao ser familiar e com todos os sócios como gerentes, é orientada na sua estratégia de acordo com as suas preocupações*" e "*é acompanhada com reuniões quase diárias dos sócios-gerentes*" (diretor comercial, empresa B).

Apesar disso, como identificado pelo líder entrevistado, a empresa apresenta algumas preocupações ambientais ao nível das matérias-primas, reciclagem de resíduos, utilização eficiente de energia e produção de energia elétrica; procurando garantir uma utilização eficiente dos recursos, pois, segundo o diretor comercial, "*A empresa tem preocupações ambientais, que se manifestam em várias vertentes*" e "*Monitorização permanente dos equipamentos e dos processos para garantir utilização eficiente dos recursos*" (diretor comercial, empresa B).

4.1.3.3. LIDERANÇA CONSCIENTE

As únicas características identificadas pelo líder entrevistado, quando este foi questionado como este se descreveria, a resposta foi "*empenhado e atento*" (diretor comercial, empresa B).

4.1.3.4. CULTURA E GESTÃO CONSCIENTES

O único valor identificado pela empresa B foi a qualidade. Para o diretor comercial, os valores da empresa são "*Qualidade, vestir bem e confortável e produto*" e a estratégia para atingir os objetivos de longo prazo da organização são "*Manter nível de qualidade e atualidade das novas coleções*" (diretor comercial, empresa B).

4.2. ANÁLISE DOS CASOS

4.2.1. COMPARAÇÃO COM A LITERATURA

Este estudo tinha como objetivo principal entender a aplicação dos princípios do capitalismo consciente no setor têxtil em Portugal, particularmente, como é que este é abordado na indústria têxtil portuguesa. O estudo de caso envolveu duas empresas, a empresa A que alega seguir os princípios do capitalismo consciente e a empresa B que não diz seguir esses princípios.

Relativamente ao caso da empresa A, este estudo permitiu verificar que a empresa tem um propósito maior, para além do seu objetivo financeiro, que é produzir têxteis para automóveis (comprovando o estudo de Simpson *et al.* (2013), de que o propósito maior pode ser encontrado nos bens que produzem), cobrindo as expectativas dos clientes e garantindo um desenvolvimento sustentável de longo prazo (razão pela qual a empresa existe, corroborando o estudo de Mackey & Sisodia (2014)) e tendo em conta a responsabilidade social e ambiental. Têm uma orientação para o cliente, com foco na qualidade dos produtos e na preservação do meio-ambiente. O principal objetivo da empresa é criar valor, o que não quer dizer gerar riqueza. Assim, a maximização do lucro não é o seu principal objetivo, o que vai ao encontro do que defendem Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014).

No que diz respeito ao segundo princípio, pode-se comprovar que a empresa A tem uma orientação para os *stakeholders* e não apenas para os *shareholders*. Para além disso, a empresa defende relacionamentos assentes em ética e valores que procurem responder aos interesses de todas as partes interessadas, criando valor para todos, o que nos remete para o que Mackey & Sisodia (2014) defendem. Numa primeira abordagem, consideram-se como principais *stakeholders* os trabalhadores, os clientes, os acionistas, os fornecedores, o meio-ambiente, a comunidade envolvente e as entidades governamentais; o que vai ao encontro da divisão proposta por Sisodia *et al.* (2014), em trabalhadores, clientes, investidores (onde se incluem os acionistas), parceiros (onde se incluem os fornecedores) e sociedade (onde se incluem o meio-ambiente, a comunidade envolvente e as entidades governamentais). O relacionamento com os seus *stakeholders* é essencial para o sucesso contínuo da empresa A e os trabalhadores são considerados o *stakeholder* mais importante e o principal ativo da empresa.

Em relação aos trabalhadores, comprovou-se que estes têm bons níveis de satisfação, a empresa importa-se com os seus interesses e as pessoas são envolvidas nas decisões, o que corrobora os estudos de Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). No geral, os trabalhadores estão satisfeitos com a empresa A. No entanto, dois dos funcionários entrevistados referiram que apesar de estarem satisfeitos, esperavam ter mais perspectivas de carreira. Porém, as medidas apresentadas pelos funcionários entrevistados, que se aplicam a todos os trabalhadores, tais como os trabalhadores terem todas as condições de trabalho, com segurança e a empresa preocupar-se que estes tenham um bom estar na fábrica, indicam que a empresa A se preocupa com os interesses dos trabalhadores, e também se pode concluir que esta preocupação tem vindo a crescer ao longo do tempo. Ao longo dos anos, a empresa vai sempre melhorando as condições de trabalho e outros benefícios, a empresa oferece alguns apoios sociais aos seus trabalhadores, e ainda, este ano foi um exemplo em que a empresa soube reconhecer o valor dos trabalhadores e deu aumentos salariais. Isto vai ao encontro do que defendem Simpson *et al.* (2013), que uma boa empresa para trabalhar é avaliada pelo salário médio e outros benefícios. Percebeu-se também que é mantida uma boa relação com as chefias, são pessoas que sabem ouvir os funcionários e aceitam as suas ideias, a empresa tenta dar alguma liberdade de trabalho e a rotatividade dos seus trabalhadores tende a ser baixa, o que comprova o defendido por Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). Pode-se assim verificar que a empresa mantém uma boa relação com os trabalhadores. Para os clientes, pôde-se comprovar que a empresa A tem uma forte orientação para o cliente e tem em consideração os seus interesses. Têm uma grande preocupação com a qualidade e a satisfação do cliente, têm em atenção que o cliente esteja satisfeito e tenha o seu produto, comprovando assim o que é defendido por Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). Para além disso, dos 3 exemplos de avaliação do nível de satisfação enviados, os clientes encontram-se todos com um nível de satisfação alto, o que nos remete para o estudo de Simpson *et al.* (2013). No que toca aos investidores, a empresa A referiu como um dos principais *stakeholders* os acionistas e que tem em consideração os seus interesses. A empresa é bastante lucrativa e os retornos para os acionistas tendem a ser altos, o que corrobora os estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013). Estes valores são acompanhados regularmente e os acionistas estão bastante envolvidos na empresa. Para além disso, na empresa A, é mantida uma relação de confiança com os donos da organização. Em seguida, relativamente aos parceiros, a empresa A referiu como um dos principais *stakeholders* os fornecedores e que tem em consideração os seus interesses. A empresa tenta manter uma relação de confiança e colaboração com os seus fornecedores,

vendo-os como seus parceiros no negócio, comprovando os estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013). Porém, não é possível dizer que a relação de confiança e colaboração é bidirecional, pois a empresa A apenas referiu medidas para avaliar os fornecedores e o seu fornecimento, mas não medidas para os fornecedores poderem avaliar a empresa. Por fim, em relação à sociedade, a empresa A tem em grande consideração o meio-ambiente e o seu impacto no mesmo, pois tal como diz o diretor geral da organização, "...é um dos grandes tópicos, dentro da nossa empresa". Para além disso, a empresa tem diversos indicadores para avaliar o seu impacto no meio-ambiente, assim como o seu contributo para o mesmo, indo ao encontro da análise de Simpson *et al.* (2013). Um dos compromissos que a empresa assumiu foi assinar o *Global Compact* e tem um grande projeto de descarbonização, de modo a poder atingir a neutralidade carbónica até 2050. Assim, a empresa A tem um conjunto de práticas para diminuir o seu impacto ambiental, o que pode corroborar os autores Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). No que toca à comunidade envolvente, esta também foi considerada pela empresa como um *stakeholder* importante, tendo algumas práticas que a cultivem e beneficiem, o que nos remete para os diferentes autores Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013). Porém, a empresa A salientou que a relação com a comunidade é a menos trabalhada e que ainda têm muito por onde evoluir. A empresa A também referiu como *stakeholders* secundários as entidades governamentais, tendo em atenção os seus interesses, nomeadamente nos cumprimentos legais. De um modo geral, a empresa A tem uma orientação para os *stakeholders*, apesar de alguns relacionamentos serem mais trabalhados do que outros e alguns relacionamentos carecerem ainda de confirmação pela visão das partes interessadas da empresa.

Em relação ao terceiro princípio, pode-se afirmar que a principal característica que define os líderes da empresa A é a integridade, e que a sua principal responsabilidade é passar a empresa para a geração seguinte, assinalando assim, uma liderança servil, comprovando assim os estudos de Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). Os líderes da empresa A têm também um forte sentido de responsabilidade e respeito pelas pessoas, assim como um modo de pensar coletivista, indo ao encontro do estudo de Simpson *et al.* (2013). Na organização, a valorização das pessoas é de extrema importância para os líderes, são pessoas íntegras e honestas, que lideram pelo exemplo, corroborando assim Mackey & Sisodia (2014). No geral, o que define os líderes da empresa A é a integridade, o respeito, o modo de pensar coletivista, o bom-senso e o saber ouvir e gerir emoções. Ainda, é comprovado que os líderes

da empresa são também transparentes e honestos. Assim, verifica-se que a empresa A segue uma liderança consciente.

No que toca ao quarto princípio, com este estudo, notou-se que um dos principais valores seguidos pela empresa A é a valorização das pessoas; todos os relacionamentos da empresa devem ser baseados em ética e valores, verificando-se assim uma cultura centrada nas pessoas, comprovando o estudo de Sisodia *et al.* (2014). Para além da valorização das pessoas, a empresa tem também como valores o compromisso com o cliente, a sustentabilidade ambiental, a excelência de produto, a integridade, a transparência e a inovação, tendo assim características de uma cultura consciente e ainda elementos de uma gestão consciente, de acordo com Mackey & Sisodia (2014). Para além disso, os pilares da empresa A, que estão enraizados no seu ADN, são o foco na qualidade, através da inovação e desenvolvimento sustentável, o bem-estar dos trabalhadores e o investimento em infraestruturas, visto através de várias fontes, nomeadamente na missão, visão e principais valores da empresa, comprovando assim os estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013).

Pelo contrário, no caso da empresa B, verificou-se que o seu propósito é oferecer produtos de moda com qualidade: esta informação é insuficiente para afirmar que a empresa B tem um propósito maior, para além da maximização do lucro. A empresa B tem uma orientação para os *shareholders* e não para os *stakeholders*, pois a sua única preocupação é para com os seus sócios-gerentes. Apesar da empresa ter algumas preocupações ambientais, não são suficientes para se considerar o ambiente como um dos principais *stakeholders* e ter uma orientação para o ambiente. A empresa B não segue uma liderança consciente, pois as únicas características identificadas dos líderes da empresa, foram empenho e atenção, o que é insuficiente para afirmar uma liderança consciente. E ainda, a empresa B não tem uma cultura e gestão conscientes, pois o único valor principal da empresa B é a qualidade, o que é insuficiente; não se conseguindo encontrar evidências para comprovar os estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013), logo a empresa não segue os princípios do capitalismo consciente.

Por fim, os resultados obtidos permitiram apurar que apenas a empresa A segue os princípios do capitalismo consciente, dando suporte aos estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013), tendo sempre aspetos onde é mais vulnerável, já que nenhuma empresa é perfeita (Sisodia *et al.*, 2014).

4.2.2. COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Neste estudo verificou-se que a empresa A, no geral, segue os quatro princípios do capitalismo consciente, contrariamente à empresa B, que não os segue.

Relativamente ao primeiro princípio, o propósito da empresa A é produzir têxteis para automóveis, cobrindo as expectativas dos clientes, garantindo um desenvolvimento sustentável de longo prazo e tendo em conta a responsabilidade social e ambiental. Assim, a empresa A tem um propósito maior, para além da maximização do lucro. Pelo contrário, o propósito da empresa B é oferecer produtos de moda com qualidade, o que não indica um propósito maior, para além do seu objetivo financeiro.

No que toca ao segundo princípio, a empresa A tem uma orientação para os *stakeholders* e não apenas para os *shareholders*, procurando criar valor para todas as partes interessadas. A empresa A considera como principais *stakeholders* os trabalhadores, os clientes, os acionistas, os fornecedores, o meio-ambiente, a comunidade envolvente e as entidades governamentais. Por outro lado, a empresa B tem uma orientação para os *shareholders* e não para os *stakeholders*, sendo a sua única preocupação para com os seus sócios-gerentes.

Em relação ao terceiro princípio, a empresa A segue uma liderança consciente, sendo as principais características que definem os líderes da organização a integridade, o respeito pelas pessoas e o modo de pensar coletivista. Em contraste, a empresa B não segue uma liderança consciente, pois as principais características identificadas pelos líderes da organização são empenho e atenção.

No que diz respeito ao quarto e último princípio, a empresa A segue uma cultura e gestão conscientes, sendo os principais valores seguidos pela organização a valorização das pessoas, o compromisso com o cliente, a sustentabilidade ambiental, a excelência de produto, a integridade, a transparência e a inovação. Contudo, a empresa B não segue uma cultura e gestão conscientes, pois o seu único valor principal é a qualidade.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

5.1. CONCLUSÕES

Com a crescente consciencialização global, com foco na sustentabilidade e em todos os *stakeholders*, surge o capitalismo consciente (Simpson *et al.*, 2013). Este é enraizado nos seus quatro princípios: propósito maior; orientação para todos os *stakeholders*; liderança consciente; cultura e gestão conscientes (Mackey & Sisodia, 2014). O presente estudo teve como principal objetivo entender a abordagem das empresas têxteis em Portugal ao capitalismo consciente.

É de salientar que os resultados obtidos permitiram entender que nem todas as empresas têxteis em Portugal seguem os princípios do capitalismo consciente. Neste caso, a empresa A, de uma forma geral, segue os quatro princípios, tal como afirmava; ao passo que a empresa B não segue esses princípios.

De acordo com a informação obtida na empresa A, tipicamente as empresas têxteis do capitalismo consciente têm um propósito maior, para além da maximização do lucro, corroborando o estudo de Simpson *et al.* (2013). O propósito superior da empresa A pode ser encontrado nos bens que esta produz, o que vai ao encontro do que defendem Simpson *et al.* (2013). Ademais, o principal objetivo das empresas conscientes da indústria têxtil deve ser criar valor para todos; este tópico é coerente com os estudos de Mackey & Sisodia (2014) e Sisodia *et al.* (2014). Em seguida, consoante o contexto em análise, é possível verificar que as empresas têxteis do capitalismo consciente têm uma orientação para os *stakeholders* e não apenas para os *shareholders*; e que defendem os interesses de todas as partes interessadas, o que permite comprovar o que defendem Mackey & Sisodia (2014). Pode-se concluir que os *stakeholders* mais importantes para a empresa A são: os acionistas, pois a empresa é bastante lucrativa; os trabalhadores, que são considerados o principal ativo da empresa e têm bons níveis de satisfação, apesar da empresa ter de melhorar as perspetivas de carreira; os clientes, pois estes têm bons níveis de satisfação e a empresa tem uma grande preocupação com a qualidade dos produtos; e o meio-ambiente, pois a empresa acompanha vários indicadores e tenta diminuir os impactos que tem no ambiente. Porém, alguns relacionamentos são menos trabalhados do que outros. Relativamente aos fornecedores, estes são considerados como parceiros, porém, mantêm uma relação de confiança e colaboração que não é possível

confirmar que seja bidirecional. No que diz respeito à comunidade envolvente, a empresa A tem algumas práticas para beneficiar a comunidade, mas poucas, ou seja, a relação com estes *stakeholders* deve ser melhorada. Para além disso, considerando o estudo realizado, os resultados realçam que os líderes de empresas conscientes da indústria têxtil têm uma alta integridade e uma orientação para uma liderança servil (Mackey & Sisodia, 2014 & Sisodia *et al.*, 2014). Os líderes da empresa A têm um modo de pensar coletivista, o que permite confirmar o estudo de Simpson *et al.* (2013). Também foi possível observar, através deste estudo, que os líderes das empresas têxteis que seguem o capitalismo consciente, tendem a liderar pelo exemplo. Este padrão de comportamento corrobora a investigação de Mackey & Sisodia (2014). Contudo, este estudo também permitiu concluir que os líderes da empresa A carecem de autenticidade, uma característica identificada por Sisodia *et al.* (2014). Por fim, em concordância com a revisão da literatura, neste estudo verificou-se que as empresas têxteis conscientes seguem uma cultura e gestão conscientes, de acordo com Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013). A empresa A tem uma cultura centrada nas pessoas, o que permite corroborar o estudo de Sisodia *et al.* (2014). A organização apresenta as características de uma cultura consciente, de acordo com Mackey & Sisodia (2014), apenas não sendo possível verificar a característica da responsabilização presente. Para além disso, a empresa A tem elementos de gestão, como a inovação e a colaboração, que segundo Mackey & Sisodia (2014), são elementos de uma gestão consciente. Todavia, carecem dos dois elementos restantes: descentralização e empoderamento. Concluindo, no caso da empresa A, os aspetos que deve trabalhar mais são os seus relacionamentos com os fornecedores e a comunidade envolvente e nos elementos de uma gestão consciente: descentralização e empoderamento.

Desta forma, é possível validar os estudos de Mackey & Sisodia (2014), Sisodia *et al.* (2014) e Simpson *et al.* (2013), quando defendem que o capitalismo consciente é uma filosofia que pretende aumentar o nível de consciência nos negócios e é enraizado nos seus quatro princípios: propósito maior; orientação para os *stakeholders*; liderança consciente; cultura e gestão conscientes. Porém, nenhuma das empresas conscientes é perfeita e tem sempre aspetos onde é mais vulnerável (Sisodia *et al.*, 2014). Conclui-se assim, que os resultados obtidos permitem corroborar, em grande parte, a literatura revista, e consequentemente confirmar que as empresas da indústria têxtil que seguem o capitalismo consciente, seguem os seus quatro princípios, tendo aspetos que precisam de ser trabalhados.

A presente investigação contribui para um entendimento sobre a aplicação dos princípios do capitalismo consciente, particularmente, como este é abordado na indústria têxtil

em Portugal. Este estudo permitiu perceber quais os aspetos dos princípios do capitalismo consciente mais bem conseguidos pelas empresas têxteis portuguesas e aqueles aspetos em que estão mais vulneráveis e devem trabalhar mais.

5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

As limitações identificadas nesta dissertação estão principalmente associadas a restrições metodológicas. Em primeiro lugar, foi difícil encontrar empresas que pudessem contribuir para este estudo, pelo que não se conseguiu casos suficientes para obter uma replicação literal. Em seguida, a situação atual de pandemia não permitiu a realização de mais entrevistas com os diferentes *stakeholders* para se poder ter uma visão dos dois lados dos relacionamentos e, assim, mais uma fonte de informação. Além disso, na empresa A, apenas foram entrevistados cinco trabalhadores, todos da mesma área (operadores de fábrica) e escolhidos pela empresa; e as avaliações recebidas foram apenas de três clientes, escolhidos pela empresa. Ainda, na empresa B, apenas foi possível realizar uma entrevista, via e-mail. Outra limitação do presente estudo, foi a dificuldade em obter informações sobre as empresas.

Tendo em conta as conclusões obtidas e as limitações assinaladas, surge a necessidade de estudos futuros. Primeiramente, seria interessante realizar um estudo que conseguisse uma replicação literal. Em seguida, como neste estudo não foi possível entrevistar todos os *stakeholders*, seria interessante abordar, no futuro, o ponto de vista das diferentes partes interessadas, particularmente, de clientes e fornecedores. Também seria interessante realizar estudos quantitativos, como por exemplo, um estudo do retorno sobre o investimento nas empresas conscientes em Portugal. Por último, perante a conjuntura de pandemia, seria interessante perceber o impacto desta na adoção dos princípios do capitalismo consciente e em que medida é que o confinamento ajudou ou dificultou as empresas a serem mais conscientes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barki, E. (2017). Beyond the base of the pyramid: for an inclusive and purposeful capitalism. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(1), 77-85.
- Boulding, K. E. (1966). *The economics of the coming spaceship earth*. New York: Earthscan Publications Ltd.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Chapman, B., & Sisodia, R. (2015). *Everybody matters: The extraordinary power of caring for your people like family*. New York: Penguin.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel. D. S. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- De Brito, M. P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International journal of production economics*. 114(2), 534-553.
- Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE). (2020). Indústria Têxtil (Síntese de indicadores). Disponível em: https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2020/http_cae_13_industria_textil-pdf.aspx
- Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE). (2020). Indústria Têxtil (Infografia). Disponível em: https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2020/infg_cae_13_industria_textil-pdf.aspx
- Dresner, S. (2012). *The principles of sustainability*. London: Earthscan.
- EInforma (2021). Relatório OFERTA. Disponível em: <https://www.einforma.pt/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Berkeley: Pitman Publishing Inc.
- Fyke, J. P., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66(12), 1619-1643.
- Hickox, L. (2016). Profits with purpose: An economic justification of conscious capitalism. *Trinity College*.

- Ionela-Carmen, P. I. R. N. E. A., & Raluca-Andreea, P. O. P. A. (2015). Relationship Social Responsibility - Sustainability At The Enterprise Level. *Management Strategies Journal*, 28(2), 51-59.
- Kofman, F. (2006). *Conscious Business – How to build value through values*. New York: Sounds True.
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M., & Freise, M. (2017). Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry—A literature review. *Sustainability*, 9(1), 100.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mackey, J., McIntosh, S. & Phipps, C. (2020). *Conscious Leadership - Elevating Humanity Through Business*. New York: Portfolio Penguin.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). Conscious capitalism is not an oxymoron. *Harvard Business Review*, Cambridge, 14.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Nascimento, E. P. D. (2012). The trajectory of sustainability: from environmental to social, from social to economic. *Estudos avançados*, 26(74), 51-64.
- Piety, M. G. (2004). The long term: Capitalism and culture in the new millennium. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 103-118.
- Pinto, A., Henriques, C., & Martinho, A. M. (2014). O impacto da inovação na rendibilidade empresarial. O caso do setor têxtil português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(2), 61-71.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2019). *The economics of higher purpose: Eight counterintuitive steps for creating a purpose-driven organization*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Reich, R. B. (2016). *Saving capitalism: For the many, not the few*. New York: Alfred A. Knopf.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*, (8th ed). New York: Pearson education.

- Schwartz, T. (2013). Companies that practice ‘conscious capitalism’ perform 10x better. *Harvard Business Review*, 4.
- Shaich, R. (2011). Corporations must become socially conscious citizens. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2011/10/corporations-must-become-socially-conscious-citizens>
- Simpson, S., Fischer, B. D., & Rohde, M. (2013). The conscious capitalism philosophy pay off: A qualitative and financial analysis of conscious capitalism corporations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(4), 19-29.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N. (2014). *Firms of endearment: How worldclass companies profit from passion and purpose. Second Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sisodia, R., & Gelb, M. J. (2019). *The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help Save the World*. New York: HarperCollins Leadership.
- Strong, M. (2011). What are the Limits to Conscious Capitalism? A Response to James O'Toole and David Vogel's “Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism”. *California Management Review*, 53(3), 109-117.
- Wang, C. (2013). On the scientific status of the conscious capitalism theory. *California Management Review*, 55(3), 97-106.
- WCED, U. (1987). *Our Common Future—The Brundtland Report*. Report of the World Commission on Environment and Development (WCED).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

7. ANEXOS

7.1. GUIÕES DE ENTREVISTA

7.1.1. GUIÃO DE ENTREVISTA - LÍDERES

Boa tarde!

Gostava de começar por agradecer por me receber e pela “*nome da empresa*” se disponibilizar para contribuir para o meu estudo.

O meu nome é Sofia e sou aluna do mestrado em Gestão e Estratégia Industrial no ISEG – *Lisbon School of Economics & Management*. No âmbito do meu trabalho final de mestrado, estou a realizar um estudo de caso que pretende melhorar o entendimento sobre o capitalismo consciente, mais especificamente, no setor têxtil em Portugal.

Nesta entrevista irei abordar em primeiro lugar, as questões gerais sobre a empresa e, posteriormente, a relação da empresa com os diferentes *stakeholders*.

Asseguro o anonimato das fontes e que todas as informações serão tratadas exclusivamente para fins académicos. Assim, se me der o seu consentimento, irei gravar a entrevista para posteriormente realizar uma análise mais detalhada da mesma.

Primeira parte: Questões gerais

1. Qual é a missão da empresa? Sempre foi a mesma desde a sua formação? Caso tenha havido mudanças, a que se deveram?
2. Quais são os principais valores seguidos pela “*nome da empresa*”? Quais são os mais importantes e porquê?
3. Quais são os objetivos de longo prazo da empresa? Onde gostaria de ver a empresa daqui a 10 anos? Porquê?
4. Qual é a estratégia da empresa para atingir os objetivos de longo prazo?
5. Enquanto líder na empresa, como é que se descreve?
6. Quem são os principais concorrentes da empresa? Quais são os principais aspetos que diferenciam a “*nome da empresa*” da concorrência?

Segunda parte: Relação com os *stakeholders*

7. Quais são os principais *stakeholders* da empresa? Porquê?

8. Como é que a preocupação com cada um dos *stakeholders* se manifesta na estratégia da empresa? (Pedir para referir cada um dos *stakeholders* identificados em Q7 individualmente)
9. Como é acompanhada no dia-a-dia e monitorizada a relação com cada um dos *stakeholders*? (Pedir para referir cada um dos *stakeholders* identificados em Q7 individualmente)
10. Como é que a preocupação com as questões ambientais se manifesta na estratégia da empresa?
11. Como são acompanhados no dia a dia e monitorizados os impactos ambientais da atividade?

7.1.2. GUIÃO DE ENTREVISTA - TRABALHADORES

Boa tarde!

Gostava de começar por agradecer por me receber e se disponibilizar para contribuir para o meu estudo.

O meu nome é Sofia e sou aluna do mestrado em Gestão e Estratégia Industrial no *ISEG – Lisbon School of Economics & Management*. No âmbito do meu trabalho final de mestrado, estou a realizar um estudo de caso que pretende melhorar o entendimento sobre o capitalismo consciente, mais especificamente, no setor têxtil em Portugal.

Nesta entrevista irei abordar em primeiro lugar, as questões gerais sobre a empresa e o entrevistado, e posteriormente, a relação da empresa com as diferentes partes interessadas.

Asseguro o anonimato das fontes e que todas as informações serão tratadas exclusivamente para fins académicos. Assim, se me der o seu consentimento, irei gravar a entrevista para posteriormente realizar uma análise mais detalhada da mesma.

Primeira parte: Questões gerais

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Em que área da empresa trabalha?
3. Qual diria que é o maior propósito da “*nome da empresa*”??
4. Quais diria que são os principais valores seguidos pela empresa? Porquê?

Segunda parte: Relação com os *stakeholders*

5. Qual é o seu grau de confiança e satisfação com a “*nome da empresa*”? Porquê?
6. Como considera o nível de preocupação da empresa com os trabalhadores? Pode dar exemplos de medidas que demonstrem essa preocupação com os trabalhadores?
7. Como considera o nível de preocupação da empresa com questões ambientais?
8. Como considera o nível de preocupação da empresa com o seu impacto na sociedade?