



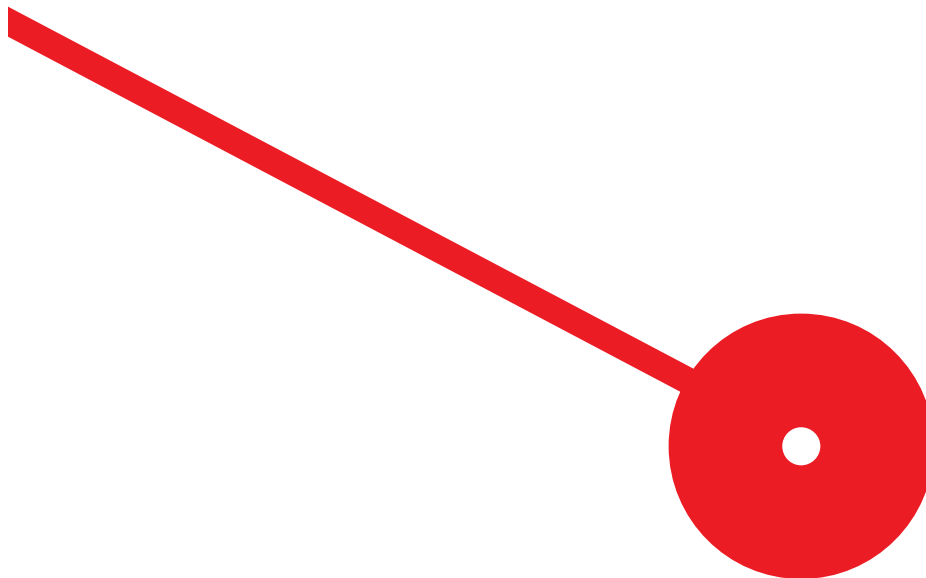
A influência do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável: Um estudo de caso

Joana Sousa Alves da Silva

09/2023

Joana Sousa Alves da Silva. A influência do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável:
Um estudo de caso

09/2023



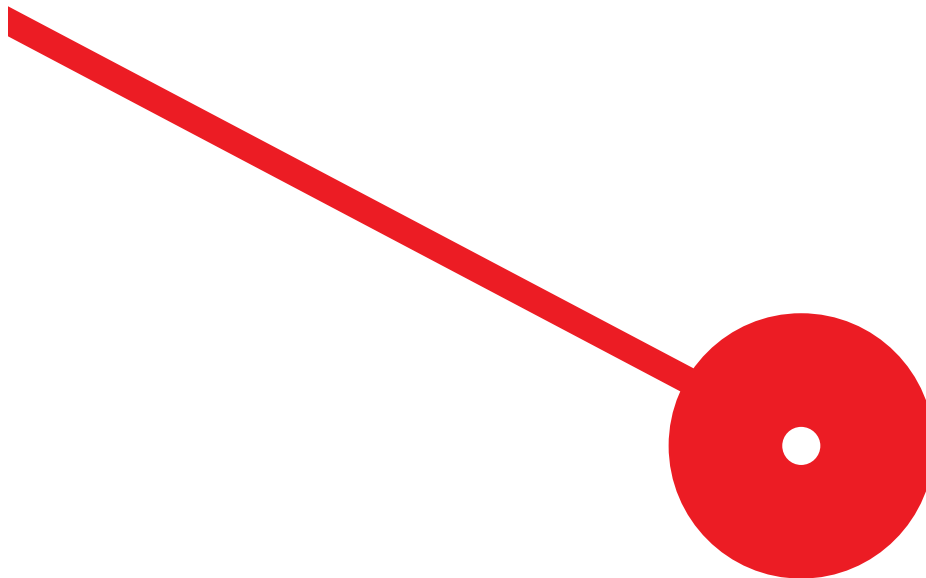
M

MESTRADO
Contabilidade e Finanças

A influência do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável: Um estudo de caso

Joana Sousa Alves da Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação de professor doutor José António Fernandes Lopes de Oliveira Vale.



Dedicatória

*Aos meus pais, ao meu irmão e a todos aqueles que, de alguma forma,
me apoiaram e motivaram ao longo da realização deste trabalho,
expresso o meu profundo agradecimento.*

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho e tornaram possível a conclusão desta dissertação.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador professor Doutor José Vale, pela orientação dedicada, disponibilidade e conhecimento partilhado ao longo deste percurso académico. O seu apoio e conhecimento foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Agradeço também aos restantes membros do corpo docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto pela partilha de conhecimentos ao longo do mestrado, que enriqueceram a minha formação e prepararam-me para enfrentar este desafio.

Aos meus colegas de mestrado que partilharam comigo esta caminhada académica.

À minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me incondicionalmente.

À Divisão Esquipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal, por permitir o acesso aos dados e informações necessárias para a realização desta investigação. O vosso apoio foi crucial para a obtenção de resultados relevantes e atualizados.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso desta dissertação. O meu profundo reconhecimento a cada pessoa que, de alguma forma, esteve presente neste percurso académico.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo:

Com a evolução da economia global, as empresas enfrentam novos e maiores desafios, incluindo a necessidade de identificar novas oportunidades, desenvolver tecnologias inovadoras e adquirir vantagens competitivas para prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e exigente. Nesse contexto, o Capital Intelectual surge como um ativo intangível de importância crítica para lidar com esses desafios, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade organizacional.

Este estudo concentrou-se em compreender como as diferentes dimensões do Capital Intelectual influenciam o Desempenho Sustentável de uma empresa. Para alcançar esse objetivo, adotou-se o método de estudo de caso e uma abordagem qualitativa. Os resultados revelaram que o Capital Intelectual desempenha um papel significativo no Desempenho Sustentável. Especificamente, identificou-se que o investimento no desenvolvimento do Capital Humano é fundamental para a melhoria da rentabilidade e da eficiência da empresa. O Capital Relacional também foi destacado como crucial na fidelização de clientes e no fortalecimento das relações com a comunidade. Além disso, o Capital Estrutural desempenhou um papel relevante na gestão eficaz de recursos naturais e na redução do impacto ambiental. Essas conclusões contribuem para um entendimento prático de como as organizações podem gerir o Capital Intelectual de maneira eficaz para melhorar o seu Desempenho Sustentável. Estas oferecem *insights* valiosos para empresas no setor de importação e comercialização de máquinas industriais, bem como para gestores que procuram aprimorar a sustentabilidade das suas organizações por meio de investimentos estratégicos em ativos intangíveis e práticas sustentáveis.

No entanto, é importante mencionar que este estudo apresenta limitações devido à sua natureza de estudo de caso em uma única empresa desse setor. Portanto, sugere-se que em futuras investigações ampliem a amostra para outras empresas do mesmo setor, permitindo uma compreensão mais abrangente do impacto do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Desempenho Sustentável, Ativo Intangível, Setor de importação e comercialização de máquinas industriais

Abstract:

With the evolution of the global economy, companies face new and greater challenges, including the need to identify new opportunities, develop innovative technologies, and acquire competitive advantages to thrive in an increasingly competitive and demanding business environment. In this context, Intellectual Capital emerges as a critical intangible asset to address these challenges, especially concerning organizational sustainability.

This study focused on understanding how the different dimensions of Intellectual Capital influence a company's Sustainable Performance. To achieve this goal, a case study method and a qualitative approach were adopted. The results revealed that Intellectual Capital plays a significant role in Sustainable Performance. Specifically, it was identified that investment in the development of Human Capital is essential for improving profitability and efficiency within the company. Relational Capital was also highlighted as crucial for customer retention and strengthening community relationships. Furthermore, Structural Capital played a relevant role in the effective management of natural resources and the reduction of environmental impact. These findings contribute to a practical understanding of how organizations can effectively manage Intellectual Capital to enhance their Sustainable Performance. They offer valuable insights for companies in the import and industrial machinery trading sector, as well as for managers seeking to improve their organization's sustainability through strategic investments in intangible assets and sustainable practices.

However, it is important to mention that this study has limitations due to its case study nature, focused on a single company in this sector. Therefore, it is suggested that future research expand the sample to include other companies in the same sector, allowing for a more comprehensive understanding of the impact of Intellectual Capital on Sustainable Performance.

Key words: Intellectual Capital, Sustainable Performance, Intangible asset, Import and commercialization sector of industrial machines

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	4
1. Capital Intelectual.....	5
1.1 Evolução da investigação em Capital Intelectual.....	5
1.2 As componentes do Capital Intelectual.....	8
1.2.1 Capital Humano	8
1.2.2 Capital Estrutural	8
1.2.3 Capital Relacional.....	9
1.3 As três componentes.....	10
2 Responsabilidade Social Corporativa.....	11
2.1 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa.....	11
2.2 As dimensões da Responsabilidade Social Corporativa	14
2.3 O Desempenho Sustentável.....	17
3 O efeito do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável	19
Capítulo III – Metodologia de Investigação	24
1 Introdução.....	25
2 Estudo de caso	25
3 Apresentação da organização – Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal.....	26
4 Métodos de recolha dos dados.....	28
5 Métodos de análise dos dados	30
Capítulo IV – Análise e Discussão dos resultados	32
1 Introdução.....	33
2 Análise e Discussão dos Resultados.....	34
2.1 Perceção dos Conceitos de Capital Intelectual e Desempenho Sustentável. 34	
2.1.1 Capital Intelectual	34

2.1.2	Desempenho Sustentável	36
2.2	O efeito do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável	38
2.2.1	O efeito do Capital Intelectual no desempenho económico.....	38
2.2.2	O efeito do Capital Intelectual no desempenho social.....	42
2.2.3	O efeito do Capital Intelectual no desempenho ambiental	45
Capítulo V – Considerações Finais		48
Referências bibliográficas.....		51
Apêndices.....		68
Apêndice I – Guião da entrevista realizada aos colaboradores da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal		69
Apêndice II - Declaração Consentimento RGPD das Entrevistas		71
Apêndice III – Conteúdo das entrevistas		73
Anexos.....		90
Anexo I – Política de Gestão e Melhoria Contínua		91

Índice de Figuras

Figura 1- As componentes do Capital Intelectual	8
Figura 2 - Teoria do Triple Bottom Line Nota: S=Sustentabilidade	15
Figura 3 - Organigrama da Toyota Caetano Portugal	26
Figura 4 - Pilares da Toyota Caetano Portugal.....	28
Figura 5 - Distribuição das idades dos inquiridos	28
Figura 6 - Distribuição hierárquica dos inquiridos.....	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Duração das entrevistas	30
Tabela 2 - Indicadores de desempenho económico e tipo de Capital Intelectual.....	42
Tabela 3 - Indicadores de desempenho social e tipo de Capital Intelectual	45
Tabela 4 - Indicadores de desempenho ambiental e tipo de Capital Intelectual.....	47

Lista de abreviaturas

BSC - Balanced scorecard

CI – Capital Intelectual

DEI – Divisão de Equipamentos Industriais

EVA - Economic value added

GRI - Global Reporting Initiative

ISO - International Organization of Standardization

TBL - Triple Bottom Line

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios altamente competitivo, diversas organizações têm adotado diferentes iniciativas de responsabilidade social corporativa como uma estratégia de negócios exclusiva para alcançar vantagem competitiva e crescimento sustentável de longo prazo (Štreimikienė et al., 2021). Com as crescentes preocupações globais relacionadas com a agenda de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas para 2030, as organizações de todo o mundo estão também sob crescente pressão para se envolverem em práticas sustentáveis, envolvendo aspectos sociais, ambientais e económicos (Anyigbah et al., 2023). De facto, a sustentabilidade empresarial tem sido uma grande preocupação, já que o objetivo principal dos negócios é maximizar a riqueza dos acionistas, mas o lucro não deve ser a todo o custo (Xu et al., 2018). Na atual economia baseada no conhecimento, a sustentabilidade tornou-se um tema de enorme relevância e interesse para as organizações, pois é através desta que é possível alcançar o bem-estar social, económico e ambiental. A sustentabilidade desafia as organizações a terem um compromisso voluntário em respeitar e promover os direitos dos indivíduos, o crescimento e desenvolvimento da sociedade e também o cuidado com o meio ambiente, tendo como consequência o aumento da produtividade e da competitividade das organizações (Peralta et al., 2022).

Cada vez mais o conceito de sustentabilidade está interrelacionado com o de Capital Intelectual (CI). Este último é visto como um recurso estratégico que pode levar à obtenção de vantagem competitiva e desempenho superior por meio da criação de valor (Xu et al., 2020). De facto, a importância dos sistemas convencionais de contabilidade e relato tem diminuído, enquanto a relevância do CI está a crescer, conforme a economia do conhecimento se torna a norma e as organizações se estabelecem além da era da internet (Dumay et al., 2019). Embora o valor financeiro das organizações com poucos ativos físicos nem sempre esteja registado em balanços, os esforços para entender como o CI cria valor está a intensificar-se (Dumay et al., 2019).

Com o rápido crescimento das organizações e com o aumento da competitividade, a gestão corporativa sublinha a importância do CI como impulsionador da competitividade e da sustentabilidade. Organizações com recursos valiosos e escassos têm maior probabilidade de obter vantagem competitiva sustentável (Xu et al., 2018). Se por um lado, existe vasta literatura no que se refere a identificação, explicação e mensuração do CI e do Desempenho Sustentável (Mahmood et al., 2020; Bellucci et al., 2021; Najar et al., 2020; Švarc et al., 2021; Kraus et al., 2020; Xie et al., 2019), ainda são

poucos os estudos que abordam em específico como o CI impacta o Desempenho Sustentável das organizações.

Deste modo, o objetivo do presente estudo é compreender como o CI da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal influencia o seu Desempenho Sustentável (a nível económico, social e ambiental) tendo em conta as perceções dos diferentes *stakeholders* internos. A Toyota Caetano Portugal é uma empresa líder no setor de equipamentos industriais e é conhecida pela excelência na produção e fornecimento de equipamentos de alta qualidade para indústrias de todo o mundo. O Desempenho Sustentável desta divisão da Toyota Caetano Portugal tem sido um tópico de grande interesse para a organização e para a comunidade empresarial em geral. E, baseado neste objetivo e na organização em estudo, formulou-se as seguintes questões de investigação:

Q1: Como é que o Capital Intelectual influencia o desempenho económico?

Q2: Como é que o Capital Intelectual influencia o desempenho social?

Q3: Como é que o Capital Intelectual influencia o desempenho ambiental?

Nesta dissertação adotou-se o método de estudo de caso com o intuito de entender o fenómeno em causa num contexto específico e de analisar com maior detalhe o mesmo. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, documentos facultados pela organização e observação direta, procedendo-se, seguidamente, a uma análise qualitativa dos mesmos.

Relativamente à estrutura desta tese, no primeiro capítulo é realizada uma introdução onde é feita uma contextualização da temática, onde se indica qual a relevância da investigação e onde são também apresentadas as questões de investigação e a metodologia utilizada para alcançar o objetivo do estudo. Posteriormente, no segundo capítulo, é apresentada uma revisão de literatura sobre o tema abordando o CI e o Desempenho Sustentável ao nível das três vertentes, económica, social e ambiental. Seguidamente, no terceiro capítulo, é descrita a metodologia de investigação, e, após esse ponto analisa-se e discutem-se os dados obtidos. Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais sobre a investigação.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

1. Capital Intelectual

1.1 Evolução da investigação em Capital Intelectual

Atualmente, as organizações enfrentam ameaças e competitividade intensa nos mercados, sendo que os métodos tradicionais já não são suficientes para lidar com esses desafios. Por esse motivo, elas vêm-se obrigadas a investir em tecnologia, equipamentos, inovação e conhecimento (Hatamizadeh et al., 2020). Na economia atual, baseada no conhecimento, o CI é crucial para o sucesso, para a estabilidade e para o desenvolvimento das organizações, sendo também um fator crítico para aumentar continuamente o seu valor (Sumedrea, 2013). A dimensão humana adquire mais pertinência e o processo de criação de conhecimento permite que as organizações criem, adquiram ou desenvolvam novos ativos internos de conhecimento (Konno & Schillaci, 2021).

A investigação em CI desenvolveu-se na década de 1960 com um foco especial em indústrias que privilegiam o conhecimento e a aprendizagem, bem como as tecnologias de comunicação e informação, baseando-se no pressuposto de que os ativos intangíveis nas organizações devem ser valorizados (Quintero-Quintero et al., 2021). Apesar de o termo CI ter sido introduzido por John Kenneth Galbraith em 1969, apenas na década de 1980 é que se tornou um tema relevante na gestão estratégica e na contabilidade, suscitando debates entre académicos e profissionais (Kujansivu, 2008; Secundo et al., 2016).

É comumente aceite que a investigação em CI progrediu através de cinco etapas distintas, embora nem sempre de maneira linear ou sequencial (Dumay, Guthrie & Rooney, 2018). A primeira etapa da investigação em CI, que ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, concentrou-se em criar uma compreensão comum do potencial do CI para criar e gerir a vantagem competitiva de uma organização e um foco na consciência do CI como algo significativo a ser mensurado e relatado. Durante este estágio, foi criada uma terminologia comumente aceite para o CI. O objetivo principal era tornar o invisível visível e criar um discurso em que todos se pudessem envolver (Dumay et al., 2013; Dumay et al., 2019; Secundo et al., 2016; Massaro et al., 2018; Dumay et al., 2020). A segunda fase da investigação de CI, focou-se em medir e relatar o CI. Vários modelos foram desenvolvidos para aplicação prática do CI, demonstrando assim os seus potenciais impactos na criação de valor. Diferentes classificações foram criadas para agrupar os métodos de avaliação do CI, resultando na criação de mais de 50 métodos em meados dos

anos 2000. Esta fase da investigação, que ocorreu no novo milénio, focou-se na medição, na gestão e no relato do CI, procurando evidências empíricas para aprofundar o papel do CI no processo de criação de valor. Portanto, corresponde à etapa da construção de teorias e estruturas. Resumindo, as duas primeiras fases de investigação em CI têm como objetivo principal entender o conceito de CI e as suas implicações na criação de valor, sendo que a segunda fase estabeleceu a investigação em CI como uma prática legítima, reunindo evidências robustas para apoiar o seu desenvolvimento futuro (Dumay et al., 2019; Secundo et al., 2016; Massaro et al., 2018; Dumay et al., 2020). Durante a terceira etapa da investigação em CI, houve um movimento em direção a investigações críticas e performativas do CI em práticas organizacionais. Nesta fase, houve um interesse crescente em entender como as organizações aplicam e adaptam o CI como tecnologia de gestão, especialmente em situações em que estão tentando gerir o CI pela primeira vez. Os modelos avançados desenvolvidos nessa etapa evoluíram o conceito de CI como um sistema dinâmico de recursos intangíveis baseados em conhecimento. Esses modelos destacam as interações entre os componentes do CI e as atividades intangíveis necessárias para a produção, manutenção e desenvolvimento desses recursos. A mensuração do CI tornou-se um aspeto importante da gestão do conhecimento, sendo o objetivo principal identificar os caminhos para a criação de valor com base no conhecimento. Por fim, nesta fase, houve uma ampliação do conceito de valor, incorporando outras dimensões, como o valor dos produtos e serviços para os clientes (Dumay et al., 2019; Secundo et al., 2016; Massaro et al., 2018). De facto, o sistema de contabilidade tradicional não reconhece o conhecimento como um ativo nos seus relatórios financeiros. A maioria dos padrões contabilísticos só permite a inclusão de determinados ativos intangíveis, como o *goodwill*, os quais representam uma parte do CI. Modelos complementares, como o *Balanced Scorecard* (BSC), ou o *Skandia* e o *Economic Value Added* (EVA), são utilizados para contornar essas limitações.

A quarta fase da investigação de CI procura ampliar os horizontes do CI para além das fronteiras da organização e abranger um ecossistema mais amplo. Essa nova abordagem expande os limites do CI para incluir nações, cidades e comunidades. A etapa em questão tem como objetivo principal ampliar o conceito de valor, indo além dos limites da organização e considerando outros aspetos do ecossistema em que a organização está inserida (Dumay et al., 2019; Massaro et al., 2018). A quinta etapa da investigação de CI marca a eliminação dos limites e uma mudança nas questões

levantadas, deixando de ser "Qual é o valor do Capital Intelectual para investidores, clientes, sociedade e meio ambiente?" para "Vale a pena gerir o Capital Intelectual?" (Dumay et al., 2019).

Apesar de haver uma grande quantidade de estudos que definem o CI, ainda não existe consenso sobre uma única definição devido à natureza multidisciplinar das investigações existentes (Choong, 2008). No entanto, há um acordo em relação aos benefícios do CI: que podem contribuir para o alcance de vantagens competitivas em várias ocasiões. O CI pode ser visto como o conhecimento dos recursos Humanos da organização que pode ser utilizado para melhorar a situação financeira ou outros propósitos úteis, como fornecer vantagem competitiva (Li et al., 2019; Abeysekera, 2006; Bontis et al., 2000). O CI não é apenas a propriedade intelectual, mas também inclui processos, valores, conhecimento, experiência, relações, inovações, presença no mercado e influência social da organização, podendo ser determinado pela diferença entre o valor de mercado da empresa e o custo de substituição de seus ativos (Akpınar et al., 1999). O CI não deve ser visto somente como conhecimento, mas também deve ser tido em conta como fonte intangível que pode ser útil para responder aos desafios presentes através do seu auxílio nas novas descobertas e inovações e, conseqüentemente, na gestão dos recursos Humanos (Berezinets et al., 2016).

O CI não se limita apenas à criação de conhecimento, mas também à sua distribuição e uso (Berezinets et al., 2016), sendo que se encontra, atualmente, mais estruturado e relacionado com a sustentabilidade das organizações (Dabic et al., 2020). O CI pode ser entendido como a combinação de recursos Humanos, organizacionais e relacionais, bem como das atividades de uma organização (Maria Diez et al., 2010). Desta forma, a literatura em CI tradicionalmente divide o conceito em três dimensões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Secundo et al., 2016) (Ver Figura 1).

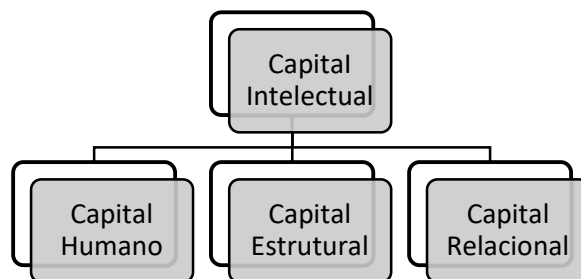


Figura 1- As componentes do Capital

Fonte: Secundo et al. (2016)

1.2 As componentes do Capital Intelectual

1.2.1 Capital Humano

O Capital Humano é essencial para o crescimento económico das organizações. Engloba conhecimento, habilidades e características adquiridas por meio de formação e educação. Inclui, ainda, inovação, criatividade, know-how, experiência, trabalho em equipa, flexibilidade, motivação, satisfação, aprendizagem e lealdade (Schultz, 1961; Tichá, 2008; Bontis et al., 1999). Os recursos Humanos representam a parte viva e pensante do CI, sendo uma fonte fundamental de inovação e modernização estratégica (Marr, 2008; Ruiz et al., 2018). Portanto, existem três dimensões principais: habilidades (aprendizagem individual e colaboração), conhecimento (educação formal, formação específica, experiência e desenvolvimento pessoal) e comportamentos (sentimento de pertença, comprometimento, auto motivação, satisfação no trabalho, amizade, flexibilidade e criatividade) (Ruiz et al., 2018).

Para maximizar o valor do conhecimento individual, as organizações devem transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da documentação e compartilhamento de informações. Medir e avaliar o Capital Humano é essencial para entender a sua contribuição para a vantagem competitiva organizacional. O desempenho eficiente e eficaz da organização depende do desempenho competente dos colaboradores (Stewart, 1998; Lepak et al., 1999; Sveiby, 2000).

1.2.2 Capital Estrutural

O Capital Estrutural pode ser visto como o conhecimento que é internalizado, ou seja, permanece dentro da empresa mesmo depois da saída de todos os colaboradores,

sendo que geralmente se traduz em conhecimento explícito. Este tipo de Capital é composto por rotinas organizacionais e procedimentos usados pelo colaborador, de modo consciente ou inconscientemente, no decorrer da realização de uma determinada tarefa, o que, conseqüentemente, proporciona que o Capital Humano se desenvolva e evolua dentro da organização (Bratianu, 2018). Este também inclui tecnologias de informação, documentação, regulamentos, patentes, sistemas, cultura organizacional, infraestrutura de apoio e bases de dados e estes colaboram e possibilitam o funcionamento do Capital Humano (Ordonez de Pablos et al., 2013; Bratianu, 2018). Acrescenta-se que a cultura de apoio que permite que os indivíduos tentem, falhem, aprendam e tentem novamente (ou seja, melhoria contínua), será tanto maior quanto mais forte for o Capital Estrutural da organização (Bontis et al., 1999). Esta cultura de errar e de melhoria contínua permite que haja um desenvolvimento do CI dentro da organização, bem como a conceção de uma estrutura organizacional mais resistente e capaz de enfrentar a exigência do mercado (Bontis et al., 1999).

1.2.3 Capital Relacional

O Capital Relacional refere-se à criação de valor através das relações comerciais da empresa com indivíduos e organizações. Está ligado à valorização do Capital Estrutural e Humano e à capacidade de a organização influenciar positivamente as relações com a comunidade empresarial. Este Capital envolve relacionamentos com *stakeholders* externos, como clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais. Abrange recursos relacionados às relações externas da empresa com os *stakeholders*, bem como a percepção destes em relação à empresa. Este tipo de Capital concentra-se principalmente nos clientes e no ambiente de negócios, fornecendo informações sobre oportunidades de mercado e orientando o desenvolvimento de novos conhecimentos para a empresa. Assim, existe especial ênfase na imagem, satisfação e fidelização do cliente, capacidade de negociação com instituições financeiras e práticas ambientais, entre outros. (Bontis et al., 2000; Welbourne et al., 2009; Yusliza et al., 2020; Tichá, 2008; Bratianu, 2018; Madhani, 2016).

A visão Relacional destaca a importância do ambiente institucional e da colaboração entre os parceiros de negócio, com base na confiança mútua, para reduzir os custos de transação e evitar comportamentos oportunistas. O aumento do poder dos clientes resulta em mais informações disponíveis para a empresa e é necessário que a

empresa possa responder de forma flexível aos pedidos individuais dos mesmos. Assim, valorizar os clientes é fundamental (Joia & Malheiros, 2009; Stewart, 1999).

1.3 As três componentes

A estrutura interna das empresas pode ser melhor valorizada através do investimento em CI, bem como na sua adequada gestão, permitindo avaliar o desempenho das empresas e identificar a necessidade de desenvolver setores em específico. As três componentes do CI – Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional – devem ser igualmente fortes para que a empresa possa gerar valor na área em que atua. Por fim, as empresas devem utilizar esses recursos a seu favor, incorporando conhecimentos dos colaboradores e mantendo boas relações com clientes e fornecedores, para se manterem competitivas e evitar perdas em projetos futuros ou quando um trabalhador abandona a empresa (Matos et al., 2011; Pablos et al., 2004).

Os resultados de alguns estudos evidenciam relações positivas e estatisticamente significativas entre as três dimensões do CI. O CI, como uma fonte essencial de valor para qualquer organização, não pode mais ser abordado apenas de uma perspectiva financeira, este deve ser considerado como uma combinação de ativos interligados, representados pelo Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Através da análise destas três dimensões, revela-se que as organizações têm a capacidade de moldar e alavancar o conhecimento para superar desafios em ambientes complexos e imprevisíveis, resultando em um aumento do desempenho. Além disso, constata-se que os três elementos não contribuem apenas individualmente para a formação do capital intelectual, mas também interagem entre si, influenciando positivamente a organização ao longo do tempo. Embora seja verdade que o conhecimento presente em um componente pode potencializar o valor do conhecimento em outro, a interação complexa dos três componentes do CI é ainda mais crucial, permitindo que as empresas alcancem um recurso raro e valioso. Esse efeito combinado é particularmente determinante em ambientes de negócios em constante mudança (Novas et al., 2017; Urban et al., 2017; Sydler et al, 2017; Albertini, 2016).

2 Responsabilidade Social Corporativa

Como consequência da crescente preocupação dos *stakeholders* sobre o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social corporativa tem visto aumentar a sua relevância nos últimos tempos, tornando-se fundamental para a comunidade empresarial (Kim et al., 2018). A ética, a sustentabilidade, e as questões relacionadas com a responsabilidade ambiental e social transformaram o modelo de negócios e levaram-no para além do desempenho financeiro. O aumento da consciencialização e da perceção das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa tem impulsionado as empresas a encararem-na como uma estratégia competitiva (Chen et al., 2021). Isso demonstra uma mudança significativa na forma como as empresas concebem e promovem o desenvolvimento, assente num paradigma orientado pelo desempenho económico, pela interação com os *stakeholders*, pela preservação dos recursos naturais e pelo bem-estar social. (Sandra et al., 2021).

2.1 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa

A ideia de Responsabilidade Social Corporativa surgiu quando se tornou claro, no ano de 1926, que as organizações se beneficiavam ao trabalharem para o bem da comunidade (Schmeltz, 2012). Em 1953, Howard R. Bowen oficializou as terminologias e os objetivos em torno da Responsabilidade Social Corporativa, afirmando que as empresas tinham obrigações sociais, económicas e legais (Bowen, 1953). O termo 'responsabilidade social corporativa' formalizou-se pela primeira vez nas décadas de 1950 e 1960 e em 1970 a teoria do acionista de Milton Friedman sugeriu que a responsabilidade pelo bem-estar social dos cidadãos é do governo, devendo as empresas focarem-se em aumentar os seus lucros (Zhao, 2018; Abdullah et al., 2019; Sandra et al., 2021). No entanto, com o tempo, surgiram pressões para que as empresas desempenhassem um papel social. Assim, surge a teoria dos stakeholders, proposta por Freeman em 1984, realçando a importância de uma abordagem mais abrangente e inclusiva em relação à responsabilidade social corporativa (Abdullah et al., 2019; Sandra et al., 2021).

Recentemente, as organizações mudaram o seu foco para a sociedade em geral. Assim, a responsabilidade social corporativa consiste numa abordagem estratégica que afeta tanto a tomada de decisões quanto as operações da empresa, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*. Apesar de haver debates em torno da definição de Responsabilidade Social Corporativa, é amplamente aceite que

a Responsabilidade Social Corporativa implica um compromisso contínuo das empresas em se comportarem de maneira ética, enquanto simultaneamente melhoram a qualidade de vida dos seus funcionários, da comunidade local e da sociedade em geral (Abu et al., 2021; Sandra et al., 2021; Whait et al., 2018; Moneva et al., 2020).

A definição de responsabilidade social corporativa, tal como apresentada pela Comissão Europeia em 2001, sustenta que a Responsabilidade Social Corporativa é quando as empresas, de maneira espontânea, incorporam considerações de ordem social e ambiental nas suas atividades empresariais e nas suas interações com os seus diversos stakeholders. A ISO 26000 também define responsabilidade social como a disposição de uma organização para incorporar considerações sociais e ambientais nas suas tomadas de decisão, bem como para assumir a responsabilidade pelos efeitos sociais e ambientais resultantes das suas ações e escolhas. Por outro lado, Responsabilidade Social Corporativa diz respeito à capacidade de as organizações serem socialmente responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da sociedade, não se limitando à maximização do lucro, mas focando-se, também, em fazer o que é eticamente correto e justo (Whait et al., 2018; Chen et al., 2021; Sandra et al., 2021; Zayyad et al., 2021). Esta questão tem conduzido a considerar as várias organizações como agentes éticos, uma vez que elas não se caracterizam como uma pessoa moral ou uma soma de indivíduos, mas sim como comunidades unidas por valores, hábitos e atitudes compartilhados, todos definidos por uma missão que deve ser justa, legítima e aceitável para a sociedade (Peñate et al., 2022).

A partir de meados do século XX, as empresas começaram a estudar a relação entre as organizações e a sociedade, a fim de implementar a Responsabilidade Social Corporativa, percebendo que a adoção de políticas sociais traria benefícios para ambas as partes (Whait et al., 2018; Zhao, 2018; Peñate et al., 2022). As empresas que praticam a Responsabilidade Social Corporativa demonstram preocupação e ações em relação ao bem-estar social e ambiental e são preferidas pelos consumidores mais jovens e conscientes (Whait et al., 2018). A Responsabilidade Social Corporativa é considerada importante para o desenvolvimento das empresas, pois o compromisso social resulta em benefícios financeiros e de reputação, além de proporcionar a criação de oportunidades imprevistas e atração de funcionários qualificados. A implementação da Responsabilidade Social Corporativa também pode ser benéfica para estabelecer relações de longo prazo com os *stakeholders* (Hamrouni et al., 2019; Chen et al., 2021; Kim et al., 2018; Peñate et al., 2022).

Como mencionado, a importância do desenvolvimento das empresas é reconhecida através da prática da Responsabilidade Social Corporativa, e, portanto, de modo a auxiliar nas prioridades e aspirações do desenvolvimento global para 2030, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada na sede das Nações Unidas, estabelece objetivos e metas globais para alcançar o desenvolvimento sustentável nas suas três dimensões. Composta por 17 objetivos, 169 metas e 230 indicadores, a Agenda 2030 é um instrumento abrangente que tem como objetivo auxiliar a comunidade internacional a focar e agir em desafios críticos para o planeta, tais como erradicação da pobreza, uso eficiente de recursos e redução de resíduos, direitos Humanos, criação de empregos decentes e compartilhamento de recursos genéticos (Fasoulis et al., 2019).

Atualmente, a produção e gestão de informações sobre ética e responsabilidade social, i.e. a divulgação de informação de Responsabilidade Social Corporativa, é vista como parte integrante do contrato social entre empresas e sociedade. Vários índices de sustentabilidade têm sido desenvolvidos para destacar as atividades sustentáveis das empresas, permitindo que os investidores considerem o Desempenho Sustentável (Ikram et al., 2020). Recentemente, os *stakeholders* solicitaram mecanismos mais rigorosos de controlo corporativo, com maior ênfase nos relatórios de sustentabilidade empresarial (Anyigbah et al., 2023). Embora os relatórios de sustentabilidade empresarial apresentem inúmeras vantagens, como maior eficiência, redução de riscos sociais, ambientais e económicos, e uma melhor compreensão da relação entre desempenho financeiro e não financeiro, a elaboração do mesmo ainda é uma escolha voluntária para as empresas (Anyigbah et al., 2023). Os relatórios de sustentabilidade empresarial permitem que os stakeholders compreendam as estratégias de sustentabilidade em relação às dimensões económica, social e ambiental, com foco nas metas sustentáveis. A apresentação de relatórios de sustentabilidade demonstra o compromisso das empresas em promover o bem-estar social e projetar uma imagem positiva para atrair mais capital social. (Anyigbah et al., 2023).

Para agilizar as empresas a transpor para os relatórios como as empresas integram o desenvolvimento sustentável foi criado a *Global Reporting Initiative* (GRI) e a *International Organization of Standardization* (ISO) que permite avaliar a influência dos negócios nos aspetos sociais e ambientais (Ikram et al., 2020). Os padrões da GRI têm como base os três pilares (económico, social e ambiental) atrás mencionados e destacam a importância de descrever como esses pilares se relacionam com a estratégia de longo

prazo, riscos, oportunidades e objetivos da organização, incluindo a sua cadeia de valor (Isaksson, 2018). As normas GRI também auxiliam a avaliar e a reportar o desempenho "material" das empresas e das suas atividades comerciais em múltiplas dimensões, geralmente por meio de relatórios de sustentabilidade (Ikram et al., 2020; Isaksson, 2018).

2.2 As dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

O estudo sobre Responsabilidade Social Corporativa aumentou significativamente desde o meio do século XX, tornando-se agora uma área de grande interesse na investigação empresarial. No entanto, ainda não está claro se serão os tópicos económicos, ambientais e sociais que devem ser considerados como parte da Responsabilidade Social Corporativa. Alguns argumentam que as questões ambientais devem ser tratadas separadamente, enquanto outros afirmam que a interação entre as dimensões social, económica e ambiental é fundamental para uma abordagem empresarial socialmente responsável (Whait et al., 2018). Em 1979, Carroll propôs as primeiras categorizações de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, dividindo-as em áreas económicas, legais, éticas e filantrópicas (Zayyad et al., 2021). Posteriormente, em meados dos anos 90, John Elkington definiu a Responsabilidade Social Corporativa como a medida em que as empresas cumprem com responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas com os seus *stakeholders*, e isso inclui iniciativas como programas de reciclagem, uso de materiais sustentáveis e doações. Inicialmente, a Responsabilidade Social Corporativa começou como uma ideia que procurava incluir diferentes dimensões, para além das finanças, no desempenho dos negócios (Goh et al., 2020). Em 2016, enfatizou-se a importância de dar atenção à dimensão ambiental da Responsabilidade Social Corporativa. Isso deve-se à necessidade de atender tanto a fatores internos, como a conformidade com políticas ambientais corporativas, como a externos, como a comunicação de uma imagem verde da empresa para aumentar a sua reputação (Zayyad et al., 2021).

De acordo com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico, uma empresa que adota uma conduta empresarial responsável é aquela que contribui positivamente para o progresso económico, ambiental e social (Mendes et al., 2021). Essa perspetiva bastante reconhecida reflete o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), que desdobra a Responsabilidade Social Corporativa em dimensões social, ambiental e

económica (Mendes et al., 2021). Elkington propôs a abordagem TBL, que representa uma contribuição significativa para a Responsabilidade Social Corporativa (Štreimikienė et al., 2021).

O modelo TBL, também conhecido como o modelo dos 3Ps, destaca a dimensão da sustentabilidade e concentra-se em avaliar a influência dos negócios nos aspetos sociais e ambientais, além da lucratividade (Štreimikienė et al., 2021). Portanto, os três pilares do desempenho de uma organização são pessoas (responsabilidade pela sociedade), lucro (sucesso financeiro) e planeta (responsabilidade pelo meio ambiente) (Zayyad et al., 2021; Babalola et al., 2021).

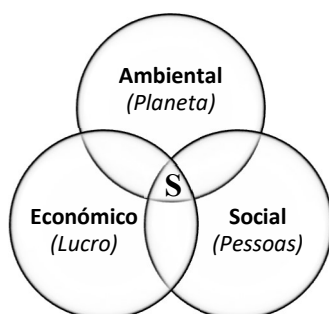


Figura 2 - Teoria do Triple Bottom Line Nota: S=Sustentabilidade
Fonte: Shim et al. (2021)

A dimensão ambiental da TBL está relacionada com o impacto que as empresas exercem sobre a natureza, os ecossistemas, o solo, o ar e os resíduos, e tem como objetivo a preservação da saúde ambiental, concentrando-se na harmonização entre o uso e a regeneração dos recursos naturais. (Braccini et al., 2018; García-Piqueres et al., 2022). No contexto empresarial, esta dimensão manifesta-se através da postura de consumir apenas recursos naturais renováveis e de produzir emissões que possam ser absorvidas naturalmente pelo ecossistema (Braccini et al., 2018). Esta dimensão pode ser alcançada por meio de iniciativas como a reciclagem e a recuperação de recursos, a reestruturação de processos e produtos para reduzir o consumo de recursos, a substituição de recursos não renováveis por recursos renováveis, diminuindo emissões e resíduos e a adoção de modelos de economia circular (Braccini et al., 2018; Shim et al., 2021). Consequentemente, a utilização de processos e produtos ecologicamente corretos incentiva a inovação nas empresas. Por exemplo, a prevenção da poluição cria oportunidades para a empresa inovar, utilizando materiais menos nocivos ao meio ambiente, desenvolvendo novos processos, reciclando, entre outros (García-Piqueres et al., 2022).

Relativamente à dimensão social, esta está relacionada com a forma como as empresas interagem com o ambiente sociocultural em que operam e diz respeito à postura da organização em preservar e desenvolver o Capital Humano e social onde atua, gerando valor (Braccini et al., 2018; García-Piqueres et al., 2022). A sustentabilidade social abrange aspetos como a satisfação no trabalho, a redução de desigualdades, a prevenção da discriminação, o respeito pelos direitos Humanos, a qualidade de vida e trabalho, a integração social nas comunidades, a solidariedade, a equidade e a justiça na distribuição de bens e serviços, além da igualdade de oportunidades na educação (Braccini et al., 2018; Anyigbah et al., 2023). As práticas sociais sustentáveis podem trazer benefícios para as empresas, tais como melhorar a imagem e a reputação, aumentar a fidelidade dos clientes e gerar sentimentos positivos nos funcionários (Magrizos et al., 2021; García-Piqueres, 2020). Além disso, essas questões podem melhorar o recrutamento e a retenção de funcionários, atrair pessoas mais talentosas e inovadoras e aumentar a lealdade, o comprometimento e o desempenho dos funcionários (García-Piqueres et al., 2022).

Por fim, a dimensão económica do TBL abrange a postura organizacional de criar valor e equilibrar custos e receitas na produção e distribuição de bens e serviços. Concentra-se, também, em ações que visam aumentar os benefícios financeiros para a sociedade mantendo a expectativa de que empresas serão lucrativas a longo prazo (Braccini et al., 2018; Shim et al., 2021). Esta dimensão tem como foco o desempenho financeiro e económico da organização, ao mesmo tempo que estas melhoram o bem-estar social (Braccini et al., 2018; Shim et al., 2021). Para isso, as empresas devem concentrar-se na qualidade do produto, que se relaciona com o bem-estar do consumidor (Shim et al., 2021). Esta dimensão incentiva a eficiência e a eficácia das empresas, levando-as a procurar constantemente novos processos e produtos (García-Piqueres et al., 2022).

As três dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, económica, social e ambiental, não devem ser vistas como conceitos independentes, mas sim interligados entre si, para alcançar uma abordagem multidimensional de Responsabilidade Social Corporativa eficaz (Mendes et al., 2021). As dimensões da Responsabilidade Social Corporativa interagem e por vezes podem se sobrepor e entrarem em conflito. Por vezes as práticas sustentáveis ambientais podem afetar negativamente a sustentabilidade económica devido aos custos adicionais de investimentos em processos de produção mais limpos (Braccini et al., 2018). Embora cada dimensão tenha como objetivo um aspeto

específico da ação socialmente responsável, elas interagem umas com as outras para afetar positivamente a responsabilidade global da empresa (García-Piqueres et al., 2022).

É esperado que as empresas cumpram as suas responsabilidades económicas, sociais e ambientais, simultaneamente, e integrem as três dimensões da Responsabilidade Social Corporativa para alcançar o desenvolvimento sustentável (García-Piqueres et al., 2022). Cada dimensão representa uma condição necessária, mas não suficiente, para alcançar a sustentabilidade (Braccini et al., 2018).

2.3 O Desempenho Sustentável

Com a quarta revolução industrial, surgiram desafios ambientais que as organizações estão a procurar enfrentar. A importância da sustentabilidade nos negócios tem crescido, uma vez que muitas empresas tradicionais priorizam a produtividade a curto prazo sem considerar o impacto social e ambiental no longo prazo. No entanto, o cenário empresarial está a evoluir, levando as organizações a repensarem as suas estratégias e a adotarem práticas mais sustentáveis, ou seja, práticas que satisfazem as necessidades presentes sem afetar as necessidades das gerações futuras (Malik et al., 2020; Ikram et al., 2020).

O Desempenho Sustentável de uma empresa baseia-se na harmonização e integração dos três objetivos que a empresa deseja conquistar: aspetos financeiros, ambientais e sociais. Estes três objetivos são então incorporados nas atividades centrais do negócio da empresa com o objetivo de maximizar o valor da mesma (Rizki et al., 2022). Práticas orientadas para a melhoria da sustentabilidade podem ser aplicadas em todas as etapas da cadeia de valor, incluindo fornecimento, produção e vendas. No entanto, diversas organizações enfrentam desafios ao tentar integrar a sustentabilidade nas suas operações diárias devido à natureza "intangível" dos resultados. A dificuldade em traduzir o desempenho ambiental e social em índices comparáveis em termos económicos cria desafios para as empresas e gestores que precisam justificar essas iniciativas aos acionistas (Despeisse et al., 2014; Henao et al., 2019).

Por outro lado, o Desenvolvimento Sustentável é descrito como atingir o desenvolvimento presente sem prejudicar a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Esta definição pioneira, apresentada em 1987, teve um impacto profundo, sendo frequentemente referida em publicações e investigações

subsequentes. A evolução desta definição levou a uma formulação mais clara: atingir níveis equitativos de bem-estar dentro das limitações ecológicas. Esta abordagem mais explícita abrange os pilares social, económico e ambiental do Desenvolvimento Sustentável, destacando a importância de tanto a distribuição do bem-estar como o consumo ecológico sustentável. Esta perspectiva dinâmica sublinha que o Desenvolvimento Sustentável é um processo contínuo, visando melhorar o bem-estar e manter a pegada ecológica dentro dos limites. Enquanto o destino final do consumo ecológico permanece ambíguo, a nova definição oferece orientação clara sobre os passos a seguir para atingir o Desenvolvimento Sustentável (Gazzola et al., 2019; Zemigala, 2019; Aksoy et al., 2019)

Dessa forma, a sustentabilidade surge como uma alternativa significativa para os negócios, que precisam adaptar-se às ofertas do mercado e às expectativas da sociedade em relação à responsabilidade ambiental e social das empresas (Ikram et al., 2020). A noção de sustentabilidade abrange não apenas a preocupação com o impacto ambiental e social das atividades económicas, mas também a procura por soluções para os problemas enfrentados pelas comunidades e pelo meio ambiente. Nesse sentido, a sustentabilidade implica introduzir e desenvolver soluções que visem resolver os desafios que afetam as sociedades e os ecossistemas, de forma a garantir um futuro mais equilibrado e justo para todos (Malik et al., 2020). Existe, portanto, a necessidade de estabelecer um padrão específico de desenvolvimento que favoreça igualmente os aspetos sociais, ambientais e económicos. Destaca-se também a importância da reputação ambiental e da estratégia ambiental proativa de uma empresa, que pode melhorar o desempenho da empresa, a reputação, a eco inovação e o desempenho ambiental (Malik et al., 2020).

A implementação proativa de metas de sustentabilidade pode gerar vantagem reputacional para as organizações e melhorar a sua competitividade (Alvino et al., 2021). A divulgação de informações sobre ativos intangíveis, gestão corporativa e estratégias de gestão de riscos pode melhorar a assimetria de informações entre a empresa e as partes interessadas (Alvino et al., 2021). As empresas enfrentam desafios em relação ao desenvolvimento sustentável, mas também têm oportunidades para melhorar. Empresas que adotam práticas sustentáveis podem aumentar sua reputação, imagem e performance financeira e ambiental, obtendo assim uma vantagem competitiva. Essa abordagem é vista como uma oportunidade para empresas que desejam criar valor económico, proteger o

meio ambiente e contribuir positivamente para as sociedades em que operam (Omar et al., 2017).

3 O efeito do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável

O CI é visto como uma fonte de riqueza que impulsiona o desempenho financeiro e a vantagem competitiva, além de contribuir para o crescimento sustentável das empresas. Estudos demonstram que o CI tem um impacto positivo no desempenho financeiro e no crescimento sustentável das empresas. O CI pode melhorar positivamente o desempenho presente e futuro das empresas, pode contribuir para aumentar a lucratividade, o crescimento da receita e a produtividade dos colaboradores. Para além disto, pode ser aproveitado para aumentar o valor de mercado da empresa (Xu et al., 2018; Yusoff et al., 2019; Cavicchi et al., 2017).

Diversos estudos sobre CI concluíram que a aplicação efetiva do Capital Humano pode melhorar o desempenho global das empresas. Concluíram, também, que o Capital Humano envolvido em práticas verdes tem um impacto positivo no desempenho da inovação ecológica (Chen et al., 2008; Yong et al., 2019; Chen et al., 2013). O CI pode também ajudar as empresas a aumentar a participação de mercado através do desenvolvimento de novos produtos e serviços criados por funcionários competentes, melhorando assim o seu desempenho empresarial. (Nirino et al., 2022; Suharman et al., 2022). O comprometimento da alta direção com a sustentabilidade influencia o comportamento dos funcionários (Banerjee et al., 2003).

Por outro lado, a adoção de práticas sustentáveis e estratégias de responsabilidade social corporativa podem aumentar o desempenho financeiro e o valor de mercado das empresas a longo prazo, além de melhorar as relações com *stakeholders* internos e externos. Assim, as estratégias de RSC também podem aumentar a eficiência do CI nas empresas, melhorando o desempenho e desenvolvendo uma vantagem competitiva difícil de ser replicada pelos concorrentes. Consequentemente, os gestores devem focar-se no desenvolvimento de práticas sustentáveis que influenciem positivamente o CI da empresa (Nirino et al., 2022; Suharman et al., 2022).

Mais especificamente, no que diz respeito à relação entre o Capital Humano e o Desempenho Sustentável, diversos estudos demonstram a existência de uma relação

positiva entre ambos (Wang et al., 2011; Yong et al., 2019). O Capital Humano permite que uma empresa identifique os seus recursos intangíveis (conhecimento, competências e capacidades), podendo contribuir para a implementação de estratégias sustentáveis num ambiente competitivo em constante mudança, para um melhor desempenho sustentável (Yusliza et al., 2020; Malik et al., 2020). Estudos revelaram que o recrutamento e seleção verde têm um impacto positivo e significativo sobre o Desempenho Sustentável. Isto significa que as empresas que implementam atividades de recrutamento e seleção verdes podem atrair funcionários talentosos, trabalhadores e habilidosos, além de ajudar as empresas a obter vantagem competitiva e sustentabilidade. Em termos económicos, o recrutamento e seleção verde podem resultar em redução de custos operacionais, aumento da eficiência e eficácia da empresa e melhoria da reputação da organização no mercado. Em termos ambientais, o recrutamento e seleção verde podem ajudar a empresa a alcançar as suas metas de sustentabilidade ambiental, como a redução do uso de recursos naturais, a diminuição da pegada de carbono e a adoção de práticas de produção mais limpas. Em termos sociais, o recrutamento e seleção verde podem promover a responsabilidade social da empresa, garantindo que ela está a atuar de forma ética e transparente, respeitando os direitos dos trabalhadores e contribuindo para a comunidade local. Os gestores de recursos Humanos devem considerar funcionários ambientalmente conscientes e comprometidos para agregar valor à organização e aumentar o Desempenho Sustentável. Conclui-se que através do seu Capital Humano, a organização pode aumentar a produtividade, o desempenho, a produção, reduzir o desperdício de recursos naturais, aumentar o retorno sobre ativos, aumentar o retorno sobre o património líquido e contribuir para um Desempenho Sustentável (Malik et al., 2020; Vale et al., 2022; Nirino et al., 2022; Xu et al., 2018).

No que diz respeito à relação entre o Capital Estrutural e o Desempenho Sustentável, pode-se dizer que é necessário o suporte da cultura organizacional e dos sistemas organizacionais para as decisões estratégicas. Assim, o Capital Estrutural é útil para a organização dos processos e sistemas da empresa, o que permite o desenvolvimento do conhecimento tecnológico necessário e a sua transformação em capacidades organizacionais capazes de auxiliar no desenvolvimento sustentável (Jardon et al., 2017; Yusliza et al., 2020). Uma entidade ao investir em Capital Estrutural, como por exemplo em tecnologia de informação, tende a reduzir os seus custos e impactos ambientais (Lee et al., 2015). As políticas, a cultura e a estrutura da organização impactam o desempenho

organizacional e são fundamentais para a redução de violações e despesas ambientais, desenvolvimento de mercados e aumento da produtividade (Huang et al., 2011). Inversamente, os processos organizacionais, capacidades e cultura podem ser positivamente influenciados por práticas sustentáveis e podem levar à criação de novas patentes e inovações (Nirino et al., 2022). Recursos organizacionais, ativos intangíveis como cultura verde organizacional, capacidade de inovação, tecnologias, bancos de dados, marcas registradas e direitos de autor desempenham um papel crucial no Desempenho Sustentável. Além disso, a importância das políticas, estrutura e cultura organizacional é destacada na implementação da sustentabilidade econômica, ambiental e social, afetando o desempenho organizacional, inovação e qualidade do produto (Prajogo et al., 2011; Malik et al., 2020; Vale et al., 2022). A estrutura organizacional e o Capital Estrutural impulsionam o desenvolvimento de novos mercados, aumentam a produtividade e melhoram a imagem corporativa para uma vantagem competitiva (Huang et al., 2011).

Ao investir em Capital Estrutural, as empresas podem melhorar os seus procedimentos ou processos de trabalho, aprimorando a qualidade da produção/serviço, facilitando a comunicação e resolvendo problemas com eficiência e eficácia. Ao evidenciar o papel do Capital Estrutural no desenvolvimento e implementação das estratégias de negócio, uma empresa pode beneficiar-se de uma infraestrutura mais robusta para a recolha, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Com isso, a capacidade da empresa de fazer a coisa certa da maneira certa será gradualmente aprimorada, resultando em maior qualidade, menor custo e visão mais profunda, o que pode levar ao sucesso do negócio. Adicionalmente, o Capital Estrutural pode fornecer diretrizes para evitar esforços desnecessários no processo de criação de valor, ajudando a alcançar a produtividade desejada dos funcionários e o crescimento da receita (Aramburu et al., 2011; Zangouinezhad et al., 2009; Wang et al., 2021; Xu et al., 2018).

Por fim, estudos comprovam que o Capital Relacional afeta positivamente o Desempenho Sustentável, ou seja, o relacionamento com as partes interessadas desempenha um papel essencial no desenvolvimento sustentável de uma organização e é crucial para esta obter uma vantagem competitiva (Post et al., 2002; Longoni et al., 2018; Jabbour, et al., 2018). As expectativas dos clientes evoluíram de forma a incluir comportamentos ambientais sustentáveis, em vez de se restringirem apenas ao produto,

preço ou serviço (Dangelico et al., 2010; Eweje, 2014; Tonial et al., 2019). É crucial que as organizações estabeleçam boas relações com os seus credores, fornecedores, clientes e todas as partes interessadas para alcançar a sustentabilidade. O Capital Relacional permite a troca de informações entre a organização e os seus *stakeholders*, o que ajuda as empresas a manterem informações relevantes. A colaboração é fundamental para estimular a transição para uma sociedade mais sustentável e o compartilhamento de conhecimento e colaboração são essenciais para a adoção de práticas sustentáveis. Por outro lado, a boa gestão dos aspetos ambientais e sociais pode desenvolver, não só a cultura, mas também a imagem da organização e fomentar o seu compromisso com a sustentabilidade (Malik et al., 2020; Vale et al., 2022). O Capital Relacional é também importante para a equipa de uma empresa determinar direções para desenvolvimento e melhorar a eficiência do trabalho dentro de uma determinada organização. Sem um bom Capital Relacional, a empresa pode achar difícil interagir com os seus parceiros, comprometendo a aquisição e disseminação de conhecimento. Portanto, o Capital Relacional contribui para redução de custos, melhoria da qualidade, produtividade, capacidade de resposta e até lucratividade (Liu et al., 2010; Wang et al., 2021; Sharabati et al., 2010). Além disso, constatou-se uma relação positiva entre o conhecimento ambiental e os comportamentos ecologicamente responsáveis dos colaboradores e que o facto de existir empenho da alta direção na sustentabilidade como o compromisso geral também impacta positivamente o comportamento dos colaboradores (Rayner et al., 2018; Banerjee et al., 2003). A lealdade e satisfação do cliente estão positivamente relacionadas com o desempenho comercial, enquanto a gestão da cadeia de abastecimento verde e a confiança impactam no desempenho económico e ambiental (Zhu et al., 2017).

Finalmente, importa destacar que, do ponto de vista da gestão, é importante lembrar como eventos inesperados podem ter um efeito negativo e até mesmo levar ao colapso de indústrias consolidadas. A pandemia do COVID-19 acelerou o debate sobre a mudança para uma economia mais sustentável, na qual a inovação desempenha um papel fundamental. De facto, a inovação e o desenvolvimento, da propriedade intelectual podem colocar as empresas em uma posição vantajosa em relação aos concorrentes. A implementação destes pode trazer benefícios significativos para as empresas, como um impacto positivo na vantagem competitiva através de investimentos em CI, permitindo que as empresas estejam melhor preparadas para lidar com eventos imprevistos (Nirino et al., 2022).

Considera-se, assim, que o Desempenho Sustentável e o CI estão interrelacionados, com o Capital Humano sendo aprimorado por meio de estratégias de sustentabilidade e o Capital Estrutural sendo aprimorado pelas atividades de sustentabilidade. Essas atividades contribuem para melhorar o Capital Relacional e a imagem corporativa, levando a melhores conhecimentos e habilidades dos funcionários. A sustentabilidade e o CI melhoram a eficiência da produção e afetam positivamente o desempenho da empresa (Tran et al., 2022).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1 Introdução

Com base na literatura apresentada no capítulo anterior, prossegue-se com a exposição da metodologia de investigação utilizada nesta dissertação, visando alcançar os objetivos propostos e mencionados na introdução.

Desta forma, optou-se pela utilização do método de estudo de caso nesta investigação. Seguiu-se uma abordagem qualitativa, em que a recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos fornecidos pela organização e observação direta. Por fim, a análise dos dados foi conduzida através da técnica de análise de conteúdo, permitindo uma exploração aprofundada e abrangente das informações recolhidas.

2 Estudo de caso

No âmbito desta dissertação, como já mencionado anteriormente, foi adotado o método de estudo de caso, de modo a compreender como o CI da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal influencia o seu Desempenho Sustentável. O estudo de caso é uma abordagem de investigação que permite uma análise aprofundada de um fenómeno específico e complexo, inserido no contexto da vida real e visa responder principalmente às questões "como" e "porquê" (VanWynsberghe et al., 2007; Eckstein, 2002; Yin, 2018). Envolve a análise minuciosa de eventos, atividades, processos ou indivíduos específicos (Creswell, 2002), sendo que, por meio deste método, é possível analisar detalhadamente a inter-relação entre o CI da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal e o seu Desempenho Sustentável, considerando as perceções dos diferentes *stakeholders* internos.

3 Apresentação da organização – Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal

No ano de 1971, teve início a atividade da Toyota no ramo dos equipamentos industriais, na sua sede localizada em Vila Nova de Gaia. O reconhecimento e a apreciação da excelência da marca impulsionaram um crescimento acelerado do negócio, tornando-se imprescindível a abertura de um segundo centro de operações no Carregado. A Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal é uma área de negócio especializada em fornecer equipamentos industriais e soluções associadas, cobrindo vários ramos da atividade nacional (indústria, comércio, serviços), visando aumentar a eficiência, produtividade e qualidade dos processos de fabricação e logística. A Toyota Caetano Portugal é importadora e distribuidora exclusivo da Toyota para Portugal existindo uma relação de parceria de longos anos com a Toyota Material Handling Europe e a Salvador Caetano, uma empresa portuguesa com experiência no setor automotivo e industrial (ver Figura 3). Além do fornecimento de equipamentos, a Toyota Caetano Portugal também oferece serviços de aluguer, assistência e manutenção, incluindo manutenção preventiva, reparação, peças de reposição e treino de operadores. Para tal dispõe de uma rede de assistência técnica e uma equipa de profissionais qualificados para garantir a operação segura e eficiente dos equipamentos. A Divisão Equipamento Industrial tem como objetivo principal ajudar as empresas a otimizar as suas operações, reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a segurança no local de trabalho. Esta divisão também é conhecida pela sua abordagem centrada no cliente, fornecendo soluções personalizadas e flexíveis com um suporte técnico de qualidade.

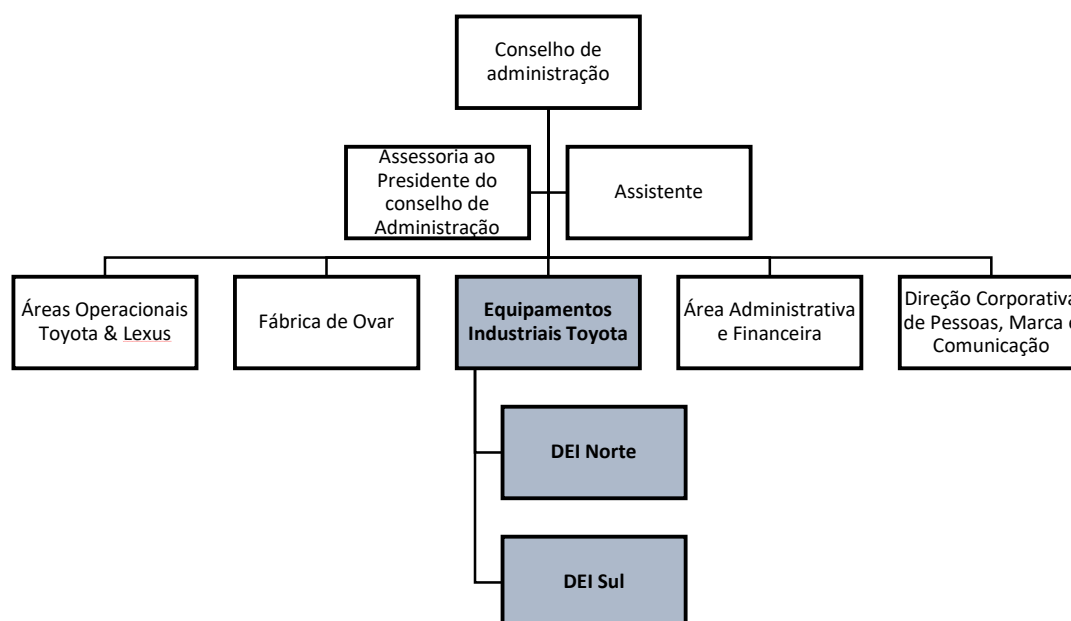


Figura 3 - Organograma da Toyota Caetano Portugal

Fonte: Elaboração própria

A Toyota Caetano Portugal também está comprometida com a sustentabilidade e a inovação. Desenvolve e promove soluções, como empilhadores elétricos de alta eficiência energética e tecnologias de bateria avançadas (chumbo ácido e íões de lítio). Além disso, a empresa está sempre à procura de novas formas de melhorar a eficiência e reduzir o impacto ambiental dos seus equipamentos. A Toyota Material Handling Europe, após uma década de trajetória e dedicação à sustentabilidade, aprendeu que era necessário agir com maior celeridade e por isso, uniram-se à iniciativa *'UN Race to Zero'* com o objetivo de reduzir as emissões em 55% nos próximos dez anos, o que demonstra que está comprometida em reduzir as emissões de carbono e contribuir para a transição para uma economia de baixo carbono.

A política da Toyota Caetano Portugal tem como objetivos principais: afirmar a empresa como uma organização de referência na mobilidade e movimentação de cargas sustentável, antecipar e moldar o futuro dos combustíveis limpos e da eficiência energética nos diferentes setores em que atuam, promover a interiorização da cultura e dos valores da organização, procurando constantemente melhorias em todas as áreas de atuação. Além disso, a empresa visa desenvolver as competências dos seus colaboradores, valorizando e reconhecendo o seu papel fundamental no sucesso da organização. Também se compromete a cumprir todas as obrigações de conformidade aplicáveis às suas atividades, produtos e serviços, ou que a organização subscreva (ver Anexo I). Por fim, a

Toyota Caetano Portugal procura promover a eficiência dos processos, estimulando o conhecimento e fomentando uma cultura de inovação e criatividade (ver Figura 4).

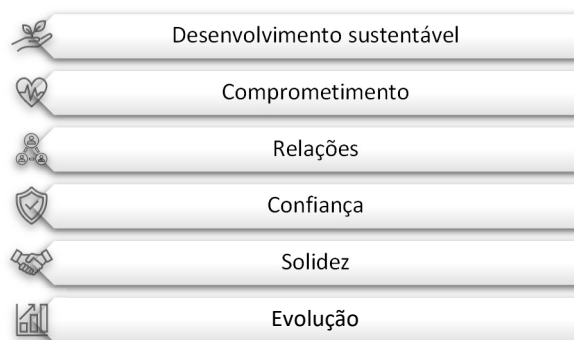


Figura 4 - Pilares da Toyota Caetano Portugal

Fonte: adaptado de “Política de Gestão e Melhoria Contínua”

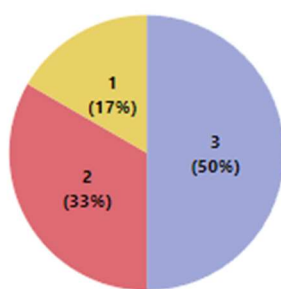
A empresa também promove uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento, incentivando os colaboradores a contribuírem com ideias e soluções inovadoras através do programa “Ser *Kaizen*”. Este programa é uma iniciativa que visa promover a melhoria contínua e a cultura de excelência dentro da organização. Este baseia-se na filosofia *Lean*, desenvolvida pela Toyota, que procura eliminar desperdícios, otimizar processos e promover a qualidade em todos os níveis da empresa. A Toyota Caetano Portugal valoriza assim a diversidade de perspectivas e experiências, reconhecendo que isso enriquece a tomada de decisões e impulsiona a criatividade. Desta forma, a sustentabilidade e o CI são pilares fundamentais na Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal, contribuindo para o sucesso da empresa e para a satisfação dos seus clientes.

4 Métodos de recolha dos dados

Adotou-se uma abordagem qualitativa, a qual inclui a utilização de métodos e teorias adequados, a consideração das perspectivas e diversidade dos participantes, a reflexividade tanto do investigador como da própria investigação, e a variedade de abordagens e métodos utilizados. Mais se acrescenta que, esta caracteriza-se pelo uso de questões abertas, pela recolha de dados no ambiente natural dos participantes através da observação direta e de interações presenciais, bem como pela interpretação dos resultados. Os investigadores qualitativos desempenham um papel fundamental na recolha e interpretação dos dados, evitando o uso de questionários padronizados. São

consideradas múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações e documentos, a fim de obter uma compreensão abrangente do problema em estudo (Flick, 2009; Creswell, 2008; Creswell, 2020; Marshall et al., 2016; Creswell, 2016). Assim, a recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, por documentos facultados pela organização e por observação direta.

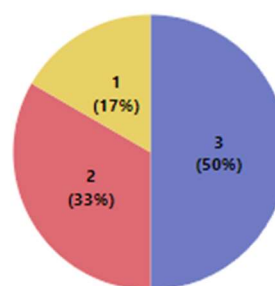
As entrevistas semiestruturadas são uma técnica fundamental de investigação em estudos de caso, sendo essenciais para a presente investigação empírica. Neste tipo de entrevistas, utiliza-se um guião que orienta o entrevistador, com um conjunto de questões pré-definidas, a fim de extrair o máximo de informação sem desviar-se do objetivo da investigação. Essas entrevistas permitem explorar ideias e sentimentos dos entrevistados, proporcionando respostas mais subjetivas e interpretações. São escolhidas como método de investigação quando a linguagem e a comunicação desempenham um papel crucial na compreensão do tema em estudo, e quando os aspetos contextuais e relacionais são considerados relevantes e significativos (Newton, 2010; Yin, 2018; Bernard, 2017). Foram realizadas 6 entrevistas a colaboradores da Toyota Caetano Portugal, especificamente na Divisão Esquipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. Os entrevistados são técnicos especializados, e do nível executivo e operacional, possuem idades entre os 23 e 60 anos, sendo que cinco são do género feminino e um do sexo masculino (ver Figuras 5 e 6).



● 51-65 ● 31-50 ● 19-30

Figura 6 - Distribuição das idades dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria



● Técnicos Especializados ● Nível Executivo ● Nível operacional

Figura 5 - Distribuição hierárquica dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente foi endereçado, verbalmente, um convite aos colaboradores em causa, para participar no estudo, sendo a natureza da investigação brevemente explicada. As entrevistas foram conduzidas nas instalações da Toyota Caetano Portugal, seguindo um guião previamente elaborado (ver Apêndice I) que incluía pontos-chave para atingir

os objetivos do estudo. A duração das entrevistas variou entre 8 minutos e 1 horas (ver Tabela 1).

Entrevistados	Duração da entrevista
ENT1	00:59:58
ENT2	00:37:51
ENT3	00:25:06
ENT4	00:08:32
ENT5	00:29:30
ENT6	00:33:10

Tabela 1 - Duração das entrevistas

Fonte: Elaboração Própria

No contexto deste estudo, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas, com o propósito de compreender e responder às três questões de investigação previamente apresentadas. Essas entrevistas procuraram obter uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo em um contexto real. O guião das entrevistas foi elaborado a partir de uma revisão de literatura sobre CI e sustentabilidade, e as questões formuladas direcionaram-se para a realidade da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio após consentimento dos entrevistados (ver Apêndice II) e posteriormente transcritas integralmente (Apêndice III). Visou-se obter a máxima informação sobre o objeto de investigação. Importa referir que os nomes dos participantes mantiveram-se em anonimato e apenas se divulgou a sua posição na hierarquia da organização para que fosse possível observar as diferenças entre as perceções em face dos diferentes cargos. Por fim, recorreu-se à observação direta, o que permitiu entender o funcionamento da organização.

Cada guião é composto por seis partes. Inicialmente, é feita uma apresentação do estudo e da entrevista, seguida de questões destinadas à recolha de dados sociodemográficos. As questões abrangem tópicos relacionados com o impacto do CI no Desempenho Sustentável. Por fim, é expresso o agradecimento pela participação e reforçada a confidencialidade dos dados.

5 Métodos de análise dos dados

Na análise de dados qualitativos o foco está na compreensão dos significados atribuídos pelos participantes e na exploração das suas perspetivas. O design da investigação qualitativa é flexível e adaptável, permitindo que as fases do processo se

ajustem conforme a recolha de dados avança (Creswell, 2020; Marshall et al, 2016; Creswell, 2016). É fundamental garantir o rigor e qualidade dos dados na análise qualitativa, que lida com informações não numéricas. Isso é alcançado por meio de um processo cuidadoso de identificação do problema, recolha, análise, explicação, avaliação e interpretação dos dados (Nassaji, 2020).

O processo de análise adotado para este estudo percorreu várias etapas cruciais. Inicialmente, as entrevistas realizadas foram cuidadosamente transcritas do formato de áudio para um formato de texto, utilizando a ferramenta *Microsoft Word*. Esta conversão tinha como objetivo primordial identificar as partes das entrevistas mais significativas e relevantes, conforme narrados pelos participantes. Após essa etapa de transcrição, o próximo passo envolveu a releitura das entrevistas. Nesse momento, as transcrições foram minuciosamente lidas, enquanto as gravações originais eram ouvidas simultaneamente. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais profunda e holística das nuances presentes nas respostas dos entrevistados. A partir dessa compreensão ampliada, o conteúdo das entrevistas foi submetido a uma análise minuciosa, caracterizada pela organização em categorias e subcategorias específicas. Essa categorização não se limitou apenas aos conceitos fundamentais em discussão - isto é, CI e Desempenho Sustentável - mas também contemplou uma investigação aprofundada sobre o impacto do CI no desempenho sustentável da organização. Essa análise abordou não apenas os aspetos teóricos subjacentes, mas também considerou de maneira integral as percepções e opiniões dos entrevistados. A convergência entre essas percepções e as referências teóricas estabelecidas, juntamente com o direcionamento fornecido pelo roteiro das entrevistas, foi fundamental para apurar as principais conclusões.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 Introdução

O presente capítulo tem como propósito apresentar e discutir os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. Como já mencionado o objetivo deste estudo foi compreender como o CI é percebido e influencia o Desempenho Sustentável da organização, sob as perspectivas económica, social e ambiental, respondendo às questões de investigação que orientaram este estudo.

Na introdução geral da tese, abordamos a relevância crescente do CI como um ativo estratégico para as organizações e a sua estreita relação com a sustentabilidade corporativa. Considerando a importância de compreender como esse conceito é integrado nas operações da Divisão Equipamento Industrial, foram conduzidas seis entrevistas com colaboradores de diferentes posições hierárquicas, abrangendo gestores de alto nível, gestores de produto e outros colaboradores da empresa.

Antes de prosseguir com a discussão dos resultados, é importante relembrar o contexto da investigação e a metodologia utilizada para a recolha e análise dos dados. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma compreensão mais profunda e holística das percepções dos colaboradores sobre o impacto do CI no Desempenho Sustentável.

Nas seções a seguir, apresentar-se-á e analisar-se-á os resultados das entrevistas, destacando as principais ideias e opiniões expressas pelos participantes. Em resposta às questões de investigação, explorar-se-á como o CI é percebido pelos colaboradores e como ele influencia o desempenho económico, social e ambiental da Divisão Equipamento Industrial. Adicionalmente, abordaremos as práticas e iniciativas relacionadas com o CI implementadas pela empresa, bem como os desafios e oportunidades identificados na procura por um Desempenho Sustentável.

A discussão dos resultados visa proporcionar *insights* relevantes para a compreensão do papel do CI na melhoria contínua dos processos, no desenvolvimento dos colaboradores e na promoção da sustentabilidade corporativa. No final deste capítulo, espera-se contribuir para o enriquecimento do conhecimento académico sobre a relação entre CI e Desempenho Sustentável, fornecendo dados para a formulação de estratégias e políticas empresariais mais alinhadas com as exigências de um ambiente global em constante mudança.

2 Análise e Discussão dos Resultados

2.1 Percepção dos Conceitos de Capital Intelectual e Desempenho Sustentável

Nesta secção, abordar-se a percepção dos conceitos de CI e Desempenho Sustentável pelos colaboradores da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. A compreensão desses conceitos pelos colaboradores é fundamental para explorar como são percebidos e integrados no contexto da empresa, e como se podem interrelacionar.

2.1.1 Capital Intelectual

De acordo com as entrevistas realizadas, o conceito de CI foi amplamente abordado e reconhecido como um ativo estratégico da organização. Os colaboradores destacaram que o CI engloba diversos elementos, tais como conhecimento, competências, criatividade e processos internos. De acordo com o ENT3: “Para mim o conceito de Capital Intelectual engloba várias vertentes, tal como a criatividade, inteligência e o conhecimento. Com o Capital interno (como os sistemas e processos), externo (como os fornecedores, imagem, clientes) e Humano, ou seja, conhecimentos e habilidades”. O ENT5 considera que o conceito de Capital Intelectual é “a capacidade que uma empresa tem de se fortificar para liderar um mercado e uma fatia substancial de proveitos numa economia (...). Finalmente, o ENT6 afirma que “o Capital Intelectual corresponde a todo o tipo de conhecimento que existe e que faz parte da empresa, ou seja, os processos, os métodos de trabalho e à volta disto”.

As respostas estão parcialmente em linha com as definições apresentadas por Li et al. (2019), Abeysekera (2006), Bontis et al. (2000) e Akpinar et al. (1999), as quais destacam a capacidade de o CI gerar vantagens competitivas em diversas situações e que não se limita apenas à propriedade intelectual, mas também engloba processos, valores, conhecimento, experiência, relações, inovações, presença no mercado e à influência social que a organização possui. Denota-se, no entanto, que o conhecimento sobre este assunto não está de todo bem enraizado, existindo a necessidade de o entrevistador abordar o conceito de CI com maior profundidade, de modo a dar continuidade às entrevistas.

Nas entrevistas realizadas, foi possível identificar que o Capital Humano é percecionado como o mais predominante na Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. Através da “Academia Ser Caetano”, que oferece diversas formações

disponíveis para os colaboradores, a empresa demonstra um claro investimento no desenvolvimento das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores. Para além desta plataforma de formações, existe também outro tipo de formação oriunda da marca Toyota (formação do produto e técnica), traduzida, adaptada e ministrada por formadores especializados da TCAP. Além disso, o programa "Ser *Kaizen*" também foi mencionado como uma iniciativa relevante que promove a cooperação e partilha de ideias, possibilitando o crescimento do Capital Humano. A forte ênfase na formação, no desenvolvimento de competências e no encorajamento da criatividade e inovação por meio do programa "Ser *Kaizen*" indica que a empresa valoriza profundamente o Capital Humano como um recurso crítico para melhorar a eficiência operacional, a qualidade do serviço prestado aos clientes e a sustentabilidade dos processos. Tal é referido pelos entrevistados 3 e 6, respetivamente. De acordo com o ENT3, "Relativamente às práticas e iniciativas que são implementadas pela empresa, pode-se dizer que temos várias formações na "Academia Ser Caetano" e formações externas. Com o *Kaizen* são promovidas ferramentas de cooperação entre os colaboradores, criação e partilha de ideias, que vão permitir criar hábitos, melhorar o trabalho de cada um". O ENT6 afirma que "(...) na empresa é promovida a formação, principalmente através da "Academia ser Caetano", a empresa também tem um programa que promove a inovação e onde é dada a oportunidades aos colaboradores de apresentarem as suas ideias para melhorar a organização que é o programa "Ser *Kaizen*".

Embora o Capital Humano tenha sido percecionado como o mais predominante, é importante notar que, nas entrevistas, também houve menções ao Capital Estrutural. A implementação de tecnologia de informação, como o uso da rede interna e do *Microsoft Teams*, bem como o uso de um *Customer Relationship Management (CRM)* desenvolvido e adaptado às necessidades da atividade, foram reconhecidos como fatores importantes na captura, armazenamento e partilha de conhecimento na empresa. Essas ferramentas são elementos do Capital Estrutural, que fornece a base para uma gestão eficiente do conhecimento dentro da organização, tal como menciona o ENT5: "Considero o Capital Estrutural o mais predominante na nossa empresa, onde os processos internos visam melhorar o conhecimento e a sua partilha para um melhor desempenho no serviço prestado ao cliente. (...) permita em tempo real registar e colher informações fundamentais para a melhoria do nosso desempenho, que nos obrigou a criar e a

implementar melhorias nos próprios processos. Esta foi uma iniciativa fundamental (...) implementada na DEI”.

Finalmente, o nível de Capital Relacional ainda se encontra abaixo das expectativas. De acordo com o ENT1, “a parte do Capital Relacional falha um pouco, a nível da comunicação, há falhas de comunicação de cima para baixo e baixo para cima e acho que aí podemos melhorar muito mais”.

Em suma, nas entrevistas realizadas na Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal, o Capital Humano foi percebido como o mais predominante na empresa. Isso reflete o investimento em formação e desenvolvimento de competências para os colaboradores, bem como a valorização da criatividade e inovação para a melhoria contínua dos processos e serviços oferecidos. Essa percepção está em linha com a literatura que destaca a importância do investimento no CI e a sua gestão para valorizar a estrutura interna das empresas, como refere Quintero-Quintero et al. (2021), Konno & Schillaci, (2021) e Sumedrea (2013). O reconhecimento do papel do Capital Estrutural também é mencionado, salientando a sua relevância para a gestão eficiente do conhecimento organizacional. E relativamente ao Capital Relacional é ressaltada a sua relevância, mas é um ponto que os entrevistados consideram que deveria de ser aprimorado. Nas entrevistas não foi mencionado o impacto conjunto das componentes do CI, mas é importante referir que a combinação harmoniosa das três componentes do CI (Humano, Estrutural e Relacional) é fundamental para o sucesso, para gerar valor e para o Desempenho Sustentável da empresa, como é referido na literatura por Mendes et al. (2021) e García-Piqueres et al. (2022).

2.1.2 Desempenho Sustentável

A análise dos resultados revelou que a percepção dos colaboradores sobre o Desempenho Sustentável está, em grande medida, alinhada com a revisão de literatura. Os entrevistados compreendem o conceito de Desempenho Sustentável como a capacidade de a empresa utilizar recursos de forma responsável, equilibrando os pilares económico, social e ambiental a longo prazo. Essa percepção está em concordância com a definição de responsabilidade social corporativa pela Comissão Europeia (2001) e a ISO 26000, que destacam a integração de preocupações sociais e ambientais nas operações das organizações como um dos pilares da responsabilidade social, como refere o segundo entrevistado:

“(...) o Desempenho Sustentável refere-se à capacidade da empresa de equilibrar o sucesso económico, social e ambiental a longo prazo.” (ENT2)

No entanto, existem algumas diferenças na forma como os entrevistados percebem o Desempenho Sustentável em relação à literatura. Enquanto a literatura destaca a responsabilidade social corporativa como uma prática voluntária das organizações que contribui para o desenvolvimento da sociedade, através da tomada de decisões socialmente e ambientalmente responsáveis (como refere, Peralta et al., 2022), as entrevistas apontam para uma perspetiva em linha com a literatura (em linha com Whait et al. (2018) e Chen et al. (2021)). Os colaboradores mencionam que o Desempenho Sustentável abrange várias áreas além do aspeto económico e social, incluindo a o cumprimento de normas laborais, a poupança energética e o cuidado com o meio ambiente. Citando o primeiro entrevistado:

“(...) sustentabilidade abrange uma serie de áreas desde responsabilidade social, a parte dos recursos Humanos, cumprimento de normas laborais, a parte de serviço jurídico, a parte de poupança energética.” (ENT1)

Essa perspetiva reflete a realidade vivenciada pelos colaboradores dentro da Divisão Esquipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal, onde as práticas de sustentabilidade são implementadas em várias áreas da empresa. Além disso, os entrevistados também destacam a importância da utilização responsável dos recursos, evitando comprometer as gerações futuras, o que está em linha com a definição de responsabilidade social corporativa da ISO 26000. Efetivamente, o ENT6 afirmou que “Desempenho Sustentável é usar os recursos sem comprometer as gerações futuras” (ENT6)

Além disso, são destacadas as ações voltadas para o bem-estar dos colaboradores, através de formação contínua, benefícios sociais e programas de incentivo à criatividade e inovação. Foi também mencionado que a empresa se esforça para criar produtos mais sustentáveis que garantam rentabilidade económica a longo prazo, utilizando óleos e combustíveis menos poluentes e investindo na satisfação e formação dos colaboradores. Tal é referido pelo quinto entrevistado:

“Criando produtos que garantam por mais tempo rentabilidade económica (ALD’s a 5 anos), utilizando óleos e combustíveis menos poluentes para o ambiente e aumentando a satisfação do colaborador com formação e benefícios sociais.” (ENT5)

A preocupação com a sustentabilidade ambiental foi mencionada repetidamente nas entrevistas, com referências à gestão de resíduos e reciclagem, bem como à implementação de tecnologias de medição para mitigar a escassez de recursos, como o consumo de água e papel. De acordo com o ENT6, “(...) fazemos a reciclagem, existem minis ecopontos no *openspace*, existem várias formações na academia sobre sustentabilidade. (...) reduzir o uso de papel. (...) produzir veículos mais sustentáveis e a tentar reduzir aqueles que são produzidos a gás e combustível “.

Assim, embora haja um alinhamento geral entre a percepção dos colaboradores e a literatura relativamente ao conceito de Desempenho Sustentável, as entrevistas fornecem uma visão mais específica e contextualizada das práticas sustentáveis adotadas pela empresa, abrangendo diversas dimensões além do âmbito económico, ambiental e social. Isso demonstra a importância dada pela organização ao Desempenho Sustentável e o seu compromisso em integrar preocupações sociais e ambientais nas suas operações e decisões, em linha com as orientações de responsabilidade social corporativa indicadas pela literatura (como refere Peñate et al. (2022), Whait et al. (2018) e Chen et al. (2021)).

2.2 O efeito do Capital Intelectual no Desempenho Sustentável

2.2.1 O efeito do Capital Intelectual no desempenho económico

Nesta seção, explora-se as percepções dos entrevistados sobre o efeito do CI no desempenho económico da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. O objetivo é compreender como os entrevistados percebem o papel do CI e como ele influencia o desempenho financeiro da empresa, respondendo assim, à primeira questão de investigação deste estudo: Q1: Como é que o CI influencia o desempenho económico?

A percepção dos entrevistados sobre o efeito do CI no desempenho económico da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal revela a importância atribuída ao conhecimento, experiência e competências como impulsionadores do sucesso financeiro da empresa, o que está em linha com o apresentado por Nirino et al. (2022) e Suharman et al. (2022). Grande parte dos entrevistados evidenciou o papel fundamental do Capital Humano no desempenho económico da organização. Essas perspetivas destacam a importância de investir na formação e no desenvolvimento dos colaboradores e também em programas que permitam o surgimento de ideias, pois estes contribuem

diretamente para a eficiência operacional e para a qualidade dos serviços prestados, e esta ideia está em conformidade com o que foi apresentado por Malik et al. (2020). De acordo com o ENT1, “existem pessoas que pelo facto de terem menos formação podem provocar que exista algum desperdício de tempo e energia, por falta de conhecimentos, entende? O nível de educação e treino que a empresa tem dado aos colaboradores tem ajudado a que os colaboradores tenham maior eficácia no seu trabalho”. Este entrevistado exemplificou, ainda, o efeito do capital humano no desempenho económico com a seguinte ilustração: “Na oficina, a cabine de pintura era dos autocarros, grande, enorme, e nós não precisávamos daquele tamanho todo e como não precisávamos daquilo tudo, dividimos a cabine em dois [tendo em consideração um projeto kaizen no qual os colaboradores deram a ideia], onde num lado ficou só para pintura e do outro, o tratamento de peças (...). Agora só aquecemos metade da cabine, ou seja, poupamos logo cinquenta por cento do consumo que tínhamos de energia e isto foi um projeto kaizen que nos trouxe mais valias a níveis económicos.”. Afirmou, ainda que “a união da sala de refeição também teve grande redução de custos e também resultou de uma ideia kaizen. Colocação de telhas translúcidas para aumentar a luz natural e reduzir o consumo de energia.”. Também o ENT6 considerou que “sem dúvida alguma que o mais predominante é o [Capital] Humano devido à grande importância que é dada à formação (...) na minha opinião até considero que colaboradores mais instruídos beneficiam a empresa a nível de produtividade e rentabilidade”.

O Capital Estrutural também foi reconhecido como um fator relevante para o desempenho económico, pois pode auxiliar a evitar e reduzir esforços necessários nos processos de criação de valor, aumentar a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, a receita, como refere Wang et al. (2021) e Xu et al. (2018). O ENT2 observou que:

“A empresa utiliza a tecnologia da informação de várias maneiras (...) Isso inclui o uso de plataformas de colaboração online (como por exemplo a academia ser caetano), sistemas de gestão de documentos, bases de dados internas para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações entre os funcionários, o que acaba por facilitar muito quando se quer reunir informações para as reuniões ou quando é necessário tomar alguma decisão a nível da gestão.” (ENT2)

Também o ENT1 menciona como os manuais de operação os “ajudam e agilizam a nossa produtividade e faz com que se evite muitos erros.”, algo que tem claramente

impacto no desempenho económico pois esses manuais facilitam e melhoram a eficiência das suas atividades e processos. Os manuais de operação permitem que os processos internos sejam padronizados e executados de forma consistente em toda a organização, o que permite eliminar variações indesejadas e erros Humanos, contribuindo para a qualidade do trabalho realizado e a consequente redução de custos com retrabalho e correções.

Além disso, o uso de tecnologias da informação, como o *Microsoft Teams* e o CRM PHC, também foram mencionados por vários entrevistados como uma forma de otimizar a gestão do conhecimento corporativo, contribuindo para a eficiência e a produtividade da empresa, como é atestado pelos ENT1, ENT5 e ENT6, respetivamente:

“Tínhamos muita coisa que era em papel e agora passou a ser feita no PHC, por exemplo os *check lists* das máquinas, passou a ser muita coisa a nível digital e, portanto, houve muita poupança de papel e isto contribui a nível económico (...)” (ENT1)

“(...) a aposta num *software* que nos permita em tempo real registar e colher informações fundamentais para a melhoria do nosso desempenho, que nos obrigou a criar e a implementar melhorias nos próprios processos.” (ENT5)

“(...) usamos a nossa rede interna e o *Microsoft Teams* e para além disso também usamos um CRM que é o PHC em que grande parte das nossas equipas estão interligadas, (...) O facto de a organização estar toda interligada refletiu-se em níveis de produtividade e a níveis económicos.” (ENT6)

O papel do Capital Relacional também surgiu como um fator significativo no desempenho económico da empresa. Manter boas relações com clientes, fornecedores e parceiros é uma vantagem competitiva e, pode-se afirmar que, as parcerias duradouras e a fidelização dos clientes são fundamentais para a sustentabilidade económica a longo prazo e os colaboradores da organização em estudo estão conscientes disto, existindo, portanto, um alinhamento com a literatura (ver Wang et al., 2021; Sharabati et al., 2010). A literatura evidencia a importância das relações comerciais sólidas e da construção de parcerias de longo prazo como estratégias para impulsionar o crescimento económico da empresa. Tal é atestado pelos entrevistados ENT1, ENT2 e ENT5, realçando o seguinte:

“Posso até dizer que o Capital Relacional influencia o Desempenho Sustentável da empresa, ou seja, nós somos puxados pelos clientes. (...) ao adotarmos medidas mais

internas de CI para melhorar o desempenho e os nossos clientes acharem que já estamos num bom nível e que podem confiar e adquirir bens, temos uma pontuação de 69% no Ecovadis. [E o mesmo se diz das certificações] a DEIS é certificada em qualidade e ambiente e a DEIN é certificada em qualidade, ambiente, segurança e energia.” (ENT1) É relevante referir que o EcoVadis tem como objetivo o desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das organizações e permite avaliar e monitorizar a qualidade e a eficiência do sistema de gestão de Responsabilidade Social Corporativa através da realização de um questionário.

“A empresa também procura parcerias externas e colaborações com fornecedores e outras organizações para impulsionar a inovação sustentável e obter melhores produtos.” (ENT2)

“A satisfação dos colaboradores, clientes, fornecedores e *stakeholders*, fortalece como equipa que é a atingir, inevitavelmente, bons resultados atualmente e no longo prazo.” (ENT5)

Em síntese, as entrevistas revelaram que o CI exerce um efeito positivo e relevante no desempenho económico da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. O investimento no desenvolvimento das competências dos colaboradores, a otimização dos processos internos e a construção de relações sólidas com os *stakeholders* são aspetos críticos destacados pelos entrevistados. Essas perceções estão alinhadas com a literatura sobre o impacto positivo do CI no desempenho financeiro das organizações (ver Yusoff et al., 2019; Cavicchi et al., 2017).

As entrevistas proporcionaram uma visão holística e abrangente das perceções dos colaboradores sobre o CI e a sua influência no desempenho económico da empresa. Ao analisar as experiências e perspetivas dos entrevistados, é possível identificar a interligação entre as práticas relacionadas com o CI e a obtenção dos resultados económicos da empresa. Neste sentido, a tabela 2 apresenta os principais indicadores de desempenho económico destacados nas entrevistas, descrevendo cada um deles e identificando o tipo de CI que exerce maior influência:

Tipo de CI	Descrição	Indicadores de Desempenho Económico
------------	-----------	-------------------------------------

Capital Humano	Melhores margens de lucro e rentabilidade decorrentes de maior produtividade e eficiência alcançadas através da formação e desenvolvimento dos colaboradores.	Rentabilidade económica
Capital Estrutural	Diminuição de desperdícios e custos operacionais resultantes da otimização de processos internos através da partilha de conhecimento e uso de sistemas de gestão.	Redução de custos operacionais
Capital Relacional	Maior satisfação dos clientes e a sua fidelização como resultado do desenvolvimento de relações sólidas e entrega de serviços de alta qualidade. Isso pode contribuir para a receita e rentabilidade da empresa.	Fidelização de clientes
Capital Humano	Redução da rotatividade de pessoal e retenção de talentos através do investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores, o que pode diminuir os custos de contratação e formação.	Taxa de retenção de colaboradores
Capital Humano e Estrutural	Desenvolvimento de soluções inovadoras como resultado da promoção da criatividade e inovação através de programas como o "Ser <i>Kaizen</i> ", levando a novas oportunidades de negócio e crescimento económico.	Eficiência dos processos de inovação

Tabela 2 - Indicadores de desempenho económico e tipo de Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

2.2.2 O efeito do Capital Intelectual no desempenho social

Nesta secção, aborda-se como o CI influencia as ações e práticas da empresa relacionadas ao bem-estar dos colaboradores, à responsabilidade social corporativa e às relações com os *stakeholders*, tendo assim como objetivo responder à segunda questão de investigação: Q2: Como é que o CI influencia o desempenho social?

Entre os entrevistados, existiu uma concordância geral sobre a importância atribuída ao bem-estar dos colaboradores e como o CI, em particular o Capital Humano, tem um impacto significativo nessa área. Através de iniciativas como a "Academia ser Caetano", a empresa promove a formação contínua dos colaboradores, capacitando-os com novos conhecimentos e competências. Essa ênfase na formação reflete o

reconhecimento de que colaboradores qualificados são essenciais para a melhoria do desempenho social da organização, o que está de acordo com Malik et al. (2020).

De acordo com o ENT1, “nós aqui temos uma possibilidade muito grande de ter formação, aqui as pessoas quem precisar ou quiser formação não há nenhum impedimento, há pessoas aqui que tem duzentas ou trezentas horas de formação por ano e isso é muito importante. Aqui, a direção a este nível está exemplar. Podem fazer formação através da “Academia Ser Caetano”, que é uma formação online, tem muitas formações interessantíssimas, *kaizen*, melhoria contínua, sustentabilidade, de qualidade, de segurança, do ambiente.” (ENT1).

Também foi mencionado pelos colaboradores a existência de uma Fundação dedicada a ajudar os colaboradores em diversas vertentes, incluindo a cobertura de despesas médicas. Esta estrutura organizacional reforça a cultura de cuidado e responsabilidade social, garantindo que os colaboradores têm acesso a apoio e benefícios que contribuam para a sua qualidade de vida. Dessa forma, o Capital Estrutural influencia positivamente o desempenho social da empresa ao criar um ambiente mais solidário e inclusivo. A Fundação foi mencionada pelo ENT3: “Temos a Fundação Salvador Caetano que ajuda também em várias vertentes (...) e é como se fosse um seguro. Nós vamos ao médico e subtemos as faturas e recebemos uma parte do valor”.

Existe também por parte da empresa incentivo à participação e à apresentação de ideias no programa “Ser *Kaizen*”, e, assim, a empresa cria um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo. De acordo com o ENT6, “nós aqui somos recompensados por apresentarmos ideias, todos os anos temos de apresentar um x número de ideias *kaizen* e depois isso reflete-se no nosso GDD, que é basicamente a nossa avaliação de desempenho e depois o nosso prémio anual depende disso.” (ENT6). Esse tipo de interação contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e uma maior satisfação dos colaboradores, o que impacta diretamente o desempenho social da empresa.

Além disso, a empresa também está envolvida em ações de responsabilidade social, como a doação de equipamentos ao Banco Alimentar Contra a Fome e à Cruz Vermelha, tal como mencionado pelo ENT6. Essas ações demonstram a preocupação da empresa em contribuir para a comunidade e para o bem-estar social em geral, fortalecendo as relações com outras entidades e organizações.

Ao considerar o efeito do CI no desempenho social da Divisão Equipamento Industrial, torna-se evidente que o investimento no desenvolvimento dos colaboradores, a promoção da inovação e criatividade, e o estabelecimento de relações sólidas com os *stakeholders* são fatores fundamentais para alcançar resultados sociais positivos, e está em linha com a literatura (ver Rayner et al., 2018; Banerjee et al., 2003). Essa abordagem de gestão de recursos intangíveis contribui para uma atuação socialmente responsável da empresa, resultando em benefícios como a satisfação dos clientes, a fidelização de colaboradores e uma imagem positiva perante a sociedade.

A Tabela 3 destaca-se os principais indicadores de desempenho ambiental identificados nas entrevistas, bem como o tipo de CI que está envolvido na influência de cada indicador, ou seja, como CI influencia o desempenho social da organização.

Tipo de CI	Descrição	Indicadores de Desempenho Social
Capital Humano	Ações voltadas para o bem-estar dos colaboradores, como formação contínua, benefícios sociais e programas de incentivo à criatividade e inovação.	Promoção do bem-estar dos colaboradores
Capital Relacional	Desenvolvimento de projetos e ações que visam o envolvimento com a comunidade, promovendo a responsabilidade social da empresa e contribuindo para o desenvolvimento local.	Fortalecimento das relações com a comunidade
Capital Relacional	Participação em iniciativas de responsabilidade social, como doações para instituições de caridade e projetos de preservação ambiental.	Apoio a causas sociais e ambientais
Capital Humano	Promoção de um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo, valorizando a igualdade de oportunidades e a diversidade de perspectivas.	Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho
Capital Humano	Investimento em programas de educação e capacitação para a comunidade e colaboradores, visando ao desenvolvimento social e pessoal.	Contribuição para a educação e capacitação

Capital Humano	Incentivo à participação dos colaboradores em programas de voluntariado, contribuindo para ações sociais e causas de interesse coletivo.	Apoio a programas de voluntariado
-----------------------	--	-----------------------------------

Tabela 3 - Indicadores de desempenho social e tipo de Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

2.2.3 O efeito do Capital Intelectual no desempenho ambiental

O desempenho ambiental é um fator cada vez mais relevante para as organizações, e a integração do CI pode desempenhar um papel significativo na melhoria da sustentabilidade ambiental da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. Nas entrevistas, a percepção dos entrevistados sobre o efeito do CI no desempenho ambiental foi discutida, destacando a importância de práticas sustentáveis e iniciativas voltadas para minimizar o impacto ambiental das operações da empresa, respondendo assim, à terceira questão de investigação deste estudo: Q3: Como é que o Capital Intelectual influencia o desempenho ambiental?

Um dos aspetos mencionados pelos entrevistados foi a aposta em programas de formação e sensibilização ambiental para os colaboradores. Através da "Academia ser Caetano", a empresa promove a formação contínua em temas relacionados com a sustentabilidade, como o uso eficiente de recursos naturais, a redução de desperdícios e a adoção de práticas amigas do ambiente. O Capital Humano demonstrou ser essencial para a disseminação de conhecimentos ambientais entre os colaboradores e para incentivar a adoção de práticas mais sustentáveis no ambiente de trabalho. Como explica o ENT1:

“Podem fazer formação através da “Academia Ser Caetano” (...) isso ajuda a sensibilizar os colaboradores e a terem atitudes e ideias *kaizen* muito mais sustentáveis.” (ENT1)

Outra iniciativa mencionada foi o programa "Ser *Kaizen*", que promove a inovação e a criatividade para melhorar o Desempenho Sustentável. Através desse programa, os colaboradores têm a oportunidade de apresentar ideias e soluções que possam contribuir para a redução do impacto ambiental das operações da empresa. Esse tipo de iniciativa combina o Capital Humano, por meio das ideias e criatividade dos colaboradores, e o Capital Estrutural, através da implementação de melhorias nos processos e sistemas para

alcançar maior eficiência ambiental, de acordo com Nirino et al. (2022). Neste campo, o ENT3 deu o seguinte exemplo: “troca de lâmpadas para LED”.

Além disso, a empresa está empenhada em reduzir o uso de papel e adotar práticas mais amigas do ambiente. A implementação do sistema informático PHC foi mencionada como uma mudança significativa para a empresa, permitindo a criação de normas e procedimentos mais adequados aos objetivos de sustentabilidade. O Capital Estrutural demonstrou ser relevante nesse contexto, visto que a implementação de sistemas de gestão adequados facilita o monitoramento e o controle do desempenho ambiental, levando à redução de desperdícios e ao uso mais eficiente de recursos naturais. A integração do CI no desempenho ambiental também é evidenciada pelo compromisso da empresa em seguir as diretrizes da ISO 26000, que define a responsabilidade social como a vontade de incluir considerações sociais e ambientais nas decisões e atividades da organização. A certificação EcoVadis também é mencionada como um indicador importante de sustentabilidade, evidenciando a preocupação da empresa em adotar práticas ambientais responsáveis e transparentes.

Os entrevistados também mencionaram a preocupação e o investimento pela procura de produtos mais amigos do ambiente, tal como mencionam os ENT5 e ENT6 e corresponde também ao referenciando por Eweje (2014) e Tonial et al. (2019). Mais especificamente:

“Criando produtos [que utilizem] óleos e combustíveis menos poluentes para o ambiente” (ENT5)

“A empresa mãe, ou seja, a Toyota Material Handling também está a optar por produzir veículos mais sustentáveis e a tentar reduzir aqueles que são produzidos a gás e combustível e também já vemos que os nossos clientes já optam por veículos ditos mais amigos do ambiente.” (ENT6)

Ainda em termos de atitudes sustentáveis a nível ambiental influenciadas pelo Capital Estrutural, o ENT1 afirmou que “acontecia as vezes que as pessoas iam embora e não desligavam as luzes nem os ares condicionados. Então, a partir das 18H30 é tudo desligado automaticamente, através de um sistema que implementamos, e tem-se poupado imenso devido a esta medida. A partir das 18h30 quem precisar de luz tem de carregar num botão que dá energia por mais meia hora.”. Também o ENT6 afirmou que “(...) fazemos a reciclagem, existem minis ecopontos no *openspace* (...)”.

Em resumo, as entrevistas destacam que o efeito do CI no desempenho ambiental da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal é observado através de programas de formação, inovação e criação de normas adequadas, resultando em maior consciência ambiental entre os colaboradores, maior eficiência nos processos e maior transparência nas práticas sustentáveis. O CI desempenha um papel fundamental nessa integração, impulsionando a procura por uma abordagem mais sustentável em todas as áreas da empresa e está de acordo com Malik et al. (2020), Nirino et al. (2022) e Xu et al. (2018). Na Tabela 4 observamos como o CI influencia o desempenho ambiental na organização em estudo.

Tipo de CI	Descrição	Indicadores de Desempenho Ambiental
Capital Estrutural	Minimização do consumo de energia, água e matérias-primas através da adoção de práticas sustentáveis e eficientes.	Redução do consumo de recursos naturais
Capital Estrutural	Implementação de processos de gestão de resíduos que visam a reciclagem e reutilização de materiais.	Gestão de resíduos e reciclagem
Capital Estrutural e Humano	Redução das emissões de gases de efeito estufa e da pegada ambiental da empresa.	Emissões de carbono e pegada ambiental
Capital Estrutural	Assegurar o cumprimento de regulamentos e normas ambientais para evitar sanções legais e promover a responsabilidade ambiental da empresa.	Conformidade com regulamentações ambientais
Capital Humano e Estrutural	Criação de produtos mais sustentáveis e <i>eco-friendly</i> , que correspondam às necessidades dos clientes e minimizem o impacto ambiental.	Desenvolvimento de produtos <i>eco-friendly</i>
Capital Humano	Fomentar uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade e sensibilize os colaboradores para a importância de práticas ambientalmente responsáveis.	Promoção de uma cultura de sustentabilidade
Capital Estrutural	Utilização mais eficiente de recursos em projetos, reduzindo custos e minimizando o desperdício de materiais e recursos naturais.	Eficiência no uso de recursos em projetos

Tabela 4 - Indicadores de desempenho ambiental e tipo de Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se as principais conclusões desta dissertação de mestrado, que teve como objetivo primordial compreender como o CI da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal influencia o seu Desempenho Sustentável a nível económico, social e ambiental, tendo em conta as perceções dos diferentes *stakeholders* internos.

No decorrer desta investigação, explorou-se as perceções dos colaboradores da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal sobre o impacto do CI no Desempenho Sustentável da empresa. Através dos resultados, concluiu-se que o CI exerce uma influência significativa em diversos indicadores de desempenho, permitindo, assim, à empresa alcançar resultados bastante satisfatórios nas três dimensões da sustentabilidade: económica, social e ambiental.

No que diz respeito ao desempenho económico, o investimento no Capital Humano foi identificado como fundamental para a obtenção de melhores margens de lucro e rentabilidade. Através de formação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a empresa considera que conseguiu alcançar maior produtividade e eficiência, refletindo-se em resultados financeiros sólidos. Quanto ao desempenho social, o Capital Relacional desempenhou um papel crucial na fidelização de clientes e no fortalecimento das relações com a comunidade. A empresa demonstrou uma postura responsável e ética, apoiando causas sociais e ambientais e promovendo a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Já no âmbito do desempenho ambiental, o Capital Estrutural teve grande relevância na redução do consumo de recursos naturais e na gestão de resíduos e reciclagem. Além disso, a empresa investiu em soluções *eco-friendly*, desenvolvendo e adquirindo produtos mais sustentáveis que minimizam o impacto ambiental.

Assim, este estudo demonstrou que o CI exerce um impacto significativo no Desempenho Sustentável da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal. O investimento no desenvolvimento dos colaboradores, o fortalecimento das relações com a comunidade e o compromisso com a sustentabilidade ambiental são fundamentais para o sucesso da empresa neste contexto. Esta dissertação contribui para o conhecimento sobre a relação entre o CI e o Desempenho Sustentável das organizações, fornecendo uma análise aprofundada das perceções dos colaboradores sobre este tema específico na Toyota Caetano Portugal. Os resultados podem ser úteis para outras empresas do setor e para gestores que procurem melhorar o Desempenho Sustentável das

suas organizações, destacando a importância de investir no CI e na gestão eficiente dos recursos Humanos, estruturais e relacionais.

Este estudo tem implicações significativas para a Toyota Caetano Portugal e para a sua estratégia de sustentabilidade. A Toyota Caetano Portugal, como empresa líder no setor, tem a oportunidade de utilizar estas conclusões para aprimorar as suas práticas e estratégias, mantendo-se como referência em Desempenho Sustentável. A empresa pode beneficiar ao reforçar o investimento no desenvolvimento do Capital Humano, promovendo a formação e capacitação dos seus colaboradores para manter a sua competitividade no mercado. Além disso, é crucial continuar a fortalecer o Capital Relacional, mantendo o foco na satisfação dos clientes e na promoção de ações de responsabilidade social que reforcem a imagem positiva da empresa. No que diz respeito ao desempenho ambiental, a Toyota Caetano Portugal deve continuar a investir no Capital Estrutural, otimizando processos e promovendo a adoção de práticas sustentáveis para reduzir a sua pegada ambiental e continuando a incentivar a submissão de ideias *Kaizen* mais sustentáveis.

Importa, também, mencionar que este estudo apresenta limitações. Primeiramente, o facto de ser ter realizado um estudo de caso, apenas permite uma generalização teórica dos resultados. Acresce que, tendo a investigação focando-se numa única empresa de importação de máquinas industriais, limita a generalização dos resultados para outras entidades do mesmo setor. Uma sugestão para investigações futuras é ampliar o estudo para outras empresas do setor de equipamentos industriais, permitindo uma compreensão mais abrangente do impacto do CI no Desempenho Sustentável. Além disso, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas. Uma abordagem quantitativa poderia complementar as conclusões, permitindo uma análise mais robusta dos dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, R., Malik, E., Pratiwi, E. T., Abdullah, L. O. D., Sulili, A., & Heliawaty. (2019). Influence of corporate social responsibility on company performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 235, 012004. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/235/1/012004>.

Abeysekera, I. (2021). Intellectual Capital and Knowledge Management Research towards Value Creation. From the Past to the Future. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 238. <https://doi.org/10.3390/jrfm14060238>.

Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2005). An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(3), 151-163. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(03\)00059-5](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(03)00059-5).

Abu Zayyad, H. M., Obeidat, Z. M., Alshurideh, M. T., Abuhashesh, M., Maqableh, M., & Masa'deh, R. (2021). Corporate social responsibility and patronage intentions: The mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*, 27(5), 510–533. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1728565>.

AkpınarVan Horn, RA. T.; Akdemir, A. (1999). Intellectual capital. Third European Conference.

Aksoy, F., & Bayram Arlı, N. (2019). Evaluation of sustainable happiness with Sustainable Development Goals: Structural equation model approach. *Sustainable Development*, 1-10. <https://doi.org/10.1002/sd.1985>.

Albertini, E. (2016). An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital. *Management Decision*, 54(4), 887-901. 10.1108/MD-09-2015-0425.

Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Intellectual Capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259>

Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397–412. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0062>.

Anyigbah, E., Kong, Y., Edziah, B. K., Ahoto, A. T., & Ahiaku, W. S. (2023). Board Characteristics and Corporate Sustainability Reporting: Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability*, *15*(4), 3553. <https://doi.org/10.3390/su15043553>

Aramburu, N., & Sáenz, J. (2011). Structural capital, innovation capability, and size effect: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, *17*, 307–325. <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.3.307>

Armistead, C., & Machin, S. (1998). Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks. *International Journal of Service Industry Management*, *9*(4), 323–336. <https://doi.org/10.1108/09564239810228849>

Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever It Takes: How and When Supervisor Bottom-Line Mentality Motivates Employee Contributions in the Workplace. *Journal of Management*, *47*(5), 1134–1154. <https://doi.org/10.1177/0149206320902521>

Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, *67*(2), 106–122. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.106.18604>

Becker, G. S. (1962). Investment in human Capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, *70*(5, Part 2), 9-49. <https://www.nber.org/books-and-chapters/investment-human-beings>

Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). Journal of Intellectual Capital: A review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, *22*(4), 744–767. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0239>

Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). Intellectual Capital of a board of directors and its elements: introduction to the concepts. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0003>

Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources.

European Management Journal, 17(4), 391–402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)

Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. Recuperado: <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>

Bowen, H. R. (1953). Graduate Education in Economics. *The American Economic Review*, 43(4), iv–223. <http://www.jstor.org/stable/1811119>

Braccini, A., & Margherita, E. (2018). Exploring Organizational Sustainability of Industry 4.0 under the Triple Bottom Line: The Case of a Manufacturing Company. *Sustainability*, 11(1), 36. <https://doi.org/10.3390/su11010036>

Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(2), 859-879. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0010>.

Bulut, D., & Bulut Yumrukaya, C. (2009). Corporate social responsibility in culture and art. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 311–320. <https://doi.org/10.1108/14777830910950702>

Carvalho, A. & Souza, L. (1999). Ativos Intangíveis ou CI: discussões da contradição na literatura e proposta para a sua avaliação. *Prespect Cien. Inf. : Belo Horizonte*, 4(1), N°1, pp. 73-83.

Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2017). Does intellectual capital promote the shift of healthcare organizations towards sustainable development? Evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 153, 275–286. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.175>

Chen, C.-C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y.-T., Sivarak, O., & Chen, S.-C. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8275. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>

Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual Capital and firms' market value and financial

performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.
<https://doi.org/10.1108/14691930510592771>

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: the mediation effect of green human Capital. *Quality & Quantity*, 47, 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9504-3>

Chen, Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual Capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77 (3), 271-286.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>

Choong, K. K. (2008). Intellectual Capital: Definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638.
<https://doi.org/10.1108/14691930810913186>

Commission of the European Communities Brussels. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility. Paper presented at the Green Paper Presented by the Commission.

Creswell, J. (2002) Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches. London: Sage

Creswell, J. (2008). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London:Sage Publications. 2.ed.

Creswell, J. (2020).Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London:Sage Publications.5.ed.

Creswell, J. W. (2016). 30 essential skills for the qualitative researcher. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dabić, M., Vlačić, B., Scuotto, V., & Warkentin, M. (2020). Two decades of the Journal of Intellectual Capital: a bibliometric overview and an agenda for future research. *Journal of Intellectual Capital*. 10.1108/JIC-02-2020-0052

Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95, 471-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>

Diez, J., Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual Capital and value creation in Spanish firms. *Journal of intellectual Capital*. 10.1108/14691931011064581

Drucker, P. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
<https://link.gale.com/apps/doc/A13905270/AONE?u=anon~826d004&sid=googleScholar&xid=721d1362>

Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual Capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10-25.
<https://doi.org/10.1108/14691931311288995>

Dumay, J., & Guthrie, J. (2019). Reflections on interdisciplinary critical intellectual capital accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2282–2306. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3636>

Dumay, J., Guthrie, J., & Rooney, J. (2017). The critical path of intellectual capital. *In The Routledge companion to intellectual capital*, 21-39. Routledge.

Dumay, J., Guthrie, J., & Rooney, J. (2020). Being critical about intellectual Capital accounting in 2020: An overview. *Critical perspectives on Accounting*, 70, 102185.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102185>

Eckstein, H. (2000). Case study and theory in political science. *Case study method*, 119-164.

Eweje, G. (2014). Introduction: Trends in corporate social responsibility and sustainability in emerging economies. In *Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008026>

Xu, J., & Liu, F. (2020). The impact of intellectual capital on firm performance: A modified and extended VAIC model. *Journal of Competitiveness*, (1).

Fasoulis, & Rafet. (2019). Embracing Sustainability in Shipping: Assessing Industry's Adaptations Incited by the, Newly, Introduced 'triple bottom line' Approach to Sustainable Maritime Development. *Social Sciences*, 8(7), 208.
<https://doi.org/10.3390/socsci8070208>

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª edição. Artmed. Porto Alegre. http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf

García-Piqueres, G., & García-Ramos, R. (2020). Is the corporate social responsibility–innovation link homogeneous? Looking for sustainable innovation in the Spanish context. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2172-2185. <https://doi.org/10.1002/csr.1845>

García-Piqueres, G., & García-Ramos, R. (2022). Complementarity between CSR dimensions and innovation: behaviour, objective or both?. *European Management Journal*, 40(4), 475-489. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.010>

Gazzola, P., Campo, A.G.D., Onyango, V. (2019). Going green vs going smart for sustainable development: Quo vadis? *Journal of Cleaner Production*. 214, 881-892. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.234>

Goh, C. S., Chong, H.-Y., Jack, L., & Faris, A. F. M. (2020). Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119884>

Abu Zayyad, H. M., Obeidat, Z. M., Alshurideh, M. T., Abuhashesh, M., Maqableh, M., & Masa'deh, R. (2021). Corporate social responsibility and patronage intentions: The mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*, 27(5), 510–533. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1728565>

Hamrouni, A., Boussaada, R., & Toumi, N. B. F. (2019). Corporate social responsibility disclosure and debt financing. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 394-415. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2018-0020>

Hatamizadeh, N., Ahmadi, M., Vameghi, R., & Hosseini, M. (2020). Intellectual Capital in rehabilitation organizations: Concept clarification. *Journal of Health Research*. <https://doi.org/10.1108/JHR-04-2019-0077>

Huang, C. L., & Kung, F. H. (2011). Environmental consciousness and intellectual Capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741111173916>

Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R., & Ferasso, M. (2020). The social dimensions of corporate sustainability: an integrative framework including COVID-19 insights. *Sustainability*, *12*(20), 8747. <https://doi.org/10.3390/su12208747>

Isaksson, R. (2018). Revisiting the triple bottom line. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, *217*, 425-436. 1 0.2495/SDP180381

ISO ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility., 2010
<https://www.iso.org/standard/42546.html>

Jabbour, C. J. C., & Renwick, D. W. S. (2018). The soft side of environmentally-sustainable organizations. *RAUSP Management Journal*, *53*, 622-627. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0044>

Jardon, C. M., & Dasilva, A. (2017). Intellectual capital and environmental concern in subsistence small businesses. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, *28*(2), 214–230. <https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2015-0085>

Joia, L., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual Capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/14691930910996634>

Kim, K.-H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, *44*(3), 1097-1118. <https://doi.org/10.1177/0149206315602530>.

Konno, N., & Schillaci, C. E. (2021). Intellectual Capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0060>

Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *160*, 120262. 10.1016/j.techfore.2020.120262

Lee, K. H., & Min, B. (2015). Green R&D for eco-innovation and its impact on carbon emissions and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, *108*, 534-542. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.114>

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human Capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439> 22.

Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual Capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11(9), 2713. <https://doi.org/10.3390/su11092713>

Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational Capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249. <https://ssrn.com/abstract=2844522>

Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Inclusive environmental disclosure practices and firm performance: the role of green supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2016-0728>

Madhani, P. (2016). Intellectual Capital (IC) intensity vs. Capital intensity: Impact on corporate governance and disclosure practices of firms. *SCMS Journal of Indian Management*, 13(4), 62-81. https://www.researchgate.net/publication/357601665_Intellectual_Capital_IC_Intensity_vs_Capital_Intensity_Impact_on_Corporate_Governance_and_Disclosure_Practices_of_Firms

Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2021). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291-303. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>

Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual Capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>

Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual Capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>

Marr, B. (2005) *Perspectives on Intellectual Capital. Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting*. Elsevier, Oxford.

Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual Capital. *Journal of Accountancy*. <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intCapital-eng.pdf>

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards ‘An Intellectual Capital-Based View of the Firm’: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0644-5>

Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., & Dal Mas, F. (2018). Practitioners’ views on intellectual capital and sustainability. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 367–386. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0033>

Matos, F., Lopes, A., Suciú, M., & Ghitiú, A. (2011). Intellectual Capital Management: Case Study Portugal versus Romania. In ECIC2011-Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital: ECIC (p. 240). *Academic Conferences Limited*.

Mendes, T., Braga, V., Correia, A., & Silva, C. (2021). Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective. *Innovation & Management Review*. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2021-0039>

Moneva, J. M., Bonilla-Priego, M. J., & Ortas, E. (2020). Corporate social responsibility and organisational performance in the tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 853-872. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1707838>

Murthy, V., & Mouritsen, J. (2011). The performance of intellectual Capital: Mobilising relationships between intellectual and financial Capital in a bank. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(5), 622-646. <https://doi.org/10.1108/09513571111139120>

Najar, T., Dhaouadi, K., & Ben Zammel, I. (2020). Intellectual Capital impact on open innovation: The case of technology-based sectors in Tunisia. *Journal of Innovation Economics & Management*, 75-106. <https://doi.org/10.3917/jie.032.0075>

Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24, 427 - 431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>

Newton, N. (2010). The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses. *Exploring qualitative methods*, 1(1), 1-11.

Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2022). Intellectual Capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 420-438. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0038>

Novas, J., Alves, M.G., & Sousa, A.F. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18, 286-315. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0079>

Omar, M. K., Yusoff, Y. M., & Zaman, M. D. K. (2017). The role of green intellectual Capital on business sustainability. *World Appl. Sci. J*, 35(12), 2558-2563. [10.5829/idosi.wasj.2017.2558.2563](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2017.2558.2563)

Ordóñez, P. (2013). Intellectual Capital strategy management for knowledge based organizations. IGI Global.

Pablos, O. (2004). Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons from European Learning Firms, *Journal of Intellectual Capital* 5, 629-647. <https://doi.org/10.1108/14691930410567059>

Peña, I., Sanchez De Pablo, J., Muñoz, R., & Ruiz, E. (2018). The influence of Total Quality Management on firms' intellectual Capital. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.396>

Peralta Mocha, M. B., Arias, G., De Lourdes, R., Reinoso, V., & Del Rocío, M. (2022). Responsabilidad Social en empresas bananeras en Ecuador: perspectivas económicas, sociales y jurídicas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(99), 1095-1114. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.15>

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>

Quintero, W., Blanco, A., & Garzón, M. (2021). Intellectual Capital: A review and bibliometric analysis. *Publications*, 9(4), 46. <https://doi.org/10.3390/publications9040046>

Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of 'green' workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56-78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>

Sandra, O. N., Nkeiru, E. O. C., Pricilia, O. A., Chidiebere, N. N. A. M. A. N. I., Anastesia, A. C., Ojiakor Ijeama, P., & Regina, O. (2021). Impact of Environmental, Social and Governance Dimensions of Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Evidence from Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(2), 220-236. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.92.220.236>

Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13563281211196344>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human Capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>

Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., & Passiante, G. (2016). Managing intellectual Capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298-319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046>

Serenko, A., & Bontis, N. (2009). Global ranking of knowledge management and intellectual Capital academic journals. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270910931125>

Sharabati, A. A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual Capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management decision*, 48(1), 105-131. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014481>

Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The impact of intellectual Capital on the performance of universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 273-280. <https://doi.org/10.13187/ejced.2014.10.273>

Shim, J., Moon, J., Lee, W. S., & Chung, N. (2021). The Impact of CSR on Corporate Value of Restaurant Businesses Using Triple Bottom Line Theory. *Sustainability*, 13(4), 2131. <https://doi.org/10.3390/su13042131>

Sousa, S., & Ferreira, A. (2021). CI: revisão de literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 245-259. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10032>

Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo

Štreimikienė, D., & Ahmed, R. R. (2021). Corporate social responsibility and brand management: evidence from Carroll's pyramid and triple bottom line approaches. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(4), 852-875. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14520>

Suharman, H., Alipudin, A., & Hidayah, N. (2022). Corporate Social Responsibility, Intellectual Capital, and Corporate Performance in State-Owned Enterprises. *Quality-Access to Success*, 23(189). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.04>

Sumedrea, S. (2013). Intellectual Capital and firm performance: A dynamic relationship in crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137-144. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00125-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00125-1)

Švarc, J., Lažnjak, J., & Dabić, M. (2021). The role of national intellectual Capital in the digital transformation of EU countries. Another digital divide?. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 768-791. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0024>

Sveiby Karl-Erik (2000), *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas: como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, *Gestion 2000*.

Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability?. *European Management Journal*, 32, 244-259. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2013.01.008>.

Ticha, I. (2008). Intellectual Capital reporting. *Agric Economic-Czech*, 54, 57-62. 10.17221/270-AGRICECON

Tonial, G., Cassol, A., Selig, P. M., & Giugliani, E. (2019). Intellectual Capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study. Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: *Perspectives for Organizations and Society*, 119-138. https://doi.org/10.1007/978-3-319-79051-0_7

Tran, N. P., Dinh, C. T. H., Hoang, H. T. T., & Vo, D. H. (2022). Intellectual Capital and Firm Performance in Vietnam: The Moderating Role of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 14(19), 12763. <https://doi.org/10.3390/su141912763>

Ugando Peñate, M., Sabando García, Ángel R., Pilay Toala, F. S., Armas Herrera, R. ., & Higuerey Gómez, Ángel A. . (2022). Social responsibility and its relationship with strategic variables of productive companies, Ecuador: Social Corporate Responsibility: its orientation and influence with strategic variables and its dimensions for business. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional De Cultura Visual*, 10(4), 1–18. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3622>

Urban, B., & Joubert, G.C. (2017). Multidimensional and comparative study on intellectual capital and organisational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 18, 84-99. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1255990>

Vale, J., Miranda, R., Azevedo, G., & Tavares, M. C. (2022). The Impact of Sustainable Intellectual Capital on Sustainable Performance: A Case Study. *Sustainability*, 14(8), 4382. <https://doi.org/10.3390/su14084382>

VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining case study. *International journal of qualitative methods*, 6(2), 80-94. <https://doi.org/10.1177/160940690700600208>

Wang, C. N., Chang, Y. L., Huang, Q. H., & Wang, C. H. (2011). Assessment on intellectual Capital management for Taiwanese pharmaceutical industry: Using GRA and MPI. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2950. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1437>

Wang, Z., Cai, S., Liang, H., Wang, N., & Xiang, E. (2021). Intellectual Capital and firm performance: the mediating role of innovation speed and quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1222-1250. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511611>

Wei, C.F., Chiang, C. T., Kou, T. C., & Lee, B. C. Y. (2017). Toward Sustainable Livelihoods: Investigating the Drivers of Purchase Behavior for Green Products. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 626–639. Recuperado de. <https://doi.org/10.1002/bse.1942>

Welbourne, T., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483-497. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>

Whait, R. B., Christ, K. L., Ortas, E., & Burritt, R. L. (2018). What do we know about tax aggressiveness and corporate social responsibility? An integrative review. *Journal of cleaner production*, 204, 542-552. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.08.334>

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286-300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>

Xu, J., & Liu, F. (2020). The impact of intellectual capital on firm performance: A modified and extended VAIC model. *Journal of Competitiveness*, (1). <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.10>

Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual Capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 10(12), 4651. <https://doi.org/10.3390/su10124651>

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. Sage.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual Capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>

Yüksel, A., Gök, M. Ş., Özer, G., & Çiğirim, E. (2022). A new theoretical approach to intellectual capital: Meta-synthesis definitions of innovative literacy. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1435–1460. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2020-0379>

Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual Capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>

Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626–637. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.153>

Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural Capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635570910930136>

Zemigala, M. (2019). Tendencies in research on sustainable development in management sciences. *Journal of Cleaner Production*, 218, 796–809. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.009>

Zhao, W.W. (2018). How to improve corporate social responsibility in the era of artificial intelligence? *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 186(6), 012036. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/186/6/012036>

Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S. B. (2017). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 155, 46-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.124>

Rizki, A. F., Murwaningsari, E., & Sudibyoy, Y. A. . (2022). Does Green Supply Chain Management Improve Sustainable Performance?. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(6), 323–331. <https://doi.org/10.32479/ijeep.13648>

Despeisse, M., Vladimirova, D. (2014). Decision making for sustainability: review and research agenda. In: Grabot, B., Vallespir, B., Gomes, S., Bouras, A., Kiritsis, D. (Eds.), *IFIP Adv. Inf. Commun. Technol. Springer, Berlin*, pp. 146-153. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44736-9_18

Henao, R., Sarache, W., & Gómez, I. (2019). Lean manufacturing and sustainable performance: Trends and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, 208, 99-116. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.116>.

Apêndice I – Guião da entrevista realizada aos colaboradores da Divisão Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal

1. Breve contextualização dos objetivos do estudo.
2. Como percebe o conceito de CI e como ele é integrado nas operações da Divisão de Equipamentos Industriais? Quais são as principais práticas e iniciativas relacionadas com o CI que são implementadas na empresa? Qual dos Capitais Intelectuais é mais predominante na empresa? Porque?
3. Como a empresa utiliza a tecnologia da informação para capturar, armazenar e partilhar conhecimento?
4. Como percebe o conceito de Desempenho Sustentável e como ele é integrado nas operações da Divisão de Equipamentos Industriais? Quais são os principais desafios e oportunidades associados a esse equilíbrio?
5. Como a empresa promove a inovação e a criatividade para melhorar o Desempenho Sustentável?
6. Como a empresa envolve os seus stakeholders internos na gestão do CI e no Desempenho Sustentável da Divisão de Equipamentos Industriais?
7. Como a empresa incentiva e apoia a formação e a melhoria contínua na Divisão de Equipamentos Industriais? (como a empresa fundamenta a criação do CH?) Quais são as principais ferramentas e práticas utilizadas? E que impacto tem isso na sustentabilidade?
8. Como a empresa avalia o impacto do seu Desempenho Sustentável? Quais são os principais indicadores utilizados e como esses indicadores são monitorizados e comunicados?
9. Como a empresa envolve os seus colaboradores na gestão do CI e no Desempenho Sustentável da Divisão de Equipamentos Industriais? Quais são as principais práticas e iniciativas de desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores em termos de práticas sustentáveis nos diferentes níveis? Quais os principais sistemas? Os procedimentos?
10. Como a empresa lida com a gestão de riscos relacionados ao Desempenho Sustentável? Quais são os principais riscos identificados e como a empresa os aborda? Como a empresa enfrenta desafios de sustentabilidade (por exemplo, mudanças climáticas, escassez de recursos, etc.) e como o CI ajuda a superá-los?

11. Como a empresa planeia e prevê o futuro do ponto de vista do Desempenho Sustentável? Quais são as principais tendências e desafios que a empresa antecipa e como se está a preparar para enfrentá-los?
12. Agradecimento e referência à confidencialidade dos dados.

Apêndice II - Declaração Consentimento RGPD das Entrevistas

Declaração de Consentimento para Entrevistas - Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

Caro Entrevistado(a),

Esta declaração de consentimento tem como objetivo informá-lo(a) sobre a finalidade e o uso dos dados recolhidos durante as entrevistas para a investigação de mestrado intitulada " O impacto do CI no Desempenho Sustentável – Um estudo de caso na Divisão Equipamentos Industriais da Toyota Caetano Portugal”.

Identificação do Responsável pela Investigação:

Nome do Investigador: Joana Sousa Alves da Silva

Instituição de Ensino: Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto

Objetivo da investigação: A investigação tem como objetivo compreender o impacto do CI no Desempenho Sustentável da Divisão de Equipamentos Industriais da Toyota Caetano Portugal. As entrevistas serão conduzidas para recolher informações sobre a perceção dos colaboradores acerca deste tema, permitindo uma análise mais profunda sobre a influência do CI no desempenho económico, social e ambiental da empresa.

Dados Recolhidos: Durante a entrevista, serão recolhidas informações relevantes para a investigação. As suas respostas fornecidas durante a entrevista serão devidamente gravadas e utilizadas exclusivamente para fins académicos e de investigação, estando em conformidade com as diretrizes do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Confidencialidade e Anonimato: As suas respostas serão tratadas com o máximo de confidencialidade. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima, sendo utilizado apenas um identificador numérico ou outra forma de codificação que não permita identificar diretamente os entrevistados.

Armazenamento e Conservação dos Dados: As gravações e os dados recolhidos durante as entrevistas serão armazenados de forma segura e confidencial. Apenas o investigador responsável terá acesso aos dados e estes serão conservados por um período de 3 meses, após o qual serão devidamente eliminados.

Consentimento Livre e Esclarecido: A participação nesta investigação é voluntária, e tem o direito de recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento. Ao concordar em participar, estará a autorizar a utilização das suas respostas e dados para fins académicos e de investigação, conforme descrito nesta declaração de consentimento.

Contato para Esclarecimentos: Se tiver alguma questão ou precisar de mais informações sobre a investigação, pode entrar em contato com o investigador através de 2210329@iscap.ipp.pt

Ao aceitar participar nas entrevistas, concordo que li e compreendi os termos desta declaração de consentimento e autorizo a utilização dos meus dados pessoais para os fins descritos.

Data:

Assinatura: _____

Apêndice III – Conteúdo das entrevistas

Questão 1	ENT1	<p>“É todo o conhecimento que as pessoas vão adquirindo ao longo da sua vida profissional, quer em termos teóricos quer em termos práticos.</p> <p>A área do conhecimento individual é muito importante. Eu acho que na empresa temos um bocado de cada coisa, a nível estrutural temos melhorado muito nos últimos anos. Acho que a parte do capital relacional falha um pouco, a nível da comunicação, há falhas de comunicação de cima para baixo e baixo para cima e acho que aí podemos melhorar muito mais.”</p>
	ENT2	<p>“Penso que o conceito de capital intelectual refere-se ao conhecimento, habilidades, experiência e valores dos funcionários, certo? Na DEI, o capital intelectual é valorizado e integrado nas operações de várias maneiras. Aqui temos algumas práticas e iniciativas relacionadas ao capital intelectual implementadas na empresa, pode-se falar, por exemplo: Programas de treino e formação para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos funcionários. Partilha de conhecimento por meio de reuniões, workshops e ferramentas de colaboração interna. Criação de uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua e a troca de conhecimento entre os funcionários. Promoção de ambientes de trabalho inclusivos e diversificados para estimular a inovação e o pensamento criativo. O capital intelectual predominante na empresa pode variar, mas o conhecimento técnico especializado dos funcionários, combinado com a cultura de aprendizagem e inovação, é frequentemente considerado essencial para impulsionar o desempenho sustentável.”</p>
	ENT3	<p>“Para mim o conceito de Capital Intelectual engloba várias vertentes, tal como a criatividade, inteligência e o conhecimento. Com o capital interno (como os sistemas e processos), externo (como os fornecedores, imagem, clientes) e humano, ou seja, conhecimentos e habilidades.</p> <p>Relativamente às práticas e iniciativas que são implementadas pela empresa: temos várias formações na Academia Ser Caetano e</p>

	<p>formações externas. Com o Kaizen são promovidas ferramentas de cooperação entre os colaboradores, criação e partilha de ideias, que vão permitir criar hábitos, melhorar o trabalho de cada um.”</p>
ENT4	<p>“Não sei, não faço ideia.”</p>
ENT5	<p>“O conceito de Capital Intelectual é para mim a capacidade que uma empresa tem de se fortificar para liderar um mercado e uma fatia substancial de proveitos numa economia, onde considero a DEI muito frágil neste caminho evolutivo. Considero o Capital Estrutural o mais predominante na nossa empresa, onde os processos internos visam melhorar o conhecimento e a sua partilha para um melhor desempenho no serviço prestado ao cliente. De salientar o mais recente, a aposta num software que nos permita em tempo real registar e colher informações fundamentais para a melhoria do nosso desempenho, que nos obrigou a criar e a implementar melhorias nos próprios processos. Esta foi uma iniciativa fundamental e tardia implementada na DEI.”</p>
ENT6	<p>“Bom, eu penso que o capital intelectual corresponde a todo o tipo de conhecimento que existe e que faz parte da empresa, ou seja, os processos, os métodos de trabalho e à volta disto. Após essa explicação, posso dizer que na empresa é promovida a formação, principalmente através da “Academia ser Caetano”, a empresa também tem um programa que promove a inovação e onde é dada a oportunidades aos colaboradores de apresentarem as suas ideias para melhorar a organização que é o programa “Ser Kaizen”. Também usamos a nossa rede interna e o Microsoft Teams onde partilhamos coisas com toda a organização e também só entre a nossa equipa. Isto são só alguns exemplos. Acho que sem dúvida alguma que o Capital Intelectual mais predominante é o Humano devido à grande importância que é dada à formação, e na minha opinião até considero que colaboradores mais instruídos beneficiam a empresa a nível de produtividade e rentabilidade.”</p>

Questão 2	ENT1	<p>"Por exemplo, o teams veio ajudar muito nas reuniões, conseguimos reunirmos com as pessoas que estão em teletrabalho. Agora estamos a orçamentar um programa para a qualidade, segurança e energia, uma plataforma própria só para esta área porque esta área está a ser cada vez mais complicada de gerir. O objetivo vai ser que as pessoas tenham acesso a toda a documentação na hora e que possa ser consulta por várias pessoas ao mesmo tempo e vai-nos permitir colmatar algumas lacunas e falhas e vai-nos poupar muito tempo e vai agilizar e facilitar a comunicação.</p> <p>Temos muita gente que dá ideias e sugere coisas, mas depois o aproveitamento desse know how às vezes não é o melhor."</p>
	ENT2	<p>"A empresa utiliza a tecnologia da informação de várias maneiras para capturar, armazenar e partilhar conhecimento. Isso inclui o uso de plataformas de colaboração online (como por exemplo a academia ser caetano), sistemas de gestão de documentos, bases de dados internas para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações entre os funcionários, o que acaba por facilitar muito quando se quer reunir informações para as reuniões ou quando é necessário tomar alguma decisão a nível da gestão. Também usamos a tecnologia da informação para criar e gerir armazenamento de dados de conhecimento, onde os funcionários podem aceder a informações relevantes, boas práticas e formações."</p>
	ENT3	<p>"A TI é utilizada para partilha de conhecimentos, ideias. Utilizo a Cloud do OneDrive para partilhar (no meu caso) todas as formações que realizo, de modo a poderem aceder sempre que necessário. Partilhar as informações que recebo da fábrica a nível da Gestão de Produto. Temos também o "Intra" onde temos várias informações e notícias da empresa."</p>
	ENT4	<p>"Não sei."</p>
	ENT5	<p>"Considero que a DEI e o próprio grupo explora e utiliza fortemente, interna e externamente as tecnologias de informação através dos websites e intranet."</p>

	ENT6	<p>“Como já mencionei usamos a nossa rede interna e o Microsoft Teams e para além disso também usamos um CRM que é o PHC em que grande parte das nossas equipas estão interligadas, liga os vendedores, aos chefes de vendas e controlos de créditos, às pessoas que encomendam as máquinas e ainda àquelas que faturam e que entregam as máquinas e também aqueles que fazem o acompanhamento do produto quando este já está nas instalações do cliente. O facto de a organização estar toda interligada refletiu-se em níveis de produtividade e a níveis económicos.”</p>
--	------	--

Questão 3	ENT1	<p>"Para mim, vamos lá ver, toda a gente fala de sustentabilidade, sustentabilidade abrange uma serie de áreas desde responsabilidade social, a parte dos recursos humanos, cumprimento de normas laborais, a parte de serviço jurídico, a parte de poupança energética. Sustentabilidade é um bocadinho o chapéu que vai agregar uma serie de áreas e de facto muitas empresas perceberam isso e começaram a fazer os relatórios de sustentabilidade, porque aí nos relatórios podemos ver dados de consumos energéticos, dados de recolha de resíduos. Sustentabilidade é agregar uma serie de coisas que são importantes para o melhor desempenho da empresa. As oportunidades associadas à sustentabilidade são variadas, nós ainda estamos muito verdes. Podíamos colocar painéis fotovoltaicos.</p> <p>Quanto aos desafios, precisamos de pessoas de uma equipa só a trabalhar nisto, precisamos de pessoas que possam fazer auditorias, que possam recolher dados, que possam melhorar os procedimentos, processos."</p>
	ENT2	<p>“O que tenho em mente é que o desempenho sustentável refere-se à capacidade da empresa de equilibrar o sucesso económico, social e ambiental a longo prazo. Na Divisão de Equipamento Industrial da Toyota Caetano Portugal, o conceito de desempenho sustentável é integrado nas operações por meio de práticas e políticas que visam reduzir o impacto ambiental, promover a responsabilidade social e garantir a viabilidade económica. Alguns dos principais desafios e</p>

	<p>oportunidades associados a esse equilíbrio incluem: Adoção de tecnologias e processos de trabalho mais eficientes e com menor emissão de carbono. Certificação. Implementação de práticas de gestão de resíduos e reciclagem. Interação com a comunidade local e apoio a projetos sociais. Monitorização e relatórios de indicadores de desempenho sustentável que são partilhados com a “casa mãe”.”</p>
ENT3	<p>“Temos no Grupo Salvador Caetano sempre a responsabilidade social, económica e ambiental, presente nos nossos dias. O grupo encontra-se com ações de melhorias ambientais em todas as empresas. Melhorando e tratando sempre da reciclagem e gestão de resíduos, com a separação de tudo o que seja ou não reciclado. Temos a Fundação Salvador Caetano que ajuda também em várias vertentes, com Associação e é como se fosse um seguro. Nós vamos ao médico e subtemos as faturas e recebemos uma parte do valor.”</p>
ENT4	<p>“Não faço a mínima ideia.”</p>
ENT5	<p>“Não sei bem, mas sou capaz de dar alguns exemplos. Criando produtos que garantam por mais tempo rentabilidade económica (ALD’s a 5 anos), utilizando óleos e combustíveis menos poluentes para o ambiente e aumentando a satisfação do colaborador com formação e benefícios sociais. O principal desafio é conseguir implementar práticas de sustentabilidade económicas que promovam e criem a oportunidade de um aumento crescente da rentabilidade.”</p>
ENT6	<p>“É assim, pelo que sei, o desempenho sustentável é usar os recursos sem comprometer as gerações futuras. A empresa dá bastante importância a este ponto, fazemos a reciclagem, existem minis ecopontos no openspace, existem várias formações na academia sobre sustentabilidade. Agora também, através de partilha de ideias com a DEIS estamos a ter ideias para reduzir o uso de papel. A empresa mãe, ou seja, a Toyota Material Handling também está a optar por produzir veículos mais sustentáveis e a tentar reduzir aqueles que são produzidos a gás e combustível e também já vemos que os nossos clientes já optam por veículos ditos mais amigos do ambiente. Relativamente aos desafios e oportunidades, talvez</p>

	algumas mudanças para ser mais sustentáveis tem custos elevados, mas por outro lado, penso que, a longo prazo esse investimento compensa e também é bom para as nossas vendas e para os nossos clientes.”
--	---

Questão 4	ENT1	“A DEIS é certificada em qualidade e ambiente e a DEIN é certificada em qualidade, ambiente, segurança e energia. Por exemplo, a nossa divisão era toda com luzes de halogênio e atualmente só temos algumas partes que não foram colocados LEDs. Na oficina, a cabine de pintura era dos autocarros, grande, enorme, e nós não precisávamos daquele tamanho todo e como não precisávamos daquilo tudo, dividimos a cabine em dois (um projeto kaizen, foram os colaboradores que deram a ideia e surgiram) num lado ficou só para pintura e do outro para tratamento de peças e agora também só aquecemos metade da cabine, ou seja, poupamos logo cinquenta por cento do consumo que tínhamos de energia e isto foi um projeto kaizen que nos trouxe mais valias a níveis económicos. A união da sala de refeição também teve grande redução de custos e também resultou de uma ideia kaizen. Colocação de telhas translucidas para aumentar a luz natural e reduzir o consumo de energia.”
	ENT2	“A empresa promove a inovação e a criatividade para melhorar o desempenho sustentável por meio de várias iniciativas. Por exemplo o ser kaizen, onde os funcionários são encorajados a apresentar ideias e soluções sustentáveis. A colaboração entre equipas e departamentos também é encorajada para promover a criação de novas ideias e abordagens. A empresa também procura parcerias externas e colaborações com fornecedores e outras organizações para impulsionar a inovação sustentável e obter melhores produtos.”
	ENT3	“Existem várias formações e ações de melhoramento dos sistemas de desempenho sustentável.”
	ENT4	“Talvez o programa Kaizen, as ideias que surgem de lá são boas, fazem grande coisa, mas também as ideias Kaizen, pelo que sei é uma

		ideia sem custos e hoje em dia é muito difícil termos uma ideia Kaizen sem custos.”
	ENT5	“No nosso caso estamos beneficiados pelas sinergias de um grupo que proporciona a todas as suas empresas um leque vasto de iniciativas para promover estas duas vertentes. Um bom exemplo, o Kaizen, com um grupo dinamizador e extensivo a todas as empresas do grupo.”
	ENT6	“Penso que a empresa promove isso, através do programa “ser Kaizen” como já falei dele antes. Há muita gente que tem ideias que faz com que se reduza os desperdícios e com que haja melhor aproveitamento dos recursos e muitas desses ideias têm um impacto muito grande a nível económico.”

Questão 5	ENT1	<p>"Até 2020 existiam manuais de procedimentos e normas, mas depois tivemos a implementação do PHC que demorou 3 anos, só agora é que o sistema PHC começa a entrar e a funcionar. Durante este período escrever normas ou procedimentos relativos a tarefas e a funções era complicado porque não sabíamos o que o PHC ia ajudar, a partir do momento que está implementado o sistema informático podemos reescrever as normas e os procedimentos e agora estamos a fazer isso. Estes manuais ajudam-nos e agiliza a nossa produtividade e faz com que se evite muitos erros. Tínhamos muita coisa que era em papel e agora passou a ser feita no PHC, por exemplo as check lists das máquinas, passou a ser muita coisa a nível digital e, portanto, houve muita poupança de papel e isto contribui a nível económico e a nível ambiental, apesar de a nível da poupança de papel ainda não é tão notória como pensávamos que seria.</p> <p>Na DEIS houve sempre alguém de informática e na DEIN não, isso fez com que fossem capazes de desenvolverem alguns programas que os ajudassem bastante."</p>
	ENT2	“A empresa envolve os seus stakeholders internos na gestão do capital intelectual e no desempenho sustentável da Divisão de

	<p>Equipamento Industrial por meio de mecanismos de comunicação e envolvimento contínuos. Isso pode incluir reuniões regulares, sessões de feedback, grupos de trabalho e outras formas de diálogo para garantir que as opiniões e contribuições dos funcionários sejam consideradas. Além disso, a empresa pode incentivar a participação ativa dos funcionários em iniciativas relacionadas à sustentabilidade, como programas de voluntariado ou grupos de trabalho específicos.”</p>
ENT3	<p>“Existem por vezes trabalhos em voluntariado. Também são realizadas reuniões, Kaizen e não só onde cada um pode partilhar as suas ideias e conhecimentos, de modo a enriquecer o capital Intelectual.”</p>
ENT4	<p>“Não sei.”</p>
ENT5	<p>“Bem recentemente, a empresa está a promover reuniões entre os recursos humanos da divisão do norte e do sul, para a partilha de conhecimentos, métodos e processos, num ambiente fora da empresa, longe das interferências diárias por forma a surgirem ideias para melhorar o desempenho sustentável.”</p>
ENT6	<p>“Talvez através de reuniões onde são apresentados objetivos e assim, dos programas informáticos, da partilha de ideias e conhecimentos, e também novamente do programa “Ser Kaizen” e da formação. Nós aqui somos recompensados por apresentarmos ideias, todos os anos temos de apresentar um x número de ideias kaizen e depois isso reflete-se no nosso GDD, que é basicamente a nossa avaliação de desempenho e depois o nosso prémio anual depende disso.”</p>

Questão 6	ENT1	<p>"Nós aqui temos uma possibilidade muito grande de ter formação, aqui as pessoas quem precisar ou quiser formação não há nenhum impedimento, há pessoas aqui que tem duzentas ou trezentas horas de formação por ano e isso é muito importante. Aqui, a direção a este nível está exemplar. Podem fazer formação através da Academia Ser Caetano, que é uma formação online, tem muitas formações interessantíssimas, kaizen, melhoria contínua, sustentabilidade, de qualidade, de segurança, do ambiente. Eu acho que isso ajuda a sensibilizar os colaboradores e a terem atitudes e ideias kaizen muito mais sustentáveis. Também há formação presencial, eu dou formação presencial de segurança, qualidade e energia todos os anos. Existe pessoas que pelo facto de terem menos formação podem provocar que exista algum desperdício de tempo e energia, por falta de conhecimentos, entende? O nível de educação e treino que a empresa tem dado aos colaboradores tem ajudado a que os colaboradores tenham maior eficácia no seu trabalho.</p> <p>Acontecia as vezes que as pessoas iam embora e não desligavam as luzes nem os ares condicionados e então a partir das 18H30 é tudo desligado automaticamente, através de um sistema que implementamos, e tem se poupado imenso devido a esta medida, a partir das 18h30 quem precisar de luz tem de carregar num botão que dá energia por mais meia hora."</p>
	ENT2	<p>"A empresa incentiva e apoia a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua na Divisão de Equipamento Industrial por meio de várias ferramentas e práticas. Isso pode incluir a implementação de sistemas de gestão do conhecimento, onde as melhores práticas e lições aprendidas são documentadas e compartilhadas. Além disso, a empresa pode realizar programas de treino e desenvolvimento para capacitar os funcionários a adquirir novas habilidades e conhecimentos. O impacto dessas práticas na sustentabilidade pode ser significativo, pois a aprendizagem contínua e a melhoria contínua podem levar a processos mais eficientes, redução de desperdícios e inovação sustentável."</p>

	ENT3	“Temos a Academia Ser Caetano, onde variadas formações se encontram disponíveis para os colaboradores, sempre no intuito de crescerem a nível de conhecimentos.”
	ENT4	“Talvez através do programa de ideias e tenho formações em várias situações. A última formação foi de ambiente e trabalho e segurança. Tenho muitas formações e são tantas que nem me lembro de todas.”
	ENT5	“A formação faz parte de uma empresa certificada com a obrigatoriedade de ter que assistir a um número mínimo de horas anuais. A empresa disponibiliza além das formações especializadas para melhoria do desempenho individual do colaborador, uma série de formações gerais que podem ser assistidas online e fora do expediente de trabalho. A melhoria contínua é um dos pontos da agenda de acompanhamento semanal nas reuniões operacionais das equipas. Esta é uma forma de entrar nos hábitos diários de cada colaborador uma procura constante na melhoria dos processos e sistemas.”
	ENT6	“Como já mencionei aqui temos muita formação quer através da academia digital quer mesmo presencialmente e existe muitas formações de sustentabilidade e acho que isso nos ajuda a sermos mais conscientes e a tomarmos atitudes mais sustentáveis e até a termos ideias para aplicar na empresa.”

Questão 7	ENT1	“É importante apostarmos no desenvolvimento dos nossos colaboradores, em tornar as nossas estruturas mais sustentáveis para que consigamos ter os meios necessários para aumentar a sustentabilidade e posteriormente adquirir as certificações. Há uma coisa que são os requisitos legais, aqueles que estão nas leis e regem o ambiente, a segurança, a energia, a qualidade, a qualidade dos produtos, a segurança dos produtos, e estes são obrigatórios, nós temos que os cumprir. Agora a certificação permite que nós tenhamos isto muito mais organizado para cumprir esses requisitos. A certificação é paga por nós, nós é que pagamos às entidades certificadores para que venham cá analisar e elaboram um relatório
-----------	------	--

		com conformidades enão conformidades, e nós devemos ver esse relatório e ver o que nos ajuda ou não e vamos assim todos os anos melhorando.”
	ENT2	<p>"Então, a empresa avalia o impacto do seu desempenho sustentável através de uns indicadores específicos relacionados com aspetos económicos, sociais e ambientais. Alguns dos principais indicadores que utilizamos incluem o consumo de energia e as emissões de carbono, a taxa de reciclagem e a gestão de resíduos, os investimentos em projetos sociais e de responsabilidade corporativa, bem como a rentabilidade financeira e o retorno sobre o investimento.</p> <p>Nós estamos sempre a monitorizar estes indicadores de forma regular e os resultados são comunicados internamente, e quando é apropriado, também externamente, para garantir total transparência acerca do nosso desempenho sustentável como empresa."</p>
	ENT3	<p>“Os impactos são medidos pelos Departamentos da Higiene, Segurança e Ambiente, com análise dos consumos de eletricidade, tendo vindo a melhorar pela análise dos mesmos, com troca de lâmpadas para LED, etc. As taxas de utilização a nível de resíduos e reciclagem.”</p>
	ENT4	<p>“Não sei.”</p>
	ENT5	<p>“A avaliação de um desempenho é feita anualmente com inquéritos e objetivos atingidos. Temos implementado uma avaliação de desempenho por colaborador com indicadores de sustentabilidade que são criados, analisados e comunicados pelos RH da empresa, assim como inquéritos de satisfação.”</p>
	ENT6	<p>“Honestamente, não tenho grande noção disso, só sei que reportamos a nossa quantidade de óleos, pneus e veículos às entidades gestoras do ambiente. E sei também que temos a certificação da EcoVadis e que para isso é necessário ter uns determinados níveis.”</p>

Questão 8	ENT1	<p>“Aqui na DEIN penso que há 3 ou 4 pilares para que as pessoas sugiram ou deem melhorias que possam melhorar em termos ambientais, de sustentabilidade, de RSC. Uma delas é as reuniões que</p>
------------------	------	---

	<p>há periódicas, há reuniões mensais da direção com todos os departamentos e que são discutidos os resultados, mas também questões operacionais, tem a haver com tudo, com ambiente, segurança, com a parte da qualidade. Nessas reuniões também são discutidos os indicadores de desempenho, KPIs. O sistema da qualidade como está organizado por processos, cada responsável de processo tem indicadores, muitos deles da melhoria contínua, estão relacionados com o ambiente, com as 4 normas que nós temos (qualidade, ambiente, segurança e energia) e aí nessas reuniões há a possibilidade de o capital intelectual, as pessoas que estão presentes, sugerirem melhorias, dizer aquilo que achavam que podia ser feito de outra forma, esta das reuniões é uma das formas. Depois existem as auditorias, são feitas por auditores internos da DEI, pessoas que já estão habituadas a fazer auditorias e colocam questões no local e nos respetivos setores. Colocam questões em termos de procedimentos, normas, quer em termos de arrumação por exemplo 5s, quando estamos a falar de ambiente também falamos muito de não haver derrames, haver higiene no local de trabalho, existir boa iluminação nos locais de trabalho e tudo isso passa também por estas auditorias. Nessas auditorias são observadas nos locais. As pessoas que estão aqui habitua-se a determinadas situações que às vezes passam a ser normais e não serão muito normais, então nós optamos por ter pessoas de fora de vez em quando que vem cá fazer auditorias, que veem ver com outros olhos. Usamos fotografias para saber onde muitas vezes é realmente o sítio correto das coisas, as pessoas percebem que estava mal e depois colocam bem, mas é uma forma de não tentar justificar-se mas sim procurar as causas da questão. Depois temos também alguns programas que são fomentados quer em termos ambientais por exemplo quando nós recolhemos os valores da Valorcar, que são pneus, baterias, óleos também percebemos se estamos a aumentar ou a diminuir o consumo, temos também KPIs anuais de resíduos, a nível do desempenho sustentável. A Toyota Caetano Portugal não tinha até agora sequer um relatório</p>
--	--

	<p>de sustentabilidade, existia na TMHE, ou seja, a Toyota a termos europeus e a níveis globais tinham esses relatórios de sustentabilidade, este ano pela primeira vez temos um relatório de sustentabilidade da TCAP e este está associado ao ECOVADIS e este é sustentabilidade, responsabilidade social, ética empresarial, cumprimento de normas e é mais em termos de fornecimento, ou seja, o ECOVADIS dá uma pontuação às empresas e depois com base nessa pontuação envia para empresas clientes ou fornecedores, alguém que queira adquirir material da Toyota sabem qual é o nosso nível que atualmente é silver. Posso até dizer que o capital relacional influencia o desempenho sustentável da empresa, ou seja, nós somos puxados pelos clientes, o ecovadis faz com que ao adotarmos medidas mais internas de CI para melhorar o desempenho e os nossos clientes acharem que já estamos num bom nível e que podem confiar e adquirir bens, temos uma pontuação de 69% no Ecovadis.”</p>
ENT2	<p>“A empresa envolve seus colaboradores na gestão do capital intelectual e no desempenho sustentável da Divisão de Equipamentos Industriais por meio de práticas e iniciativas de desenvolvimento de competências e capacitação. Isso pode incluir programas de treino específicos sobre práticas sustentáveis, workshops e sessões de sensibilização para aumentar a conscientização sobre questões ambientais e sociais relevantes. A empresa também pode ter sistemas e procedimentos internos para incentivar a participação dos funcionários na identificação de oportunidades de melhoria sustentável e na implementação de soluções.”</p>
ENT3	<p>“Todos os colaboradores quando entram, têm sempre Formação a nível de Higiene, Segurança e Ambiente, de modo que conheçam a empresa, os componentes/materiais, valores da empresa.”</p>
ENT4	<p>“Não sei.”</p>
ENT5	<p>"Na DEI, os colaboradores diretos têm objetivos trimestrais definidos, que atingidos se traduzem numa compensação monetária, e formação que lhes permite evoluir no patamar de conhecimento técnico do seu desempenho. É objetivo alargar esta prática aos</p>

		colaboradores indiretos. Abrangente a todos os colaboradores temos a avaliação de desempenho. Estarmos ligados a uma empresa com representação mundial, acabamos por herdar procedimentos, normas e políticas que se estendem a todas as empresas que os representam numa parceria facilitadora."
	ENT6	"Basicamente através das formações e das certificações em sustentabilidade e depois temos aquelas recompensas devido à apresentação de ideias e assim. A empresa também tem vindo a doar equipamentos ao Banco Alimentar Contra a Fome e à Cruz Vermelha."

Questão 9	ENT1	"Não lida da melhor forma, a empresa demora a reagir. A empresa tem feito alguma coisa. A empresa espera que as coisas aconteçam. Claro que Capital Intelectual serve de suporte para ajudar nesta gestão, só que depois é preciso mais coisas. Nesta empresa é preciso muitas vezes vir pessoas de fora ajudar, porque as pessoas não têm o conhecimento suficiente, nem tem tempo porque estão absorvidas no seu trabalho diário, o trabalho de rotina. Seria vantajoso haver um grupo de pessoas destinado somente à sustentabilidade e que reporta-se diretamente à direção. Que pudesse trabalhar a sustentabilidade mesmo a sério, com painéis, com melhorias em cada uma das áreas, com sugestões para cada uma das divisões, isso sim era a forma de trabalhar. Tem que ser um grupo com grande formação e conhecimento e tem que ser bem pago."
	ENT2	"A empresa lida com a gestão de riscos relacionados ao desempenho sustentável por meio de uma abordagem proativa. Isso envolve a identificação e avaliação dos principais riscos, como mudanças climáticas, escassez de recursos e regulamentações ambientais, e o desenvolvimento de estratégias para mitigar esses riscos. O capital intelectual desempenha um papel importante nesse processo, pois o conhecimento e a experiência dos funcionários podem ajudar a empresa a antecipar e responder a esses desafios de forma eficaz. Temos neste caso o exemplo do recondicionamento de máquinas

		usadas e otimização dos transportes (procura-se sempre articular os transportes para que se evite fazer deslocações desnecessárias).”
	ENT3	“Utilizando novas tecnologias de medição, fazendo referência ao consumo da água, do papel das mãos, de modo a mitigar a escassez de recursos.”
	ENT4	“Não sei.”
	ENT5	“Com reuniões anuais de estratégia, onde são identificados os riscos e as oportunidades, baseados no desempenho do ano anterior e na partilha e envolvimento de todos os colaboradores para a diminuição dos riscos e aumento das oportunidades encontrados. A maturidade do Capital Intelectual existente facilita a implementação medidas corretivas e a superação dos obstáculos encontrados ao seu desenvolvimento. A satisfação dos colaboradores, clientes, fornecedores e stakeholders, fortalece como equipa que é a atingir, inevitavelmente, bons resultados atualmente e no longo prazo.”
	ENT6	“Eu sei que a Toyota Material Handling está sempre preocupada em acompanhar as questões da sustentabilidade e faz diversas alterações nos produtos que nós importamos e também nos dá diversas formações e informações sobre isso. Ou seja, nos temos muito o impacto do que a nossa casa mãe faz, mas também por outro lado nós temos negócios com usados, ou seja, basicamente faz-se uns arranjos e volta-se a colocar no mercado a um preço mais baixo do que uma máquina nova e isso é reutilizar. O facto de nós termos certificações e assim também faz com que os clientes tenham mais confiança em nós e isso é bom e traz mais confiança para o futuro.”

Questão 10	ENT1	"A empresa está um bocadinho atrasada, mas está agora a dar os primeiros passos. A empresa está a pensar colocar carregadores elétricos devido ao aumento do número de carros elétricos. E a empresa está a tentar procurar cumprir com todas as métricas dos objetivos sustentáveis. Ajudamos o banco alimentar contra a fome, na educação dos filhos, na saúde, estamos a trabalhar em todas áreas,
-------------------	------	---

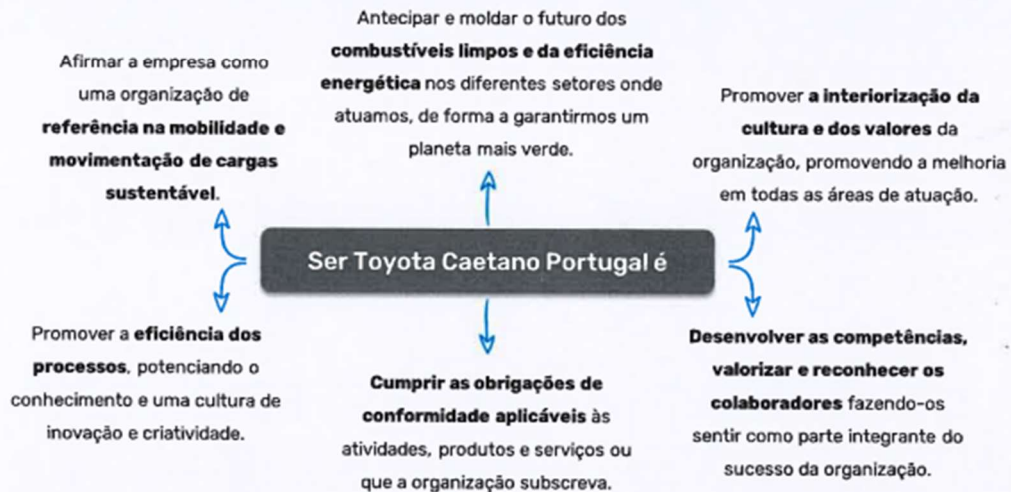
	devagarinho, mas estamos a trabalhar em todos os objetivos, mas é tudo muito lento nesta empresa, as parcerias por exemplo.”
ENT2	“Apesar de a empresa estar a investir nas pessoas, nos programas softwares e mesmo a nível de estruturas e tudo, só que existe uma parte que falta que é a ligação de as pessoas passarem do conhecimento para a prática por falta de meios e de apoio, porque a empresa está focado em resultados, em faturar e considero que devíamos de preocupar mais com a sustentabilidade, aí batia o lucro e a melhoria do desempenho económico com a melhoria das populações, da responsabilidade social, dos vencimentos das pessoas, uma melhoria de tudo o resto e aí podíamos dizer que trabalhávamos numa empresa que era de facto sustentável em todos os sentidos.”
ENT3	“A empresa planeia e prevê o futuro do ponto de vista do desempenho sustentável, considerando as principais tendências e desafios que podem afetar a indústria. Isso pode envolver a análise de mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos clientes. Com base nessa análise, a empresa pode desenvolver estratégias e planos de ação para se preparar e enfrentar esses desafios. A colaboração interna e externa, a pesquisa de mercado e a monitorização contínua do ambiente empresarial são algumas das formas utilizadas para antecipar e adaptar-se às tendências emergentes. Por exemplo, aqui temos a substituição da comercialização de máquinas de combustão interna para máquinas elétricas e a comercialização de produtos mais eficientes, ou seja, com menor consumo de energia).”
ENT4	“A empresa tem departamentos para análise dos vários fatores, levando a que possam prever e antecipar algumas situações.”
ENT5	“Não faço ideia.”
ENT6	"Um dos grandes problemas na nossa organização e já identificados através dos inquéritos realizados aos colaboradores é a comunicação da pirâmide da organização até às bases. Eu gostaria muito de saber responder a esta última pergunta, mas o discurso transmitido é literalmente generalista onde nos pedem que colaboremos para

		atingir objetivos e a promessa de que com a nossa colaboração iremos atingir esses desafios que presumimos sejam os que vamos tendo conhecimento na generalidade pelos blocos informativos diários. Se tivermos bons resultados, é porque contribuimos para o que a empresa planeou e se preparou para enfrentar como desafio.”
--	--	---

Anexo I – Política de Gestão e Melhoria Contínua



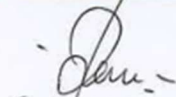
NP EN ISO 9001 | NP EN ISO 14001 | NP EN ISO 45001 | NP EN ISO 50001



> Pilares




Eng. José Ramos


Eng. João Ramos

Toyota Caetano Portugal, S.A.

Política de Gestão e Melhoria Contínua

Versão 4 | Data: 22/02/2022