

Mestrado em Contabilidade e Finanças

**O Impacto do Capital Intelectual Sustentável no
Desempenho Sustentável – O Estudo de Caso de uma PME
Industrial de Calçado Ortopédico.**

Rafaela Ferreira Miranda

**Dissertação para obtenção do Grau Mestre em Contabilidade e
Finanças**

Orientador: Doutor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale

Porto 2021



POLITÉCNICO DO PORTO. **INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

O Impacto do Capital Intelectual Sustentável no Desempenho Sustentável – O Estudo de Caso de uma PME Industrial de Calçado Ortopédico.

Rafaela Ferreira Miranda

**Dissertação de mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de mestre em Contabilidade e
Finanças sob orientação do Doutor José António Fernandes Lopes Oliveira
Vale**

Porto 2021

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

RESUMO

A sustentabilidade empresarial é uma estratégia que passa pela integração dos objetivos do desenvolvimento sustentável como nomeadamente a integridade social, a eficiência económica e o desempenho ambiental nas práticas operacionais das organizações, sendo essas três dimensões assumidas como definição de desempenho sustentável. Na era da globalização e da crescente competição, o intuito das organizações deve ser o de crescer e atuar de maneira consciente, adotando práticas que reduzam impactos negativos, desde as operações internas até ao produto final. Desta forma, praticar a sustentabilidade empresarial, atingindo metas económicas, sociais e ambientais, é crucial para criar uma imagem positiva da empresa perante os consumidores e, em última análise, desenvolver vantagens competitivas. Para tal, as empresas utilizam os seus recursos da forma mais otimizada possível, existindo cada vez mais uma maior preocupação com o conhecimento e com o que ele pode trazer para as mesmas. O Capital Intelectual (CI) tornou-se um dos recursos mais valiosos de uma empresa, possibilitando o desenvolvimento sustentável desta. A integração do Capital Intelectual com as preocupações ambientais é denominado por Capital Intelectual Sustentável (CIS). Assim, este estudo tem como objetivos avaliar a perceção dos diferentes *stakeholders* de uma pequena e média empresa industrial de calçado ortopédico relativamente ao conceito de Capital Intelectual Sustentável e compreender o efeito do Capital Intelectual Sustentável no desempenho sustentável dessa mesma organização.

Nesta dissertação foi adotado o método de Estudo de Caso aplicado a uma empresa industrial, utilizando uma abordagem qualitativa. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta. Os dados foram, posteriormente, categorizados e analisados.

Os resultados sugerem que os atores internos não tinham perceção do conceito de CIS e que há um efeito positivo do CIS, ao nível das suas diferentes dimensões, no desempenho sustentável de uma organização. Por fim, o presente estudo contribui para o desenvolvimento da investigação em CIS e a sustentabilidade/ desempenho sustentável, permitindo relacionar duas áreas diferentes, mas complementares do conhecimento, preenchendo assim uma lacuna na literatura sobre capital intelectual. Numa perspetiva orientada para a gestão, contribui para uma maior perceção e tomada de consciência dos gestores relativamente a conceitos que as empresas adotam, mesmo que implicitamente.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Sustentabilidade; Capital Intelectual Sustentável; Desempenho Sustentável; Estudo de Caso

ABSTRACT

Corporate sustainability is a strategy that involves the integration of sustainable development objectives such as social integrity, economic efficiency and environmental performance in the organization's operational practices. These three dimensions are considered for the definition of sustainable performance. In a globalization Era with growing competition, organisations must have the purpose of growing and acting in a conscious manner, by adopting practices that reduce negative impacts from internal operations to the final product. Thus, practicing corporate sustainability, achieving economic, social and environmental goals is crucial to create a positive image of the company to consumers and, ultimately, to develop competitive advantages. To do so, organisations try to use their resources in the most efficient way, increasingly concerned with knowledge and what it can bring to them. Intellectual Capital (IC) has become one of the most valuable resources of a company, enabling its sustainable development. The integration of Intellectual Capital with environmental concerns is called Sustainable Intellectual Capital (SIC). Thus, this study aims to assess the perception of different stakeholders of a small and medium orthopedic footwear industrial organisation regarding the concept of Sustainable Intellectual Capital and also to understand the effect of Sustainable Intellectual Capital on the sustainable performance of this organization.

In this dissertation, the Case Study method applied to an industrial organisation was adopted, through means of a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews, documents and direct observation. Data were later categorised and analysed.

The results suggest that internal stakeholders had no perception of the GIC concept and that there is a positive effect of GIC, at the level of its different dimensions, on the sustainable performance of an organization. Finally, this study contributes to the development of research on GIC and sustainability / sustainable performance, allowing to relate two different but complementary areas of knowledge, thus filling a gap in the literature on intellectual capital. From a management-oriented perspective, it contributes to managers' perception and awareness of concepts that companies adopt, even if implicitly.

Key words: Intellectual Capital (IC), Sustainability, Green Intellectual Capital (GIC), Sustainable Performance, Case Study

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, minha mãe, meu irmão e os demais que me de alguma forma me ajudaram e incentivaram na realização deste trabalho

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”- Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram, nas variadíssimas formas na realização desta dissertação, um especial agradecimento:

Ao meu Professor orientador José Vale, por toda a dedicação, disponibilidade, atenção demonstrada ao longo deste trabalho. Um sincero obrigado.

Aos meus pais pela compreensão, apoio e incentivo em nunca desistir.

Ao meu irmão pela paciência e apoio prestado ao longo deste trajeto.

A toda a equipa da Nimco Portugal, Lda. por todo o auxílio, incentivo e disponibilidade em contribuir para esta investigação.

A todos os colegas do mestrado pelas trocas de informação. Mas em especial a minha amiga e parceira, nesta caminhada, Edite Soares, por todo o apoio e sempre demonstrar preocupação.

A Deus, por estar sempre presente nas nossas vidas.

Muito obrigada a todos!

LISTA DE ABREVIATURAS

CI - Capital Intelectual

CH - Capital Humano

CE - Capital Estrutural

CR - Capital Relacional

CIS - Capital Intelectual Sustentável

CHS - Capital Humano sustentável

CES - Capital Estrutural Sustentável

CRS - Capital Relacional Sustentável

MCO - *Modular Concept Orthopaedics*

NM4Y - *NIMCO Made 4you BV*

PME - Pequena Média Empresa

RES - Responsabilidade Social

RGPD - Regime geral de proteção de dados

TBL - *Triple Bottom Line*

ÍNDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS	V
ÍNDICE GERAL	VI
INDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema	1
1.2. Objetivos e questões de investigação	3
1.3. Metodologia de investigação	3
1.4. Estrutura da dissertação	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Capital Intelectual	5
2.1.1. Capital Intelectual Sustentável (CIS)	7
2.1.1.1. Capital Humano Sustentável (CHS)	8
2.1.1.2. Capital Relacional Sustentável (CRS)	8
2.1.1.3. Capital Estrutural Sustentável (CES)	9
2.2 A Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Empresarial	10
2.2.1. Sustentabilidade	10
2.2.2. Sustentabilidade empresarial	10
2.2.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	12
2.2.4. <i>Triple Bottom Line (TBL)</i>	13
2.3 Capital Intelectual Sustentável e o Desempenho Sustentável	15
2.3.1. CHS e o Desempenho Sustentável	15
2.3.2. CES e o Desempenho Sustentável	16
2.3.3. CRS e o Desempenho Sustentável	16
3. METODOLOGIA	18

3.1. Introdução.....	18
3. 2. Estudo de Caso	18
3.3. Caraterização da PME de Calçado Ortopédico – Nimco Portugal, Lda.	19
3.4. Técnicas de recolha dos dados.....	20
3.5. Técnicas de análise dos dados	21
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. Perceção dos conceitos de CIS, Sustentabilidade e Desempenho Sustentável.....	24
4.2. A relação entre Capital Intelectual Sustentável e Desempenho Sustentável.....	28
4.2.1.O efeito do Capital Humano Sustentável no Desempenho Sustentável.....	28
4.2.2. O efeito do Capital Estrutural Sustentável no desempenho sustentável	30
4.2.3. O efeito do Capital Relacional Sustentável no Desempenho Sustentável	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6. REFERÊNCIAS	40
APÊNDICES	47
Apêndice 1 – Definições de “ Capital Intelectual”	48
Apêndice 2 - Guião da Entrevista realizada aos <i>stakeholders</i> da Nimco Portugal, Lda.....	49
Apêndice 3 – Declaração Consentimento RGPD (Entrevistas)	50
Apêndice 4 – Dados da realização das entrevistas	51
Apêndice 5 – Perceção do conceito de Sustentabilidade e Desempenho Sustentável	52
Apêndice 6 – Avaliação do Desempenho Económico	55
Apêndice 7 – Avaliação do Desempenho Social	58
Apêndice 8 – Avaliação do Desempenho Ambiental	63
Apêndice 9 – Perceção do conceito de CIS e suas dimensões.....	66
Apêndice 10 – Relação CHS e Desempenho Sustentável	68
Apêndice 11 – Relação CES e Desempenho Sustentável	75
Apêndice 12 – Relação CRS e Desempenho Sustentável	81
Apêndice 13- LEAN – 5S´s (<i>Checklist</i> Auditoria 5S').....	89
.....	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da Investigação; Fonte: Elaboração Própria.....	3
Figura 2 - Dimensões do Capital Intelectual; Fonte: Elaboração Própria	6
Figura 3 - Interligação das três dimensões do CI;.....	7
Figura 4 - Triple Bottom Line - as esferas da sustentabilidade.....	14
Figura 5 - Esquema da pesquisa	18
Figura 6 - Soluções Calçado Ortopédico Nimco, os conceitos principais.....	20
Figura 7 - Mapa visual das categorias e subcategorias do objeto de análise	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de criação de CES; Fonte: elaboração própria.....	31
Tabela 2 - Definições Capital Intelectual; Fonte: Elaboração Própria	49

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e justificação do tema

Na era da nova economia, a denominada economia do conhecimento moderna (Del Giudice, Di Vaio, Hassan e Palladino, 2021) o Capital Intelectual (CI) começou a ganhar mais notoriedade no campo empresarial, institucional e académico, marcando a transição para um desenvolvimento inovador, competitivo e sustentável. O conhecimento tornou-se um dos recursos estratégicos mais importantes para as empresas no qual as pessoas são o motor desse mesmo conhecimento. O CI pode ser definido como o conjunto de competências dos colaboradores de uma organização, juntamente com a estrutura organizacional e o relacionamento entre partes interessadas, que expressam com algum grau de fiabilidade o potencial lucro criado a longo prazo (Joshi, Cahill, Sidhu e Kansal, 2013). Desta forma, o CI é considerado um recurso intangível que abrange as pessoas e suas capacidades (capital humano), a cultura organizacional e a tecnologia (capital estrutural) e as relações com o meio envolvente (capital relacional), podendo criar diferentes tipos de valor (Kianto, Ritala, Spender e Vanhala, 2014) e conduzir a organizações mais competitivas (Xu e Wang, 2018). O CI pode ser uma base para crescimento e competitividade quando contribui para o bem-estar das pessoas e desempenho económico dos negócios (Kianto et al., 2014; Jardon e Martinez-Cobas, 2019). Assim, não é por mero acaso que as empresas têm desenvolvido formas de quantificar e reportar o seu CI, pois este é considerado um recurso capaz de melhorar a competitividade e aumentar a confiança dos *stakeholders* (Caputo, Giudice, Evangelista e Russo, 2016).

A implementação do CI nos processos organizacionais tem sido realizado com base no conhecimento existente nas organizações, embora o uso das novas tecnologias auxilie na disseminação desse mesmo conhecimento, uma vez que permitem maximizar o uso e a troca da informação com o meio envolvente. A mobilização do conhecimento nas dimensões social, económica e ambiental tornou-se uma ferramenta fundamental que contribui para a criação de um futuro mais sustentável, levando ao desenvolvimento de sistemas de produção de bens e serviços que respeitam o equilíbrio natural e social do ecossistema global (Del Giudice et al., 2021).

Segundo alguns investigadores, as empresas têm mais oportunidades de obterem vantagens competitivas, investindo em recursos intangíveis e aumentando as hipóteses de sobrevivência nos mercados. Vários autores argumentam que o CI exerce uma influência positiva nas vantagens competitivas das empresas (e.g. Chen, 2008; Khan, Yang e Waheed, 2018). Adicionalmente, Tonial, Cassol, Selig e Giugliani (2019), Xu e Wang (2018) e Vagnoni e Cavicchi (2017) salientam o potencial que o CI tem em relação a questões sociais e ambientais nas organizações e, conseqüentemente, na contribuição para a sociedade e para os ecossistemas. Mais concretamente, a gestão do CI promove as atividades de sustentabilidade empresarial, sendo o CI o principal componente para o crescimento sustentável das empresas industriais (Tonial et al., 2019; Xu e Wang, 2018; Vagnoni e Cavicchi, 2017).

O crescimento e a necessidade em adotar estratégias para enfrentar desafios económicos, sociais e ambientais fez com que as empresas valorizassem determinados aspetos, tais como a crescente preocupação com os problemas socio-ambientais, a imagem, a reputação de uma atividade que conduza a uma produção mais sustentável, a consciência ambiental dos consumidores ou a diminuição do desperdício produtivo. Estas preocupações, quando ultrapassadas com êxito, permitem às empresas alcançar um melhor desempenho sustentável, superando o desafio da sustentabilidade exigidos pela regulamentação ou pela evolução dos mercados e até mesmo pela sociedade. A capacidade das empresas para enfrentar o desafio da sustentabilidade determina os lucros gerados e a sua sobrevivência no mercado (Villiers e Sharma, 2017).

Embora questões associadas à vertente ambiental do conceito de sustentabilidade tenham vindo a ser debatidas no âmbito da investigação há algum tempo devido, por exemplo, a catástrofes naturais ou alterações climáticas (Lopez-Gamero et al., 2011), a vertente económica e social do conceito tem surgido em investigações recentes, numa lógica de Responsabilidade Social Empresarial (RES) (Villiers e Sharma, 2017). As próprias pessoas começaram a perceber que investir nas suas capacidades e conhecimentos seria positivo para adotar práticas mais sustentáveis. Porém, isto acontece porque as empresas investem em recursos intangíveis para alcançar vantagens competitivas. Assim, as organizações contribuem para o seu desempenho sustentável explorando todas as formas de capital, bem como gerindo o seu CI com uma maior eficiência (Del Giudice et al., 2021; Jardon et al., 2019).

Assim, dada a importância do CI para as empresas e as preocupações com uma atividade direcionada para a sustentabilidade, surge um novo conceito, o de Capital Intelectual Sustentável (CIS) defendido por Chen (2008). O CIS representa a soma de todos os recursos intangíveis, capacidades, conhecimento e relacionamentos associados à proteção ambiental (Chen, 2008). Por outro lado, Vagnoni e Cavicchi (2017) definem o CIS como sendo a soma dos conhecimentos que contribuem para a implementação de projetos de desenvolvimento sustentável nas organizações, nas dimensões social, económica e ambiental.

Na literatura sobre esta temática, várias publicações científicas focam-se na identificação, mensuração e gestão do capital intelectual. Por exemplo, diversos estudos abordam o impacto do capital intelectual no valor do mercado, no desempenho e nas vantagens competitivas das organizações. Contudo, poucos são os estudos que associam o capital intelectual com a sustentabilidade empresarial e, mais especificamente, com o desempenho sustentável.

1.2. Objetivos e questões de investigação

Esta dissertação visa alcançar dois objetivos: 1) avaliar a perceção dos diferentes *stakeholders* de uma pequena e média empresa industrial de calçado ortopédico relativamente ao conceito de Capital Intelectual Sustentável, Sustentabilidade e Desempenho Sustentável e 2) compreender o efeito do Capital Intelectual Sustentável, ao nível de três dimensões (Capital Humano Sustentável, Capital Estrutural Sustentável e Capital Relacional Sustentável), no desempenho sustentável dessa mesma organização. Relativamente a este último objetivo, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1- Como é que o Capital Humano Sustentável influencia o desempenho sustentável?

Q2- Como é que o Capital Estrutural Sustentável influencia o desempenho sustentável?

Q3- Como é que o Capital Relacional Sustentável influencia o desempenho sustentável?

1.3. Metodologia de investigação

Nesta investigação foi adotado o método de estudo de caso, uma vez que se pretendeu analisar um fenómeno específico num contexto complexo e contemporâneo com características próprias, ou seja, uma pequena e média empresa industrial de calçado ortopédico. A metodologia de investigação adotada é qualitativa. Em termos de recolha de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas, observação direta e recolha de documentos para posterior análise de dados. Seguidamente, analisaram-se os dados recolhidos a partir das entrevistas semiestruturadas, os quais foram categorizados para esse efeito. Procedeu-se, ainda, a uma análise documental.

Para responder às questões de investigação seguiu-se a estrutura sugerida por Yusoff, Omar, Zaman e Samad (2019) com algumas adaptações, ou seja, analisou-se, separadamente, cada dimensão do CIS (CHS, CES e CRS), bem como o desempenho sustentável ao nível das suas dimensões económica, ambiental e social (ver figura 1):

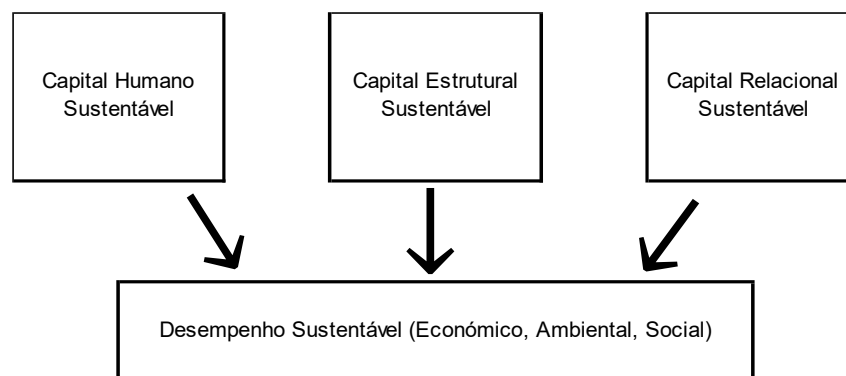


Figura 1 - Modelo da Investigação; Fonte: Elaboração Própria

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. Na introdução procuramos fazer o enquadramento e justificação do tema, apresentar os objetivos da investigação, a metodologia utilizada e a estruturada da dissertação.

O segundo capítulo, a Revisão da Literatura, está dividido em três partes. Numa primeira parte é realizada a contextualização dos conceitos de Capital Intelectual e Capital Intelectual Sustentável bem como as suas dimensões. Na segunda parte são abordados os conceitos de Sustentabilidade, Sustentabilidade Empresarial e Responsabilidade Social Empresarial. Numa terceira parte analisa-se a relação existente entre o CIS, nas suas dimensões, com a sustentabilidade empresarial. O terceiro capítulo refere-se à metodologia de investigação utilizada. No quarto capítulo procede-se à apresentação e discussão dos dados recolhidos. Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, onde são expostas as conclusões retiradas da investigação, os contributos da mesma, as limitações existentes e propostas para futura investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Capital Intelectual

Nas últimas décadas tem-se assistido a um processo de evolução exponencial a nível tecnológico, informático, de telecomunicação e até mesmo de produção, sendo estes alguns dos fatores que tem conduzido ao surgimento de uma nova era. Há décadas atrás, o valor das empresas era medido pelo número de bens como máquinas ou dinheiro que possuíam, situação que se inverteu quando houve uma maior percepção de que as pessoas representavam um recurso importante para as organizações (Brooking, 1996). Assim, os recursos que geram riqueza não são as fábricas ou os terrenos, mas sim os ativos constituídos pelos conhecimentos adquiridos. A sociedade transformou-se, passando de uma economia agrícola para uma economia industrial e posteriormente para uma economia do conhecimento. A mudança foi de tal forma abrupta que fez com que uma parte importante das atividades criadoras de riqueza estejam ligadas à tecnologia, inovação e aplicação do capital intelectual (Matos e Lopes, 2008).

Na atualidade, os recursos intangíveis são vistos como uma melhor “arma” do que os tangíveis para que as empresas alcancem um melhor desempenho. Os recursos intangíveis ajudam na sobrevivência de uma empresa, incentivam a criação de valor e melhoram a vantagem competitiva (e.g. Agostini, Nosella e Filippini, 2017; Yusoff et al., 2019). As empresas são cada vez mais valorizadas pelos seus ativos intangíveis, sendo estes, ativos sem substância física e por isso de difícil mensuração (Edvinsson e Malone, 1997). Edvinsson e Malone, (1997) definem “ativo intangível” ou “ativo oculto” como um ativo que não é visível num balanço contabilístico tradicional, mas que acrescenta valor à empresa. Para Lev (2001) os ativos intangíveis são origens de valor sem existência física criados pela pesquisa e inovação, projetos organizacionais e práticas de recursos humanos.

Nos anos 80, o Capital Intelectual tornou-se um importante tema no campo da gestão estratégica e na contabilidade, começando a ser discutido entre teóricos e investigadores. Estes depararam-se com a importância que os recursos intangíveis possuem no desempenho organizacional. Assim, muitos são os teóricos, investigadores e estudiosos que, um pouco por todo o mundo, se debruçam em redor desta temática, contribuindo para a evolução da literatura sobre o CI, sendo possível distinguir quatro fases distintas nessa evolução (Secundo, Dumay, Schiuma, e Passiante, 2016). A primeira fase de investigação sobre o CI foi orientada com o objetivo de alcançar uma terminologia partilhada em torno do conceito de CI, levando a uma consciencialização comum das potencialidades do mesmo (Guthrie, Ricceri e Dumay, 2012). A segunda fase de investigação sobre CI surge, segundo Dumay e Garanina (2013), no novo milénio, com o objetivo de mensurar e reportar o CI. Enquanto as primeiras fases de investigação se centraram na compreensão de um conceito e no seu impacto para a valorização das organizações, na terceira fase pretende-se uma aplicação prática deste conceito, ou seja, é nesta fase em que surgem estudos que examinam, na prática, o CI, com foco nas implicações para a gestão (Dumay e Garanina, 2013). De acordo com Massaro, Dumay, Garlatti e Dal Mas (2018) a quarta fase de investigação em CI é relativamente recente, tendo como objetivo alargar o conceito. Nesta fase, o

CI revela-se importante para abordar problemas ecológicos, sociais e demográficos que a sociedade tem vindo a enfrentar. Como tal, consideramos que o presente estudo se posiciona na quarta fase de investigação do CI.

Em 1969, John Kenneth Galbraith apresentou pela primeira vez o conceito de “Capital Intelectual” e foi a partir de 1993 que existiu um aumento gradual de publicações sobre o CI, sendo que umas das primeiras matérias a ser publicadas acerca do conceito de CI foi abordada na revista Fortune, em 1994, por Thomas Stewart, com o título, “*Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital*” (Edvinsson e Sullivan, 1996). De facto, à luz da literatura, este é um conceito complexo não havendo, portanto, uma definição padronizada.

Algumas definições sugeridas ao longo do tempo, encontram-se descritas no Apêndice 1. Na presente dissertação, o capital intelectual é definido como englobando atividades e processos baseados no conhecimento, que contribuem para a inovação, a criação de valor, vantagens competitivas e benefícios de longo alcance para as empresas, o que, também, acaba por agregar valor para os *stakeholders* (Sardo, Serrasqueiro, e Alves 2018).

Tal como não há concordância na definição de CI, também não o há na classificação das suas dimensões. A literatura aponta, frequentemente, para uma classificação em três dimensões: capital humano (CH), capital estrutural (CE) e capital relacional (CR) (e.g: Bontis, 2002; Edvinsson e Malone, 1999; Roos, Roos, Dragonetti, e Edvinsson, 1997; Saint-Onge, 1996; Stewart, 1998). Ferenhof, Durst, Bialecki e Selig, (2015) identificam como principais dimensões do CI, o CH, CE, CR bem como o capital social (CS). O CS assemelha-se ao CR porque também versa sobre os relacionamentos, mas em contraste, este está mais orientado para a sociedade no geral. O CS é determinado pelas interações e atividades sociais. Porém, a classificação adotada para a presente investigação é a tradicional, composta por três dimensões (ver Figura 2).

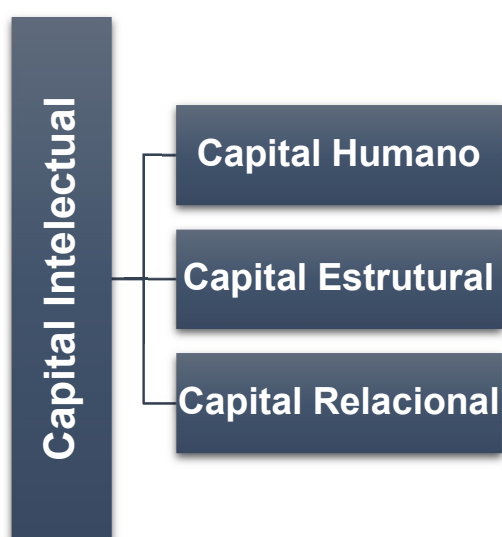


Figura 2 - Dimensões do Capital Intelectual; Fonte: Elaboração Própria

O elemento principal do CI é a sua relação com a criação de valor, uma vez que o CI é apontado como “conhecimento que cria valor” (Cabrita, 2009). O CI não pode ser visto como sendo a soma das suas três dimensões (CH, CR e CE), mas sim pela combinação das várias interações existentes entre elas, conforme se observa na figura 3. Consequentemente, as organizações não devem investir de forma isolada em cada uma delas, uma vez que só a interceção das três dimensões é que representa o valor criado pela empresa.

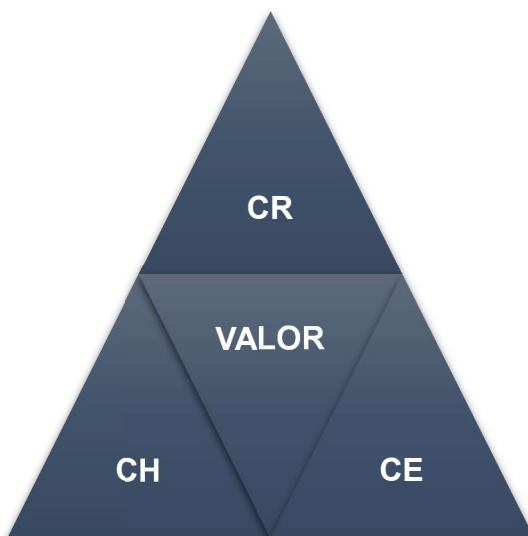


Figura 3 - Interligação das três dimensões do CI;

Fonte: Adaptado de Edvinsson & Malone (1999)

2.1.1. Capital Intelectual Sustentável (CIS)

A questão do CI despertou a atenção de vários estudiosos e investigadores em todo o mundo. No entanto o conceito de Capital Intelectual Sustentável foi pouco explorado desde a sua introdução em 2008 por Chen, sendo o CIS a integração do CI com as preocupações ambientais (Yusoff et al., 2019). O CIS define-se como sendo o conjunto de recursos intangíveis, capacidades, competências, conhecimento relacionados com a proteção e inovação ambiental ao nível organizacional e individual (Chen, 2008). Similarmente Lopez-Gamero et al. (2011), Yong et al. (2019) e Yusliza, Yong, Tanveer, Ramayah, Faezah e Muhammad, (2020) consideram o CIS como sendo todo o conhecimento que uma organização tem reservado para estimular o processo de gestão ambiental e assim obter vantagens competitivas. Para os mesmos, o conhecimento presente numa organização apresentava-se de várias formas, tais como através dos indivíduos, dos relacionamentos externo e interno, processos internos e sistemas de gestão. Similarmente, Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez e Pertusa-Ortega, (2007) defendem que o capital intelectual inclui o chamado capital ambiental, argumentando que ao oferecer produtos ou serviços amigáveis ao meio ambiente, as empresas estão a criar e agregar valor a esses produtos ou serviços. Chen (2008), sendo precursor desta nova visão de CI, adaptou a classificação de CI usada

por Johnson (1999) e Bontis (1999) para dimensionar o CIS em: humano, relacional e estrutural, sendo esta a taxonomia adotada para a presente investigação.

2.1.1.1. Capital Humano Sustentável (CHS)

O CHS é o conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades, experiências, atitudes, sabedoria, criatividade dos funcionários sobre a proteção ambiental ou inovação mais ecológica (Chen, 2008; Yong et al., 2019; Yusliza et al., 2020). Segundo, Claver-Cortés et al. (2007) o CHS é algo operacional e emocional, ou seja, tem por base os conhecimentos e competências, motivação, liderança e lealdade dos colaboradores, sob questões ambientais. Tipicamente, o capital humano é considerado o recurso intangível mais importante, uma vez que este pertence aos funcionários, pelo que quando o funcionário sai da organização o conhecimento sai com ele (Allamed, 2018). Assim sendo, as organizações devem promover o aumento da satisfação no local de trabalho para fazer com que haja um maior desempenho do funcionário e por consequência da organização (Chen e Chang, 2012). No que respeita às competências de foro mais sustentável, estas podem ser desenvolvidas através da realização de atividades e de formações que estimulem o conhecimento ambiental dos funcionários, possibilitando às organizações o desenvolvimento de inovações mais ecológicas e uma gestão mais ambientalista (Yong et al., 2019).

Em suma, o capital humano ajuda as organizações a reconhecerem os seus recursos intangíveis e a implementarem atividades mais sustentáveis. Adicionalmente, um maior destaque do CHS resulta em organizações mais sustentáveis, pois uma maior consciencialização e maior conhecimento sobre questões ambientais e de sustentabilidade torna essas organizações mais competitivas (Yusliza et al., 2020).

2.1.1.2. Capital Relacional Sustentável (CRS)

A relação existente entre o cliente e a organização tem ganho importância ao longo do tempo, uma vez que as expectativas dos clientes começaram a focar-se, também, em comportamentos ambientais sustentáveis e não apenas no produto, preços e serviços. Para Tonial et al. (2019), o capital relacional é a dimensão mais importante porque é o cliente que provoca o ambiente competitivo entre empresas. Assim, o capital relacional é baseado no relacionamento entre a organização e os seus *stakeholders* e, portanto, a troca de conhecimentos entre ambos é crucial para desenvolver parcerias no longo prazo. Analogamente, o CRS é um recurso intangível que pertence à empresa e que se baseia nas relações interativas da organização com os seus clientes, fornecedores e parceiros, numa vertente ambiental permitindo obter vantagens competitivas (Chen, 2008; López Gamero, Molina-Azorín e Claver-Cortés, 2009; Yong et al., 2019; Yusliza et al., 2020)

2.1.1.3. Capital Estrutural Sustentável (CES)

Chen, (2008), Yong et al. (2019) e Yusliza et al. (2020) definem capital estrutural sustentável como sendo a totalidade de recursos organizacionais como sistemas de gestão, sistemas informáticos, processos organizacionais, filosofia de gestão, cultura organizacional, patentes, direitos autorais, marcas, tecnologia de informação, mecanismos de gestão relacionados com a proteção ambiental ou inovação ecológica na empresa. López Gamero et al. (2009) e Chen e Chang (2012) definem a cultura, aprendizagem organizacional e processos como um conjunto de recursos intangíveis que estruturam e desenvolvem a gestão ambiental da empresa de forma eficaz, sendo estes elementos que definem o CES. Segundo Jardon e Dasilva, (2017), as preocupações ambientais não são apenas da responsabilidade dos indivíduos. A cultura organizacional e os sistemas de gestão são um suporte essencial para a tomada de decisões estratégicas. O capital estrutural auxilia, assim, as organizações na condução de processos e sistemas para facilitar a obtenção de conhecimento tecnológico necessário para ser transformado em capacidades organizacionais.

Para além das capacidades organizacionais serem importantes na obtenção de um maior desempenho sustentável, Yong et al. (2019) destaca a relevância entre a gestão de recursos humanos sustentável e a cultura ambiental organizacional. Adicionalmente, Chen (2008) afirmou que a inovação ecológica é um precedente estratégico essencial para alcançar a sustentabilidade empresarial.

2.2 A Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Empresarial

2.2.1. Sustentabilidade

O mundo é, atualmente, insustentável (WBCSD, 2010). A KPMG Internacional (2012) identificou a mudança climática, a escassez de recursos materiais, crescimento populacional, riqueza, declínio dos ecossistemas, segurança alimentar entre outros, como pontos críticos que têm desafiado o mundo e, que se não forem prevenidos de forma adequada e urgente, podem ter, a longo prazo, efeitos nefastos para a vida humana e meio ambiente.

A sustentabilidade tornou-se um tema popular, nas últimas décadas. Investigadores, estudiosos ou organizações têm as suas próprias interpretações do conceito e, por isso, não há consenso sobre uma definição de desenvolvimento sustentável (Avesani, 2020). Em 1987, a *World Commission on Environment and Development* (WCED), uma comissão formada por membros da Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de unir os países em torno do desenvolvimento sustentável, introduziu pela primeira vez o conceito de “sustentabilidade”, publicando o Relatório de Brundtland, também denominado de *Our Common Future* (o nosso futuro comum). O objetivo foi o de descrever uma nova abordagem para o desenvolvimento que deve “atender as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987, p. 43).

A sustentabilidade representa a “evolução da sociedade em direção a um mundo mais justo e rico, no qual o ambiente natural e as nossas conquistas culturais são preservados para as gerações futuras” (Dyllick e Hockerts, 2002, p. 1), criando benefícios para os *stakeholders*, melhorando a vida das pessoas e protegendo o meio ambiente (Savitz, 2013). A sustentabilidade geralmente envolve o equilíbrio e a interação entre as pessoas (Meng, 2015).

2.2.2. Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial tem um papel fundamental para inibir a insustentabilidade global, uma vez que a atividade empresarial é, em parte, de carácter poluidora (Avesani, 2020). De forma a colmatar esta insustentabilidade, a WBCSD (2010) sugere que o setor empresarial é uma parte da solução para uma mudança, ou seja, uma mudança de um mundo de negócios tradicional para uma realidade mais sustentável. As empresas, ao longo do tempo, começaram a reconhecer essa mesma responsabilidade em questões de sustentabilidade devido aos seus impactos negativos na sociedade e no meio ambiente. No entanto, esta mudança não abrange apenas as estratégias de negócios das empresas, mas também o sistema económico e os padrões de consumo (Avesani, 2020). Segundo Avesani, (2020) a necessidade de dar mais ênfase à questão da sustentabilidade empresarial resulta no reconhecimento de uma falha existente entre as atividades empresariais e os desempenhos ambientais e sociais em termos globais. A industrialização levou o mundo para uma nova era onde as atividades humanas são

responsáveis por alterações no meio ambiente. Embora as questões e impactos ambientais despertem grande parte da atenção, as questões de âmbito social tais como a segurança, saúde ou condições de trabalho são da responsabilidade das empresas.

De acordo com Elkington, (2006) o reconhecimento do planeta Terra como um meio de recursos finitos e de impacto humano no meio ambiente surgiu em meados da década 60. Desde então o conceito de sustentabilidade evolui até a atualidade passando por várias fases de investigação. A última fase ocorreu no final do século XX, onde a sustentabilidade está associada às estratégias de negócios das empresas e é divulgada aos *stakeholders* através de relatórios (Avesani, 2020).

A definição de sustentabilidade empresarial mais utilizada é, basicamente, uma adaptação da definição de desenvolvimento sustentável dos negócios. Labuschagne, Brent e van Erck, (2005) definem sustentabilidade empresarial como a adoção de estratégias e atividades empresariais que têm em conta as necessidades da empresa e das partes interessadas hoje, ao mesmo tempo em que há uma proteção dos recursos humanos e naturais que serão necessários para o futuro. Por seu lado, Niță e Ștefea, (2014) descrevem a sustentabilidade empresarial como uma estratégia de negócios que impulsiona o crescimento corporativo e a lucratividade de longo prazo, obrigando à inclusão de questões ambientais e sociais no modelo de negócios.

De facto, a sustentabilidade tornou-se num princípio fundamental da gestão estratégica das organizações para a obtenção de vantagens competitivas (Savitz, 2013). Desta forma, a importância atribuída à sustentabilidade empresarial por parte das empresas tem vindo a aumentar, estimulada muitas vezes pela crescente necessidade de divulgar o impacto social, ambiental e económico das suas atividades. Em prol do valor atribuído à reputação, à marca e a toda a envolvente externa é cada vez mais exigido que as empresas adotem uma conduta ética e de diálogo constante entre todas as partes interessadas (Eccles, Perkins e Serafeim, 2012). Deste modo existem vários estudos que evidenciam a importância da integração da sustentabilidade em vários aspetos de uma empresa, como por exemplo na gestão da cadeia de abastecimento (eg. Danese e Vinelli, 2019; Taylor e Vachon, 2018; Mathivathanan, Kannan e Haq, 2018), no desenvolvimento do produto (e.g. Dangelic e Pujari, 2010; Buchert e Stark, 2019; Paulson e Sundin, 2019), na inovação (e.g. Pedersen, Gwozdz e Hvass, 2018), nos sistemas de gestão integrados (e.g. Magon, Thome, Ferrer e Scavarda, 2018), nas tecnologias da informação (e.g. Yusliza, Othman e Jabbour, 2017) e na gestão de projetos (e.g. Martens e Carvalho, 2017). Na realidade, o uso de processos produtivos/organizacionais sustentáveis na produção dos produtos é fundamental para as empresas obterem resultados eficazes e com eficiência (Tseng, Chiu e Liang, 2018; Yusliza et al., 2020).

Contudo, para que as empresas se tornem sustentáveis precisam de desenvolver um compromisso de liderança e uma comunicação eficaz (a partir do topo), capaz de envolver todos os seus *stakeholders*, motivando à execução de boas práticas. (Eccles et al., 2012).

2.2.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

A sustentabilidade e a RSE são, atualmente, preocupações do mundo empresarial, dado que houve uma mudança da consciência social, no sentido de que as empresas não devem obter lucro a qualquer custo e devem ter presente o potencial impacto que suas atividades possuem no meio ambiente. Estes dois conceitos encontram-se interligados, uma vez que as empresas devem ser socialmente responsáveis quando desenvolvem uma atividade lucrativa, e por isso devem de ter em consideração todos os efeitos económicos, ambientais e sociais colaterais, que possam impactar a sociedade (Maldonado-Erazo et al., 2020).

A era moderna da RSE foi marcada por Howard R. Bowen em 1953 com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*. Este define RSE como as obrigações que os gestores e administradores têm em seguir políticas, tomar decisões e seguir práticas que conduzam aos objetivos e valores da sociedade. O conceito de RSE foi evoluindo ao longo do tempo. Nas décadas de 1950 e 1960, o foco da RSE incidia nas responsabilidades da empresa para com a sociedade. Nessa altura ainda não se pensava em como a RSE poderia beneficiar as empresas. Com o tempo, foi-se estabelecendo um vínculo entre a RES e os interesses, a longo prazo, dos *stakeholders*. A RSE passou a ser uma obrigação das empresas em avaliar os efeitos das suas decisões no meio social externo, de forma a proporcionar benefícios sociais, em simultâneo com os económicos que tradicionalmente são procurados pelas mesmas (Ashrafi, Magnan, Adams, Walker 2020). O principal objetivo da RSE é, assim, a promoção de práticas de negócios compatíveis com o desenvolvimento sustentável, melhorando o comportamento das empresas e levando-as à sustentabilidade. (Muñoz, Fernández e Salinero 2020); (Sidhoum e Serra, 2018)

Para Maldonado-Erazo et al. (2020), a RSE é considerada uma consequência específica da ação empresarial, onde as práticas são estabelecidas voluntariamente e são marcadas pelas expectativas económicas, legislativas, éticas e discricionárias que a sociedade tem sobre a empresa. A RSE é uma estratégia eficaz concebida amplamente como o compromisso de uma empresa em maximizar o bem-estar económico, social e ambiental a longo prazo por meio de práticas, políticas e recursos de negócios (Du, Bhattacharya e Sen, 2011; Yu e Liang, 2020).

A contínua mudança na literatura do conceito de RSE fluiu de uma orientação ética para uma orientação de desempenho a nível micro e macro de uma empresa, em que o papel dos *stakeholders* foi considerado crucial para o desempenho empresarial em torno da RSE. Ashrafi, et al.,(2020) afirmam que qualquer grupo ou indivíduo pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização, na gestão estratégica. Inicialmente, os estudos conciliavam a noção de obtenção de vantagens competitivas para as empresas e o conceito RSE. Estudos como o de Branco e Rodrigues (2006) explicitaram a importância de investir na RSE para criar recursos intangíveis, como a reputação, as relações com meio externo ou a motivação dos funcionários no desempenho das suas funções ou compromisso. Nos últimos anos, investigadores começaram a relacionar o conceito de RSE com o desempenho económico, social e ambiental

das empresas, estando este articulado também com o desenvolvimento sustentável, trazendo assim benefícios para as organizações nas diferentes dimensões (Jabbour, Vazquez-Brust, Jabbour e Ribeiro, 2020).

A RSE é, assim, considerada um indicador do sucesso de uma empresa como um todo e um meio potencial para obter um desenvolvimento sustentável. No entanto, quando se refere ao desenvolvimento sustentável, a RSE é fundamentada em três dimensões: económica, social e ambiental, o que é consistente com o *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) do desenvolvimento sustentável.

2.2.4. Triple Bottom Line (TBL)

O Conceito *Triple Bottom Line* é um dos alicerces da Responsabilidade Social Empresarial que se baseia no paradigma do desenvolvimento sustentável procurando alcançar um equilíbrio entre as três dimensões: económica, ambiental e social, como se observa na figura 4 (Žak, 2015).

O conceito *Triple Bottom Line* surge em 1997 criado por John Elkington com a publicação do livro "*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*". O argumento usado por Elkington (1997) é o de que as empresas devem apresentar os seus resultados numa perspetiva tridimensional. Este é um argumento que representa a expansão da ideia de um modelo de negócios tradicional, muito centrado em fatores económicos, para um novo modelo que passa a considerar também o desempenho ambiental e social das empresas, sendo esta uma abordagem que tem permanecido até à atualidade.

O *The Green Paper on CSR*, define o TBL como a ideia de que o desempenho de uma empresa é medido com base numa cooperação conjunta para a prosperidade económica, qualidade ambiental e capital social (*Green Paper*, 2001). Por outro lado, Žak (2015) define o TBL como sendo a produção de bens e a prestação de serviços que fazem uso de processos não poluentes e que conservam os recursos naturais, que sejam seguros e saudáveis para os funcionários, comunidade e consumidores, e que, simultaneamente, sejam economicamente viáveis e socialmente compensadores (ver figura 4). O TBL é um conceito que versa sobre a necessidade de as empresas avaliarem as suas decisões estratégicas, a nível económico, social e ambiental, em linha com o conceito de sustentabilidade, de modo a mensurar o impacto das atividades das organizações. A vertente de sustentabilidade económica assenta na criação de empresas lucrativas e que criam valor. Numa perspetiva de sustentabilidade social, estabelece o incentivo à educação, cultura, lazer e justiça social na comunidade. Numa vertente de sustentabilidade ambiental, baseia-se em princípios como o de manter os ecossistemas vivos e com diversidade (Savitz, 2013).

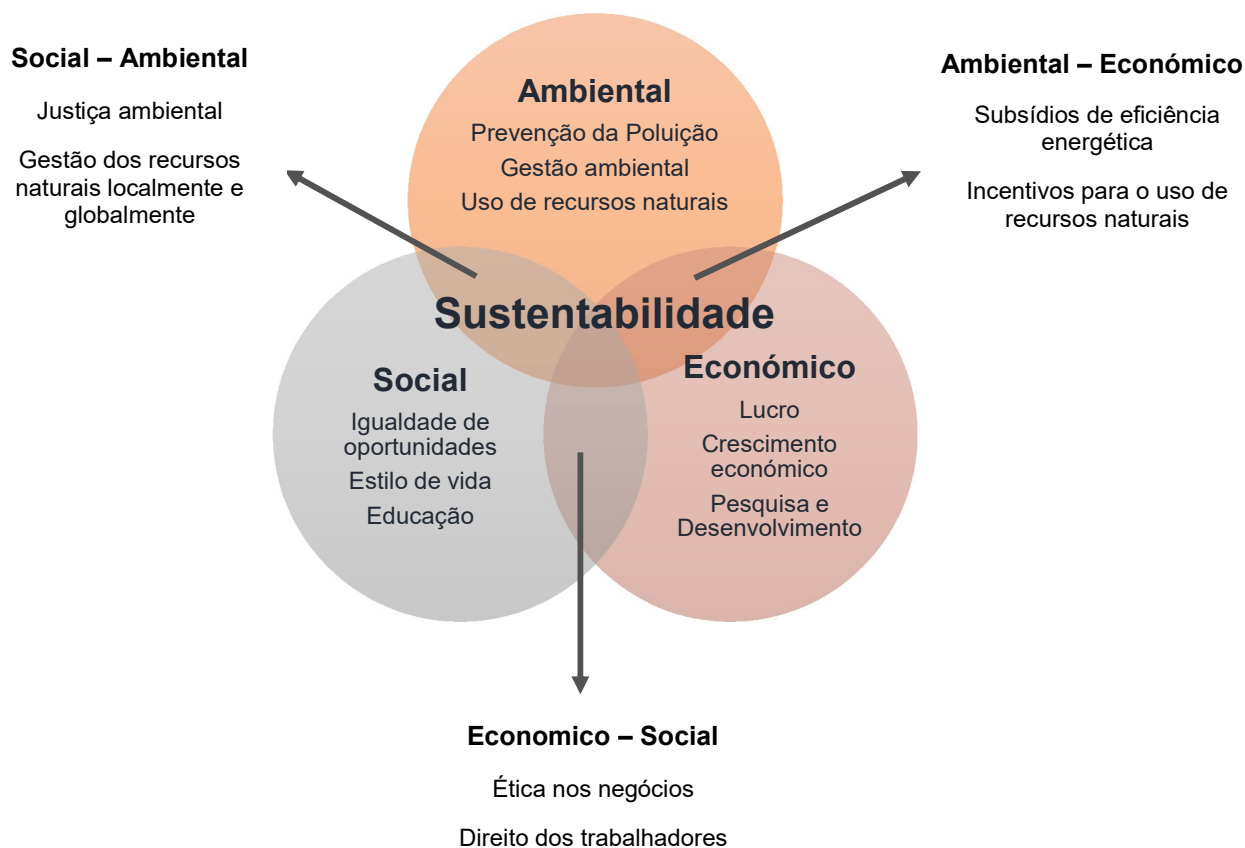


Figura 4 - Triple Bottom Line - as esferas da sustentabilidade

Fonte: Žak (2015)

Em resumo, o TBL ajuda as empresas a terem uma visão mais ampla sobre o seu real valor, o qual vai para além do valor económico, possibilitando a inclusão de valores ambientais e sociais, os quais podem ser tidos em conta na avaliação de uma organização. Num sentido mais restrito, este conceito pode ser usado para medir e relatar o desempenho e num sentido mais amplo pode ser usado pelas empresas para apreender um conjunto de valores, problemas e processos para uma melhor gestão das suas atividades. Assim, Mukhopadhyay (2019) argumenta que, para as empresas alcançarem mais sucesso a longo prazo e para demonstrarem práticas responsáveis, o TBL precisa de fazer parte da cultura e dos valores da mesma.

2.3 Capital Intelectual Sustentável e o Desempenho Sustentável

Conforme mencionado anteriormente, a sustentabilidade empresarial observa-se a três dimensões. É importante diferenciar o desenvolvimento do desempenho económico, ambiental e social para a compreensão do desempenho global da organização em termos de sustentabilidade. Neste sentido o desempenho económico deve de ilustrar os principais impactos económicos em toda a sociedade. O desempenho ambiental relaciona-se com o impacto que a organização pode ter nos sistemas naturais, ecossistemas, solos, ar e água. Abrange não só o desempenho relacionado com o consumo, por exemplo, de matérias-primas, água e energia mas também ao nível da produção e emissão, nomeadamente produção de resíduos e/ou desperdícios e emissão de gases, entre outros. Por último, o desempenho social refere-se aos impactos que a atividade organizacional pode ter nos sistemas sociais em que opera. Isto é, a preocupação com as práticas laborais que conduzem a um trabalho digno, preocupação das consequências resultantes da atividade da organização para com a comunidade bem como cuidados com o produto comercializado.

2.3.1. CHS e o Desempenho Sustentável

O CIS e a sustentabilidade estão significativamente associados. Por um lado, os recursos humanos são um contributo importante para a sustentabilidade empresarial, uma vez que o CH está envolvido na melhoria do desempenho de uma organização nas suas três dimensões (ver TBL), existindo uma relação positiva entre o conhecimento e o comportamento dos colaboradores (Malik, Cao, Mughal, Kundi, Mughal e Ramayah, 2020; Rayner e Morgan, 2018). Por outro lado, estudos como o de Omar, Yusof e Zaman (2017), em que se investigou a relação entre o CIS e a sustentabilidade empresarial em PME's do setor produtivo da Malásia, concluíram que não há evidências de que o capital humano sustentável afete de forma positiva a sustentabilidade do negócio. Também Mukherjee e Sen, (2019), numa investigação realizada a empresas não financeiras da Índia observaram a não existência de evidências de uma relação significativa entre o CHS e o crescimento sustentável de uma empresa.

O CHS cria princípios éticos e uma cultura organizacional ligada ao valor sustentável da empresa. Assim, estratégias de RSE podem influenciar de forma positiva o CH das empresas de diferentes maneiras. Numa primeira perspetiva, as empresas ao demonstrarem uma maior sensibilidade nas questões ambientais e sociais podem cativar colaboradores que possuam uma predisposição para a aquisição de mais conhecimento. Em segundo lugar, a estratégia de RSE levam a práticas de recursos humanos, como por exemplo ao desenvolvimento de atividades relacionadas com o meio ambiente ou à atribuição de recompensas pelo atingir de objetivos ligados ao compromisso social e ambiental. Por fim, a RSE tende a melhorar o moral e as condições de trabalho dos funcionários, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de novas ideias relacionadas com a sustentabilidade (Nirino, Ferraris, Miglietta, Invernizzi, 2020).

Por conseguinte, uma correta implementação de práticas de RSE, não só beneficia a eficiência do capital humano, mas também se manifesta numa melhor eficiência e eficácia com implicações positivas para o desempenho sustentável (Nirino et al., 2020).

Assim, dado o mundo atual, torna-se impossível que as organizações ignorem aspetos ambientais e sociais inerentes as suas atividades e neste sentido é importante explorar como é que o Capital Humano Sustentável influencia a sustentabilidade empresarial.

2.3.2. CES e o Desempenho Sustentável

Uma organização com um forte CE enraizado tem também um forte ambiente de interajuda que pode motivar os colaboradores e os seus *stakeholders* a deter e a apreender mais conhecimento. Pelo contrário, uma organização com sistemas e procedimentos deficitários não é, normalmente, capaz de atingir um desempenho na sua plenitude (Yusoff et al., 2019). As políticas instauradas e a estrutura de uma empresa são importantes para a implementação e o alcance da sustentabilidade empresarial (Yusliza et.al., 2020).

Alguns estudos demonstram uma influência positiva do CES no desempenho das empresas (e.g. Hsu e Wang, 2012; Wang e Liang, 2014). Para, Delgado Verde, Amores Salvado e Martín de Castro (2014) o CES tem uma relação positiva no desenvolvimento e inovação de produtos ambientais. Jardon e Dasilva (2017) consideram que as empresas necessitam de uma estrutura organizacional para implementar estratégias de RES. Inversamente, segundo Chen (2008), as estratégias de RSE permitem desenvolver capital estrutural para a empresa, tais como capacidades organizacionais, processos, cultura organizacional ou imagem. Assim, as empresas que adotam uma abordagem sustentável que influencie o seu capital estrutural têm como consequência um aumento nas vantagens competitivas e no seu desempenho (Chen, 2008).

Hoje em dia, torna-se essencial que as organizações tenham em consideração aspetos ambientais e sociais inerentes as suas atividades e neste sentido é importante explorar como é que o Capital Estrutural Sustentável influencia a desempenho sustentável.

2.3.3. CRS e o Desempenho Sustentável

O capital relacional permite a troca de informação entre os a organização e os seus *stakeholders* e assim possibilita as empresas de deter informação relevante. Assim, quanto maior a interação existente com os *stakeholders*, melhores serão os hábitos e práticas de uma organização (Yusoff et al., 2019).

A colaboração com práticas mais sustentáveis entre empresas é importante para estimular a transição para uma sociedade mais sustentável e proporciona a partilha da consciência e conhecimento ambiental entre parceiros. Assim, a partilha de conhecimento e a colaboração são

essenciais para a adoção de práticas sustentáveis (Dickel, Hvorisch e Ritter, 2018; Matinaro, Liu, Lee e Poesche, 2019). Omar et al. (2017) concluíram que o CRS apresenta uma relação positiva e significativa com a sustentabilidade empresarial. Também Xu e Wang (2018) encontraram evidências de que o capital intelectual e sustentabilidade empresarial estão associados. Na investigação que realizaram a empresas industriais na Coreia, concluíram que o CI tem um efeito positivo na sustentabilidade empresarial, sendo o CR a dimensão do CI que apresenta maior efeito na sustentabilidade.

Inversamente, o CR é influenciado pelas atividades de RSE, nomeadamente devido às expectativas que as *stakeholders* têm sobre as questões sociais e ambientais, devendo o mesmo ser bem gerido a fim de a organização obter vantagens competitivas (Cillo, Petruzzelli, Ardito, e Del Giudice, 2019; Yong et al., 2019). Assim, aspetos ambientais e sociais bem geridos podem resultar num aumento da cultura e da imagem empresarial e, por consequência, levar a organização a obter um melhor compromisso com questões sustentáveis (Huang e Kung, 2011).

Atualmente, torna-se crucial que as organizações tenham em consideração aspetos ambientais e sociais inerentes às suas atividades e, neste sentido, é importante explorar como é que o Capital Relacional Sustentável influencia a sustentabilidade empresarial.

3.METODOLOGIA

3.1. Introdução

Tendo por base a revisão da literatura mencionada no capítulo anterior, segue-se a apresentação da metodologia de investigação utilizada nesta dissertação de forma a alcançar os objetivos propostos e mencionados na introdução.

Na figura 5 apresenta-se um esquema da investigação de modo a proporcionar uma rápida visualização dos procedimentos metodológicos adotados.

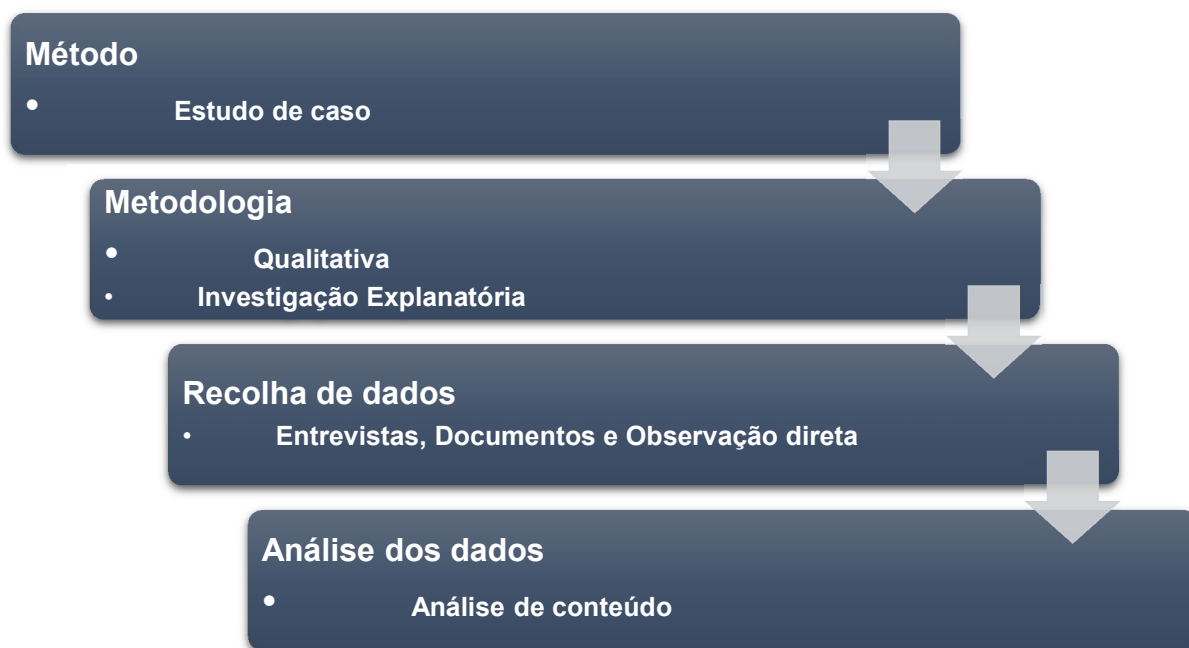


Figura 5 - Esquema da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3. 2. Estudo de Caso

Na presente dissertação foi utilizado o método de estudo de caso. O método de estudo de caso é usado quando numa investigação as principais questões que o investigador procura resposta são, nomeadamente, o “como” e “porquê”, e o objetivo do estudo é um fenómeno contemporâneo, tendo o investigador pouco ou nenhum controlo sobre eventos comportamentais (Yin, 2018). A vantagem do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências, tais como documentos, artefactos, entrevistas ou observação direta (Yin, 2018). O estudo de caso, que pode ser único ou múltiplo, engloba uma investigação intensa num contexto real, onde os fatos são analisados no momento em que ocorrem (Yin, 2018).

Tradicionalmente, diferentes fontes são utilizadas para explicar de modo inquestionável as questões que motivaram o estudo. O método de estudo de caso desenvolvido nesta investigação é do tipo único explorado em profundidade, seguindo uma abordagem qualitativa.

Segundo Miles, Huberman e Saldaña, (2014), as principais vantagens dos dados qualitativos, quando bem recolhidos e analisados é que os mesmos se baseiam em ocorrências naturais, eventos comuns e, assim, permitem ao investigador ter um maior controlo sobre a envolvente do caso em estudo. A riqueza e o holismo são outras das características destes dados, pois revelam uma forte complexidade ao oferecerem informação real e verdadeira.

Este estudo de caso foi realizado na Nimco Portugal, Lda, pois pretende-se analisar um fenómeno específico num contexto complexo e contemporâneo – uma PME industrial de Calçado Ortopédico – com o intuito de responder às questões sugeridas nesta investigação. Para tal, recorreu-se a entrevistas, documentos e observação direta, possibilitando a triangulação de dados que, de acordo com Yin (2018), ocorre quando o investigador utiliza mais de uma fonte de pesquisa, tornando o estudo mais consistente. Dos vários tipos de estudo de caso existentes, este enquadra-se no tipo explanatório (Yin, 2018) pois, para além de visar compreender a perceção dos diferentes *stakeholders* acerca do tema, visa compreender a perceção de como é que o CIS influencia o desempenho sustentável de uma PME.

3.3. Caraterização da PME de Calçado Ortopédico – Nimco Portugal, Lda.

A NIMCO Portugal, Lda, foi fundada em Portugal em 1999, em Santa Maria da Feira, com a designação *FitsAll Orthopedics*, Calçado Especial, Lda, tendo como objeto social a fabricação, com a especificidade de ser 100% ortopédico, ou seja, calçado especializado e totalmente personalizado para adultos e crianças. Este calçado, de conceção exclusivamente manual, destina-se, fundamentalmente, a portadores de deficiências e a diabéticos com deformações patológicas graves. A NIMCO é uma média empresa, com um capital social de 135.000 €, que se tem mantido inalterado, ao longo dos últimos anos. É detida por duas sociedades: a NIMCO Made 4you BV (NM4Y), que detém 0,50% do capital e a NIMCO International Group BV, que detém 99,50%. Em 2016, em sintonia com o seu desenvolvimento, a NM4Y transferiu a sua produção para as novas instalações em Cesar, Oliveira de Azeméis, Portugal, com dimensões suficientemente grandes para abranger todas as áreas produtivas. Atualmente, a produção de todos os sapatos NIMCO é feita em Portugal, contando com uma equipa de quase 200 colaboradores.

A Nimco Portugal, Lda. rege-se por valores e princípios, sendo a sua missão a seguinte: “É nossa missão sermos parceiros da nossa equipa e dos profissionais do calçado ortopédico, no sentido de criarmos soluções ortopédicas inovadoras, acessíveis e amigas do ambiente. Deste modo, privilegiamos o respeito pela nossa equipa, pelos nossos clientes, pelo meio ambiente” (Nimco, 2021).

Como parte integrante da vasta gama de soluções em calçado ortopédico, a Nimco trabalha alguns conceitos: *Modular Concept Orthopaedics* (MCO), linha *Infinity* e calçado ortopédico totalmente feito à medida. Na figura 6 é explicado cada uma destas funcionalidades com maior detalhe.

MCO	Infinity	Calçado Ortopédico
<ul style="list-style-type: none"> MCO é uma linha de calçado ortopédico de conceito modular na qual são personalizadas características, de acordo com alguns parâmetros (módulos pré-concebidos) 	<ul style="list-style-type: none"> Infinity (adequado para <i>Made to Order</i>, bem como <i>Engineered to Order</i>) é uma coleção concentrada na funcionalidade. É uma linha no segmento do ortopédico, mas a partir de modelos pré-definidos, que permitem apenas personalizar a funcionalidade do produto e introduzir alterações de carácter funcional do calçado ortopédico, tornando a produção mais célere e com custos mais baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> Altamente personalizável, para pessoas com profundas alterações morfológicas. O calçado feito por medida, regra geral, envolve vários procedimentos de análise do pé do cliente e vários processos a nível produtivo, obedecendo à prescrição médica e elaboração da forma.

Figura 6 - Soluções Calçado Ortopédico Nimco, os conceitos principais
Fonte: Elaboração Própria

3.4. Técnicas de recolha dos dados

Com vista à recolha dos dados, foram realizadas entrevistas, recolha de documentos e observação direta. Para Yin (2018) a entrevista é uma técnica de investigação fundamental em estudos de caso, pois podem auxiliar na explicação dos “como” e “porquê” de uma investigação, sendo que para a presente investigação empírica esta técnica foi essencial. Nesta investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevistas têm por base uma linha orientadora, ou seja, um guião da entrevista. Assim o entrevistador segue um conjunto de questões previamente definidas, de forma a retirar o máximo de informação sem que haja um desvio do objetivo da investigação.

A recolha dos dados efetuou-se da seguinte forma: foi solicitado aos diversos *stakeholders* da Nimco Portugal, Lda, membros da direção, CEO, diretor geral fabril, *managers e team leaders*, *staff* e trabalhadores das diferentes áreas produtivas a sua colaboração para a realização de entrevistas. Relativamente às entrevistas foi enviado um e-mail aos intervenientes selecionados com uma breve explicação da investigação em causa e com o convite para a realização das

mesmas, com uma data pré-definida, suscetível a alteração. As mesmas foram realizadas nas instalações da Nimco Portugal, Lda. orientadas por um guião, previamente elaborado (ver Apêndice 2), com pontos importantes para atingir os objetivos do estudo. Para a definição e ordem dos pontos abordados no guião das entrevistas sobre as questões que envolveram os conceitos de CIS e desempenho sustentável, houve uma preocupação em apresentar esses conceitos e a sua inter-relação aos entrevistados, de uma forma gradual. Quando detetado que os entrevistados não tinham conhecimento dos conceitos, houve necessidade de os explicar sucintamente. O período de realização das entrevistas foi de 1 de julho a 31 de julho de 2021, tendo sido realizadas 11 entrevistas. Durante a realização, foram seguidos os seguintes procedimentos: cumprimentos e agradecimentos, apresentação dos objetivos do estudo, e entrega para preenchimento de uma declaração Regime Geral de Proteção De Dados (RGPD) realizada para o efeito (ver Apêndice 3). Ao longo das entrevistas houve a preocupação em não influenciar as repostas mantendo o respeito para com o entrevistado. A duração das entrevistas variou entre os 28 minutos e os 45 minutos (o seu detalhe encontra-se no apêndice 4). Todos os participantes autorizaram a gravação do áudio, sendo que as entrevistas foram posteriormente transcritas na íntegra de forma a recolher a maior informação possível sobre o objeto de investigação. A técnica de registo de arquivos (ver Yin, 2018) foi adotada para caracterizar a Nimco Portugal, Lda.. Para esse efeito foram utilizados o relatório da candidatura de projetos individuais – Internacionalização E-Commerce e Transformação Digital | Brexit - Diversificação de Mercados | Acelerador de Exportações e o *website* da empresa. As observações diretas possibilitaram, por um lado, adquirir um conhecimento adequado do contexto da organização e, por outro, registar as seguintes observações em relação ao comportamento dos entrevistados: recetividade, confiança, curiosidade, importância atribuída ao tema e entusiasmo.

3.5. Técnicas de análise dos dados

Os resultados das entrevistas bem como os conteúdos relevantes presentes nos registos institucionais foram analisados por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo permite analisar dados qualitativos, sendo definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2016, p. 23).

Este tipo de análise passou por algumas fases, a saber: numa primeira fase, as entrevistas foram transcritas de um formato áudio para um formato texto (word) com o intuito de identificar as partes mais importantes descritas pelos intervenientes. De seguida as entrevistas foram relidas juntamente com as gravações. Por meio desta técnica, o conteúdo das entrevistas foi dividido por categorias e subcategorias de análise tendo em conta não só os conceitos em causa – CIS, Sustentabilidade e o Desempenho Sustentável – mas também o efeito do CIS no desempenho

sustentável, considerando as percepções dos entrevistados, em concordância com as referências teóricas e o guião das entrevistas. A categorização das entrevistas encontra-se representada na Figura 7.

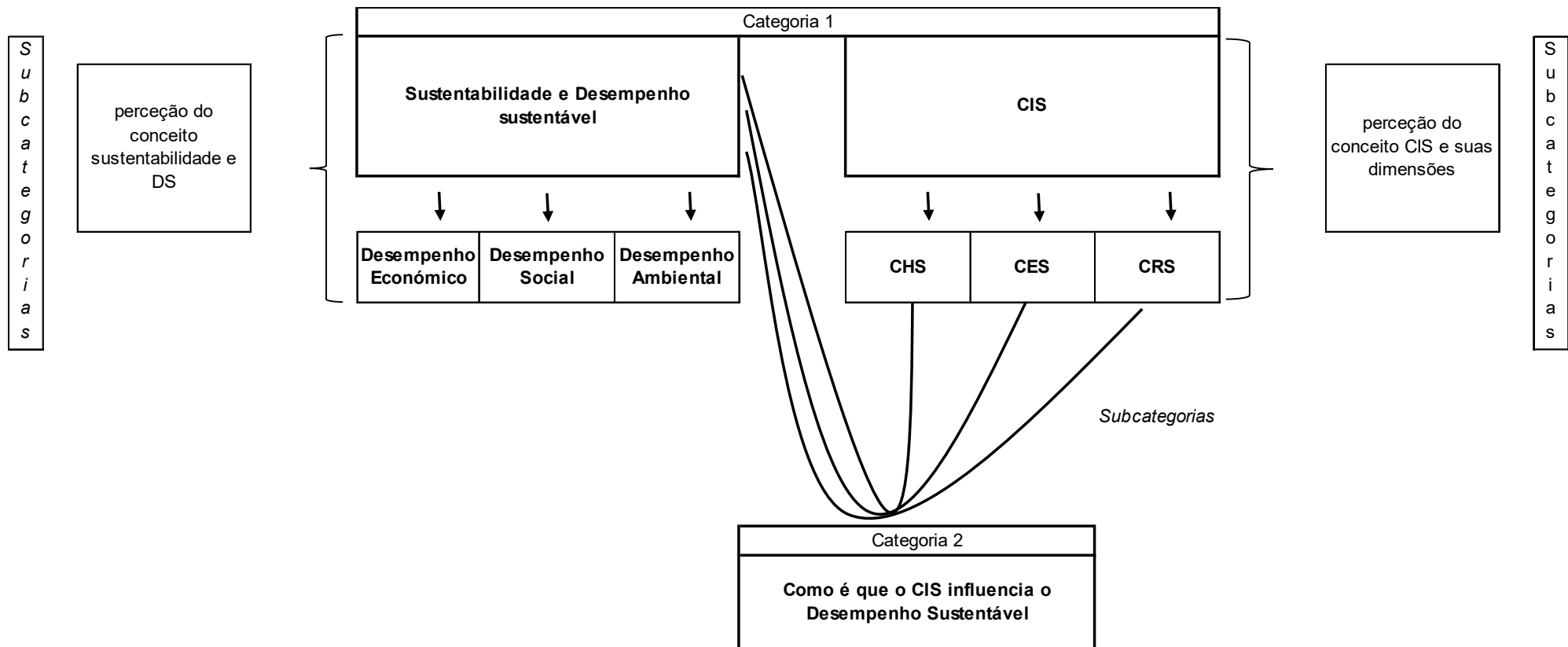


Figura 7 - Mapa visual das categorias e subcategorias do objeto de análise

Fonte: elaboração própria

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Percepção dos conceitos de CIS, Sustentabilidade e Desempenho Sustentável

Em relação à percepção do conceito do CIS, as entrevistas semiestruturadas sugerem que os entrevistados desconheciam o conceito. De entre os 11 entrevistados, de uma forma geral os mesmos não tinham percepção do conceito de CI, e também de CIS. Assim, e para dar seguimento às entrevistas, existiu a necessidade do entrevistador abordar os conceitos de CIS. Mais especificamente, constatou-se que a maioria dos entrevistados nunca tinha ouvido falar no termo (CIS), apesar de, parcialmente, a ideia base do conceito estar implícita nas suas respostas, tal como sugerem as respostas dos ENT1 e ENT10, respetivamente:

“Sim, sim, já tinha ouvido falar, não com tanto detalhe. [...] os termos, apesar de já ter ouvido falar, não me são extremamente familiares, mas quando realmente uma pessoa percebe o que é que é cada termo, são áreas que me são perfeitamente familiares.” (ENT1);

“O conceito em si, e desta forma nunca tinha ouvido falar (...). O que está subentendido no conceito não é novo, já temos essa percepção (...) atribuir um nome a este conceito é a primeira vez [com] que contactei.” (ENT10).

Os resultados sugerem, ainda, que antes de ser dado a conhecer, por parte do entrevistador, o conceito de CIS, os intervenientes consideravam o CIS como CHS. Tal como afirma o ENT3:

“mas isso já faz um bocadinho parte, da sensibilização que fazemos com as pessoas (...) eu, por exemplo, se fosse agora trabalhar para uma empresa já levava um capital humano de sustentabilidade porque a nível pessoal já o faço, já tenho muita sensibilidade para isso e já pratico (...) a separação do lixo”.

De salientar que de entre os 11 entrevistados, o ENT8 abordou a questão dando a seguinte resposta: “CIS é o capital intangível, mas ao fim ao cabo será um pouco a preocupação da própria empresa nesses mesmos recursos [ambientais] que têm à sua disposição”. Tal está em linha com a definição de Chen (2008) sobre CIS.

Os resultados sugerem, assim, que os atores internos da organização não tinham, a percepção do conceito de CIS, associando o mesmo, de uma forma indireta, à dimensão humana. Tal aspeto não está em linha com a literatura, uma vez que a mesma aponta frequentemente, para uma classificação tridimensional segundo Bontis, (2002), Edvinsson e Malone (1999), Roos, Roos, Dragonetti, e Edvinsson, (1997), Saint-Onge (1996), Stewart, (1998). Não obstante, salienta-se a necessidade das diferentes dimensões do CI deverem ser combinadas, sendo que a interação entre estas é que permite a criação de valor, de acordo com Cabrita (2009).

Em relação à percepção do conceito de sustentabilidade e desempenho sustentável, quando questionado aos entrevistados se estavam familiarizados com o conceito, todos manifestaram a sua compreensão. Dos 11 entrevistados, de uma forma geral todos estavam familiarizados com este conceito. No entanto, nas respostas dadas, constatou-se um maior foco na sustentabilidade ambiental e, em menor dimensão, no âmbito económico, tal como é perceptível na seguinte afirmação do ENT2:

“se calhar na área ambiental, de tudo o que disse é onde eu realmente estou mais habituada a ouvir o conceito de sustentabilidade ou mesmo na área económica da própria empresa. Mas estou familiarizada com o conceito, sim!”

Por outro lado, segundo o ENT10,

“Sustentabilidade é basicamente a empresa desenvolver a sua atividade sem prejudicar o ambiente, não é? Se poder beneficia-lo ainda melhor. Ou seja, vai desde todas as práticas desde da emissão do que é que seja para o ambiente (...) os próprios desperdícios (...) a própria separação do lixo, porque se nos fizermos bem a separação do lixo evitamos que as coisas vão para aterro isso é muito importante (...). Nomeadamente pelas quantidades de lixo que geramos na fábrica [sendo que] não lhe sei dizer em toneladas de quanto estamos a falar, mas ainda é bastante tendo em conta os custos que são grandes. Portanto é um bocadinho isso, tudo aquilo que fazemos no dia-a-dia desde até desligar as luzes, desde de separar o lixo e tudo o que acabei de referir é tudo sustentabilidade, e respeitar o ambiente no sentido de não prejudicarmos com a atividade que estamos a desenvolver”

Assim, importa salientar que a predominância da vertente ambiental do conceito de sustentabilidade percecionada pelos atores internos da organização não está de acordo com o descrito por Avesani, (2020) ou Nițã e Ștefea, (2014) que alargam o conceito como sendo uma estratégia que estimula o crescimento económico, obrigando a inclusão de questões não só ambientais, mas também sociais. Adicionalmente, constata-se que tal facto também não está em linha com o conceito do TBL, defendido por Žak, (2015), o qual sugere um equilíbrio entre as três dimensões, de modo a ser utilizado pelas empresas para medir o desempenho ou até mesmo para apreender um conjunto de valores, problemas e processos para uma melhor gestão das suas atividades.

Também neste caso, e de modo a poder prosseguir com as entrevistas, existiu a necessidade do entrevistador explicitar melhor o conceito de sustentabilidade, de modo a que os entrevistados pudessem expor, de um modo mais rigoroso, a sua percepção sobre como é que consideravam que o desempenho da empresa era avaliado sob a perspetiva da sustentabilidade nas suas três dimensões (económica, ambiental e social).

Assim, de acordo com a percepção dos intervenientes, o desempenho económico está alinhado com o conceito de eficiência nos processos produtivos e, conseqüentemente, com a redução de desperdícios, tal como mencionado pelo ENT1:

“(…) à procura de melhores processos, de melhores rotinas, de melhores produtos, que também obviamente têm impacto para que realmente no fundo tenhamos depois o resultado económico”

E como diz o ENT11:

“é sempre preocupação minha, e nossa no espírito que temos da empresa, de pensar nessas temáticas e até inovar, procurando por exemplo alternativas, para aquilo que são os nossos principais desperdícios. Neste momento estão a decorrer uma série de ações que visam levar a um conceito que é um bocadinho ideológico (...) gosto de o procurar e quero procurar dentro da nossa empresa (...) o zero desperdício ou zero custo no que diz respeito aos desperdícios que a empresa gera como uma forma também garantir que isso pode ser um ativo para empresa...”

Desta forma, a perceção dos ENT1 e do ENT11 vai de encontro a Savitz (2013) que defende que a vertente económica assenta na criação de empresas lucrativas e que criam valor financeiro. Adicionalmente, a redução dos custos de gestão de resíduos, a adaptação das tecnologias para aplicação de forma lucrativa e a diferenciação de produtos/ processos para proteção ambiental, são alguns dos itens de mensuração de desempenho económico defendidos por Yusoff et al., (2019), estando em concordância com a literatura.

A nível ambiental a perceção dos entrevistados foi unanime, existindo uma preocupação da organização em ter as questões ambientais salvaguardadas, havendo também, ao nível desta dimensão, um foco evidente nos desperdícios gerados e em soluções para reduzir os mesmos. Tal é patente nas seguintes afirmações:

“(…) nos preocupa bastante pelo seu desperdício, ou seja, neste momento é uma das áreas de atuação [em que] realmente [pretendemos] perceber como diminuir o desperdício e estabelecer as melhores práticas para o efeito.” (ENT1);

[...] “mas é porque já começamos realmente com esse *minset* de que temos que reduzir o desperdício e temos metas. Uma meta para este ano é uma redução de 20% nos resíduos que geramos.” (ENT6)

[...] “Aqui o desempenho ambiental é um bocadinho medido nos recursos e desperdícios que nós produzimos.” (ENT9)

Neste sentido, os intervenientes ao longo das entrevistas foram enumerando várias medidas que foram tomadas na empresa com vista à redução dos mesmos, como exemplifica o ENT9, [...] “A prática do *paper free* (...) a questão de combater o desperdício, as constantes referências à reciclagem, à poupança da água e da eletricidade, o facto de quando nos ausentamos do posto de trabalho desligarmos as luzes (...) a existência de um mecanismo automático para desligar as luzes quando as máquinas não estão a ser usadas, a instalação de painéis solares que nos permite alguma autonomia em termos de energia. (...) A insistência na correta separação e encaminhamento dos resíduos”

Assim a percepção dos intervenientes, está de acordo com a literatura. Yusoff et al. (2019) mensura o desempenho ambiental de uma organização tendo em conta indicadores como a redução do consumo de energia, a redução dos resíduos e desperdícios resultantes da atividade, ou a preocupação com a redução do uso de materiais. Por sua vez, Žak (2015) defende, numa vertente ambiental, que na produção de bens devem ser adotados processos não poluentes e que conservem os recursos naturais.

Das duas dimensões enunciadas anteriormente, a económica e ambiental, os resultados evidenciam uma ligação entre ambas, com um ponto comum nos desperdícios, quer na sua redução como na sua gestão. Desta forma, a empresa incorre em custos e efetua investimentos de forma a ter um impacto positivo no ambiente, tal como afirma o ENT5: “assim a empresa vai fazendo alguns investimentos... a ideia dos painéis, (...) normal ser obrigada também a ter custos para a destruição dos próprios resíduos.” Por outro lado, a preocupação com as questões ambientais sobrepõe-se às questões económicas, como considera o ENT6: “em termos de projetos, temos vários projetos para tentarmos realmente valorizar os nossos resíduos, gerar menos resíduos, (...) Mas há uma preocupação muita grande porque nunca me disseram que não temos dinheiro para investimentos nisto ou naquilo. Antes pelo contrário, então temos várias coisas neste momento a ‘rolar’ ao mesmo tempo e esperamos conseguir um impacto [ambiental] muito maior”

Na dimensão social, a maior parte dos entrevistados salientaram a importância do colaborador na organização e do seu bem-estar, abordando também várias iniciativas e formas de valorização e reconhecimento. Neste sentido alguns entrevistados afirmaram o seguinte: “Eu acho que somos uma empresa que se preocupa extremamente com o colaborador” (ENT1); “A esse nível muito se tem feito, desde a parte do acompanhamento de carreira, a integração dos colaboradores, nós temos programas da integração dos colaboradores em que os colaboradores conhecem toda a fábrica. Ao nível depois da gestão de carreira temos anualmente avaliações” (ENT1); “nós temos desde uma colaboração monetária mensal para os colaboradores usarem nas máquinas de *Nvending*, temos médicos de medicina curativa que estão cá quase numa base semanal para os colaboradores (...) temos uma série de parcerias com empresas, seja bancos, sejam óticas, sejam de comerciantes locais de legumes e fruta, ou seja, privilegiamos muito também esta parte local para que também os colaboradores que tenham o melhor pacote possível aqui (...) é muito mais do que o salário, aqui acaba por haver toda uma componente relacional e de proximidade com o colaborador que não existem em muitas empresa” (ENT1); “o acompanhamento em termos de saúde permite que as pessoas se sintam confortáveis e seguras” (ENT9)

A percepção dos entrevistados está de acordo com Yusoff et al., (2019) que considera a prioridade na saúde e segurança dos funcionários um indicador de mensuração do desempenho social. Adicionalmente, verifica-se que tal facto também está em linha com o defendido por Žak (2015), o qual sugere que a atividade de uma organização bem como a produção dos seus produtos seja segura e saudável para os colaboradores.

4.2. A relação entre Capital Intelectual Sustentável e Desempenho Sustentável

O segundo objetivo desta dissertação visou compreender o efeito do Capital Intelectual Sustentável, ao nível de três dimensões (Capital Humano Sustentável, Capital Estrutural Sustentável e Capital Relacional Sustentável) no desempenho sustentável (ao nível das dimensões económica, ambiental e social). Tal encontra-se descrito na próximas três subsecções, as quais visam responder às questões de investigação inicialmente formuladas: Q1 - Como é que o Capital Humano Sustentável influencia o desempenho sustentável; Q2 - Como é que o Capital Estrutural Sustentável influencia o desempenho sustentável; e Q3 - Como é que o Capital Relacional Sustentável influencia o desempenho sustentável.

4.2.1.O efeito do Capital Humano Sustentável no Desempenho Sustentável

Tendo em conta a primeira questão de investigação, (como é que o Capital Humano Sustentável influencia o desempenho sustentável), em primeiro lugar orientaram-se os entrevistados de forma a exporem a sua perceção sobre se consideravam o CHS como um elemento importante para atingir o desempenho sustentável. Todos os entrevistados consideraram esta dimensão como importante. Neste sentido, as entrevistas permitiram identificar vários exemplos de criação de CHS, tais como ações de formação e divulgação junto dos colaboradores, levando-os a ganhar uma maior consciência, conhecimento e estarem melhor capacitados para lidarem com questões ambientais. De acordo com o ENT1, "Realmente o que nós tentamos é fazer a nossa parte (...) é no fundo promover e arranjar metodologias para que as pessoas tenham essa consciência e consigam, nomeadamente na parte divisão dos lixos poder fazer uma correta divisão. No que respeita ao desperdício também é um tema muito, muito, muito debatido internamente". Similarmente, o ENT2 considera que "[tem existido] em termos ambientais um grande investimento na educação das pessoas, [como por exemplo através de] esclarecimentos de como se faz a separação dos resíduos (...) as pessoas tinham algumas dúvidas e muitas delas bastante pertinentes".

A empresa, ao longo do tempo, tem de facto investido na sensibilização ambiental dos seus colaboradores, incentivando-os a desenvolver competências a esse nível. De acordo com o ENT7, "nós inclusivamente tivemos uma pequena abordagem de afixar vários *posters* com a demonstração até ao momento de quantos planetas é que já gastamos em termos de recursos naturais, também para os próprios colaboradores terem essa sensibilidade".

Ao potenciar a criação de CHS, os resultados sugerem que se verifica um efeito no desempenho sustentável em termos globais, bem como ao nível das três dimensões quando analisadas individualmente (económica, ambiental e social). Assim, colaboradores mais sensibilizados e capacitados tendem a adotar práticas e comportamentos que se refletem no desempenho da

organização, como afirma o ENT10: "o desempenho torna-se maior [para o todo] quanto mais impacto tivermos a nível individual".

As ações de sensibilização e as formações fornecidas permitiram aos colaboradores adquirirem competências. Esta criação de CHS teve um efeito no desempenho sustentável ao nível geral e em termos específicos. Em termos gerais, observa-se essa relação. Mais especificamente, existiu um incentivo por parte da empresa para potenciar o conhecimento do colaborador de modo a melhorar o desempenho sustentável da empresa.

[...] "por exemplo há um colega nosso da modelação que teve um contacto com essa empresa que fazia recolha de cartão, papel etc. (...) e um aproveitamento mesmo especial para esse papel e cartão (...). Entrou em contacto com o nosso diretor, enviou-lhe os contactos dessa empresa, contou-lhe da experiência e o diretor incentivou a enviar contactos (...). Acho interessante a parte de realmente darmos voz a sugestões dos nossos colaboradores, e estamos a falar de um colaborador que está cá há relativamente pouco tempo, é jovem, ele fez estágio connosco, agora está a trabalhar connosco e achamos excelente a iniciativa e estamos a dar uma ótima solução e que vamos prosseguir." (ENT6)

Em termos específicos, o facto de os desperdícios e os resíduos gerados com a atividade terem sido as principais preocupações salientadas pela generalidade dos entrevistados bem como a procura contínua de soluções para atenuar/combater os mesmos, faz com que exista uma tomada de consciência e uma apreensão de conhecimentos pelos vários colaboradores com impacto no desempenho económico, ambiental e social. Importa aqui destacar que as diferentes dimensões do desempenho sustentável estão inter-relacionadas, sendo que de acordo com ENT3 existe uma relação entre CHS e ambas as dimensões económica e ambiental (as quais também estão interligadas). De acordo com este entrevistado: "as pessoas aqui são muito incentivadas a questões a nível ambiental (...) somos todos incentivados da mesma maneira. (...) por exemplo em relação à separação de lixo já tivemos aqui uma ação da LIPOR [ou em] reuniões mensais dizemos às pessoas quanto é que este ano pagamos pela recolha de lixo e é aí que nos sensibilizamos para a redução do lixo industrial". (...) "a nível económico é muito importante as pessoas terem a noção de que quanto mais 'deitamos' para o lixo, economicamente mais dinheiro estamos a 'deitar' para o lixo".

Por outro lado, para o ENT11, a forma de divulgação, sensibilização e formação para redução dos desperdícios e resíduos, pode-se repercutir em benefícios para os colaboradores, convergindo assim com a dimensão social do desempenho sustentável:

[...] "nós temos este custo anual e nós queremos reduzir para zero ou próximo de zero e para fazer isto vai ser preciso que vocês comecem a separar de uma forma mais efetiva aquilo que atualmente hoje não separam. [...] Neste exato momento (...) eu sei que já estão a fazer essa separação da cortiça, que pedi que fosse feita a partir do início deste mês. Mas se calhar vou

ter que pedir que separem micro, ou que separem borracha (...). Nesse momento eu quero trazer esta questão para cima da mesa no sentido de dizer 'nós gastamos por ano em média 1000 € e eu pretendo gastar em média 500 €', (...) 'dos 500 €, muito provavelmente, vou investir 500 € para melhorar as vossas condições de trabalho ou outro tipo de equipamento social, para que vocês possam estar melhor nos vossos tempos paragem, ou vou melhorar as condições genéricas dos espaços comuns, ou vou fazer obras para criar outro tipo de condições ao nível dos wc" (ENT6).

Os resultados apresentados vão de encontro ao sugerido por Malik et al. (2020) e Rayner e Morgan, (2018), os quais defendem a existência de uma relação positiva entre os comportamentos e conhecimentos dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização nas três dimensões. Por outro lado, os resultados não estão de acordo com os obtidos em estudos realizados por Omar, et.al, (2017) e Mukherjee e Sen, (2019) que observaram a não existência de evidências de uma relação significativa entre o CHS e o crescimento sustentável da organização. no entanto, existem evidências de que o CHS afeta o desempenho sustentável nas suas três dimensões.

4.2.2. O efeito do Capital Estrutural Sustentável no desempenho sustentável

Para responder a segunda questão de investigação (como é que o Capital Estrutural Sustentável influencia o desempenho sustentável), os entrevistados foram orientados de forma a exporem a sua perceção sobre se consideravam o CES como um elemento importante para atingir o desempenho sustentável. Todos os entrevistados destacaram a importância desta dimensão.

As entrevistas evidenciam alguns exemplos de criação de CES, nomeadamente com um foco na cultura organizacional (fortemente percecionado pelos entrevistados), os procedimentos das operações, os investimentos realizados, as políticas de gestão ambiental ou a certificação ambiental, percecionada como um sistema de proteção ambiental existente na organização. Conforme diz o ENT1 "A Certificação em si é desde logo um ponto maior". A tabela 1 resume alguns exemplos dados pelos entrevistados relativamente à criação de CES.

Indicadores	Exemplos
Foco na cultura organizacional	ENT1: "na Nimco realmente isto são temas que fazem parte da cultura e, portanto, logo começando pela parte organizacional está-nos um bocado no sangue, e cada vez mais"
Procedimentos das operações	ENT3: "por exemplo o facto de nós, não é pedir, porque nós praticamente obrigamos os nossos clientes a colocar as encomendas <i>online</i> , é uma prática sustentável, não é papel"
	ENT11: "um dos grandes objetivos do <i>LEAN</i> é a redução do desperdício."
Investimentos realizados	ENT1: "através de um <i>software</i> , o PDM, [a máquina de corte automático] faz um melhor agrupamento (...) de um determinado número de ordens (encomendas) para uma melhor afetação de pele"
Políticas de gestão ambiental	ENT5: "a empresa, no seu geral, tem políticas para a redução de papel e incentivar a utilização de meios informáticos para tal"
	ENT11: "não basta numa determinada reunião dizer que pretendo isto ou até apresentar um cenário que é muito favorável aos colaboradores ou até podem no final do ano ter um prémio se tudo correr bem e se conseguimos atingir os objetivos. É óbvio que isso vai ser um elemento importante, mas depois no dia-a-dia se não há uma política de gestão ambiental eficaz e personificada nos diversos responsáveis ou até num só responsável que trate destas temáticas e as enquadre ao nível daquilo que são por exemplo as normas que temos que seguir depois isto dilui-se e acaba por perder força e expressão que é algo que, normalmente, na gestão que fazemos pretendo que não aconteça, ou seja, quando é para começar as coisas têm que estar preparadas para [serem sustentáveis e não serem abandonadas]."
Sistema de recompensa	ENT6: "nos meus objetivos pessoais de desempenho tenho esse KPI que vai ter influência na minha avaliação, [nos] prémios"

Tabela 1 - Exemplos de criação de CES; Fonte: elaboração própria

Assim, os resultados sugerem que esta criação de CES têm um efeito no desempenho ambiental, pelo que no entender do ENT8, sem uma estrutura e organização bem delineada haverá um maior consumo e desperdício:

[...] "Porque a parte estrutural de uma empresa tem tudo a ver com o desempenho sustentável. Se a empresa não tiver uma estrutura e não estiver organizada, obviamente que

o desperdício seria muito maior ou o consumo dos recursos naturais iriam ser muito maiores." (ENT8).

Não obstante, ainda em relação ao aspeto ambiental sobressaiu-se nos relatos dos entrevistados o foco na medida de redução de papel bem como a sua troca para um material 100% reciclado utilizando mecanismos mais tecnológicos, percecionando-se uma preocupação presente na redução do uso de materiais, como expõe o ENT3:

[...] "a nível de produção, o passar a informação em *Tablets* para termos menos impressão, o que faz com que utilizemos menos papel, que é um dos objetivos e por isso é uma prática que temos cada vez mais vincada [...] estamos agora a utilizar outro tipo de papel, o reciclado."

Por sua vez e já evidenciado na tabela 1 como um procedimento das operações, é a metodologia LEAN implementada na organização. Tendo por base esta metodologia, as diferentes áreas da empresa são auditadas em função de um conjunto de indicadores delineados pelo programa 5S's bem como indicadores como qualidade, higiene e segurança, ambiente e desperdício. (ver apêndice 13). Indicadores como qualidade e desperdício, ao serem auditados, repercutem-se numa influência positiva a nível económico, pela importância dada no combate ao desperdício e da não qualidade no produto final. Indicadores como o ambiente, ao serem auditados, demonstram a preocupação tida e práticas que são adotadas originando um efeito positivo no aspecto ambiental. Itens de higiene e segurança refletem-se a nível social, pela preocupação tida sobre o colaborador no local de trabalho. O exemplo exposto no apêndice 13, demonstra a pontuação obtida em auditoria interna a uma das áreas – Acabamento – sendo a pontuação orientada através de uma escala de 1 a 4 (1 - esforço reduzido, 2 - valor mínimo aceitável, 3 - resultado *standard* e 4-resultado excepcional). Os resultados foram favoráveis á área em causa, demonstrando que todos os colaboradores da mesma estão envolvidos no processo de melhoria contínua de forma frequente. No entanto, é sempre o objetivo desta área em concreto e de toda a organização atingir as melhores pontuações de forma gradual. Assim, tal facto encontra-se em linha com Yusoff et al. (2019) que afirma que uma organização com um forte CE enraizado possui também um forte ambiente de interajuda que motiva os colaboradores e os *stakeholders* a apreender mais conhecimento, sendo capaz de atingir um melhor desempenho. Em resumo, com a adoção desta metodologia há uma influência positiva nos aspetos ambiental, económico e social da organização.

Os resultados apresentados estão em linha com Hsu e Wang (2012) e Wang e Liang, (2014) que demonstram estudos em que o CES exercia uma influência positiva no desempenho das empresas sobre as três dimensões. Adicionalmente, também se verifica que tal facto está de acordo com Yusliza et.al. (2020) que afirmam que as políticas e a estrutura de uma organização são essenciais para a implementação e o alcance da sustentabilidade empresarial. Em síntese, existem evidências de que o CES afeta o desempenho sustentável nas suas três dimensões.

4.2.3. O efeito do Capital Relacional Sustentável no Desempenho Sustentável

Para responder à terceira questão de investigação (Como é que o Capital Relacional Sustentável influencia o desempenho sustentável), os entrevistados foram orientados de forma a exporem a sua perceção sobre se consideravam o CRS como um elemento importante para atingir o desempenho sustentável. Também relativamente a esta dimensão, todos os entrevistados consideraram-na importante.

As entrevistas permitiram identificar alguns exemplos de CRS, tanto de cariz interno como externo, com uma ação direta no desempenho sustentável da empresa. Destaca-se o reforço na divulgação das práticas realizadas pela empresa, verificando-se uma aposta na imagem da empresa para o exterior. A divulgação é realizada através do departamento de marketing e comunicação, algo confirmado pelo ENT2:

"Muito frequentemente, nas redes sociais, colocamos as iniciativas que tomamos, tanto iniciativas internas, seja o arrumar uma secção, ou [substituir] uma máquina [por] outra mais eficiente, seja a divulgação de novas embalagens..."

Também o ENT11 considera que o departamento de marketing e comunicação efetua a divulgação "no sentido de darem nota de algumas das práticas que nós temos (...) por exemplo quando os painéis solares foram instalados, isso foi amplamente difundido quer aos clientes quer nas redes sociais, para a comunidade em geral poder visualizar o que nós estamos a fazer. Quando nós realizamos eventos de separação de resíduos e limpeza da fábrica há 3 anos, (...) isso também foi divulgado nas redes sociais para que as pessoas pudessem ver as preocupações que nós temos na separação de resíduos".

Simultaneamente, existem evidências de que a nível relacional existem parceiros que valorizam as práticas adotadas, e outros nem tanto (por se tratar de algo demasiado interno). Porém, há um interesse e uma partilha constante com toda a envolvente à organização, como expõe o ENT1:

"Eu acho que há clientes que valorizam (...) obviamente outros nem tanto, mas eu acho que é uma política tão intrínseca e interna (...) [A maioria dos clientes] são muito pró-sustentabilidade. (...) obviamente interessa-nos que os clientes apreendam isto tudo que tentamos fazer. (...) Nós, tanto quanto possível, também promovemos a partilha do que vamos fazendo com os clientes, portanto nós temos interesse em que eles aprendam e apreciem, obviamente."

Um exemplo recente foi dado pelo ENT11: "Nós temos um mercado que é o mercado alemão, que é um mercado com grandes preocupações a nível ambiental e a nível social, ou seja, a forma de como tratamos os nossos colaboradores, se têm boas condições, se há limpeza se há cuidados com os desperdícios que nós geramos. (...) Há pouco tempo recebemos alguns clientes alemães que deram os parabéns, porque o que viram que [a empresa] está ao melhor nível daquilo que se vê nas

melhores empresas alemãs e isso também é uma coisa que me deixa muito orgulhoso e portanto penso que estamos no caminho certo"

Por outro lado, pela percepção do ENT10 a satisfação dos *stakeholder* e clientes em relação às práticas, sobre questões ambientais, adotadas pela empresa são reconhecidas em função do fator idade.

"Há muita gente que não têm essa percepção (...) também tem a ver com as faixas etárias (...) os clientes que já têm uma certa idade se calhar não estão tão preparados para isso, não têm essas preocupações com a renovação, passando as empresas para os filhos para pessoal mais jovem"

No entanto, também são visíveis obstáculos em termos relacionais, os quais potencialmente levam a organização a ter dificuldades em termos de desempenho ambiental. Tal é patente na escolha de materiais mais sustentáveis. De acordo com o ENT3:

[...] "a nível de material sustentável (...) [não temos um] caminho fácil, porque os nossos clientes são muito tradicionais. Portanto, para eles calçado bom e [produzido] à medida, tem de ser feito em pele (...) não são muito apologistas de novos materiais dito sustentáveis (...) são clientes que trabalham e estavam habituados no passado a produzir eles próprios o calçado "

Esta dificuldade é também apontada pelo ENT5, que constatou que:

"havia um dos modelos em que as próprias peles eram amigas do ambiente, peles *Green*. (...) do conhecimento que eu tenho, não foi um calçado que teve muita adesão"

Os resultados sugerem, ainda, que o desempenho ambiental é afetado pelo tipo de cliente, ou seja, as práticas adotadas de foro ambiental pela organização é que influencia o CRS. Tal facto, está de acordo com Cillo, Petruzzelli, Ardito, e Del Giudice, (2019); Yong et al., (2019) e Huang e Kung, (2011), que sugerem que o CRS é influenciado pelas práticas adotadas, nomeadamente devido às expectativas que as *stakeholders* têm sobre as questões ambientais, devendo estas serem bem geridas com o intuito de obter um melhor compromisso com questões sustentáveis. No entanto, pelos resultados obtidos, nesta dimensão verifica-se o efeito contrário da questão de investigação.

Os resultados sugerem, ainda, que a preocupação tida com o desenvolvimento de produtos com matérias-primas mais sustentáveis acaba por não ser compensador tanto para a empresa como para o cliente, uma vez que são mais dispendiosas e têm um curto período de duração. Para os clientes, é importante a questão da durabilidade de um calçado ortopédico devido às necessidades que têm em usa-lo e em termos de ajudas com comparticipação dos mesmos por partes das seguradoras dos seus países. Como explica o ENT7:

"Nós tivemos uma linha que é vegan, o sapato verde (...) que é um curtume vegetal em que ele era praticamente 100% vegetal. (...) há um senão é que de momento as próprias matérias-

primas estão dispendiosas e o prazo de validade por assim dizer é muito curto, ou seja, no calçado ortopédico ainda é preciso haver mais desenvolvimentos em termos de contribuição e também em termos de participação, neste caso, das próprias seguradoras para os próprios pacientes poderem ter este tipo de sapato”.

Não obstante, este entrevistado (ENT7), frisou o facto de não ser normal a procura deste tipo de alternativas no calçado ortopédico, mas admite que este é um caminho ainda a explorar.

“ (...) não é normal de todo, principalmente no calçado ortopédico, haver essas alternativas. Os nossos clientes, com quem nós lidamos pediram [poucas encomendas] (...) mas não tanto como os outros sapatos, como outros modelos. É algo que ainda temos que explorar.” (ENT7)

Tal facto, evidência preocupação por parte da empresa, não só com o aspeto económico, mas também com o aspeto ambiental e com a procura de melhores soluções, nomeadamente ao nível de pesquisa e procura de matérias-primas, que sejam viáveis economicamente e ambientalmente para ambas as partes.

Pelo exposto e numa perspetiva económica, percebe-se a existência de algum investimento em CRS, no entanto o mesmo não se traduz num bom desempenho económico, tal não está em linha com Omar et al. (2017) e Xu e Wang (2018) que salientam a relação positiva entre o CRS e o desempenho sustentável.

Não obstante, e ainda numa vertente ambiental, há preocupação em aconselhar os clientes na realização da reciclagem do calçado no seu fim de vida, como expõe o ENT3:

[...] ”ao nível de produto final, damos instruções aos nossos clientes para eles reciclarem o calçado quando ele já não têm uso (...) é uma prática é muito utilizada (...) nós trabalhamos muito com países nórdicos, e nos países nórdicos esta prática está mais desenvolvida (...) na Alemanha, Holanda há contentores para recolher o calçado que já não é usado pelas pessoas”

Por outro lado, existe um reaproveitamento das matérias-primas e materiais que não são utilizadas para produzir calçado, através de doações que a empresa realiza a instituições e escolas. Tal facto converge com a dimensão social do desempenho sustentável sugerindo assim que as relações existentes com terceiros melhoram o desempenho social da organização.

[...] ”reaproveitar mesmo desperdícios que ainda não foram usados no processo de produção como o excesso de pele, de solas, sobras (...) nós valorizamos, por exemplo doando a escola, instituições...” (ENT2)

O impacto destas ações acaba por se repercutir nas três dimensões (económica, ambiental e social). A nível económico, a empresa não tem o custo de destruir a matéria-prima, ambientalmente cumpre-se os princípios de reutilização e reciclagem dos materiais e por fim contribuímos socialmente atuando na comunidade. De acordo com o ENT5:

[...] “aquela visita da escola francesa que pede esses materiais para os próprios alunos fazerem o calçado e doarem a países mais desfavorecidos (...). Eu acho que acaba por ter um impacto na sociedade aquilo que para nós já não seria um custo, [mas sim] um custo duplo, [ou seja] o custo de comprar a matéria-prima e o custo de destruir matéria-prima (...) porque ajudamos no desenvolvimento de novos estudantes (...) E ganhamos com isso porque vão fazer publicidade de uma forma limpa socializando com as pessoas”

Importa salientar que foi consensual o facto de os entrevistados mencionarem que a Nimco é considerada como uma referência para toda a envolvente.

“A Nimco é uma referência, eu noto, nos nossos colaboradores (...) e familiares, nos fornecedores, [que] me dizem muitas vezes á Nimco é muito falada lá fora (...) instalaram painéis, separam o lixo e na fábrica vejo pessoas a levar o lixo que separam eles próprios para os contentores, isso não se vê em lado nenhum...’ (...) e isso orgulha-me porque (...) fico muito contente quando clientes e fornecedores me dão esse feedback positivo.” (ENT11)

Em resumo, os resultados apresentados não estão totalmente de acordo com a literatura. Por exemplo, Omar et al. (2017) e Xu e Wang (2018) defendem o facto de o CRS e o desempenho sustentável estarem interligados havendo mesmo uma relação positiva entre ambos. No entanto, pelos resultados obtidos percebe-se a existência de uma relação entre o CRS e o desempenho sustentável mas não como um todo, somente na dimensão ambiental e social de uma forma mais significativa. Na dimensão económica verifica-se o efeito contrário como já mencionado. Adicionalmente, tais evidências estão em linha com o sugerido por Dickel, Hovorisch e Ritter, (2018); Matinaro, Liu, Lee e Poesche, (2019) a partilha de ideias e colaboração com práticas mais sustentáveis estimula a consciência e conhecimento ambiental entre parceiros promovendo uma sociedade mais sustentável. Assim, considera-se que o CRS têm um efeito positivo no desempenho sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação tem como propósito alcançar dois objetivos, o primeiro, avaliar a percepção dos diferentes *stakeholders* de uma PME industrial de calçado ortopédico relativamente ao conceito de Capital Intelectual Sustentável, Sustentabilidade e Desempenho Sustentável, e o segundo objetivo compreender o efeito do Capital Intelectual Sustentável, ao nível de três dimensões (Capital Humano Sustentável, Capital Estrutural Sustentável e Capital Relacional Sustentável), no desempenho sustentável dessa de uma PME industrial, especificamente a Nimco Portugal, Lda.. De forma a poder alcançar o último objetivo foram elaboradas três questões de investigação: como é que o Capital Humano Sustentável influencia o desempenho sustentável; como é que o Capital Estrutural Sustentável influencia o desempenho sustentável; como é que o Capital Relacional Sustentável influencia o desempenho sustentável.

Desse modo, foi realizado um estudo de caso único analisado em profundidade, tendo-se recolhido e analisado dados a partir de entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação direta.

Com o primeiro objetivo, pretendia-se avaliar a percepção dos diferentes *stakeholders* relativamente aos conceitos de CIS, Sustentabilidade e o Desempenho Sustentável. Verificou-se que os diferentes atores internos não estavam familiarizados com o conceito de CI, e de CIS. Em relação ao conceito de, Sustentabilidade e Desempenho Sustentável todos mostraram estar familiarizados com o assunto, no entanto os mesmos deram um maior destaque à dimensão ambiental, não abordando a dimensão económica e social do conceito. De facto, os atores da organização não possuíam uma percepção da importância das três dimensões estarem ligadas para uso estratégico das empresas e medição do desempenho, tal como sugerido por Avesani (2020), Nițã e Ștefea (2014) ou Žak, (2015).

Com a primeira questão de investigação, do segundo objetivo, pretendia-se compreender o efeito do Capital Humano Sustentável no desempenho sustentável da organização. Conclui-se que todos os intervenientes consideraram o CHS importante para o alcance de um bom desempenho sustentável. Assim a criação de CHS, através de ações de formação, sensibilização e incentivos exerce um efeito positivo no desempenho económico e ambiental, nomeadamente através de uma preocupação e da realização de ações com vista à redução de resíduos e desperdícios. Ao mesmo tempo que estas ações potenciam uma redução dos custos, simultaneamente têm um impacto a nível ambiental. Por sua vez, também há evidências que o CHS influencia positivamente o desempenho social. As ações realizadas pelos colaboradores, através das competências adquiridas, traduzem-se em benefícios para os mesmos. Um exemplo é a melhoria das condições do posto de trabalho. Em síntese, os resultados vão de encontro ao sugerido por Malik et al. (2020) e Rayner e Morgan, (2018), Omar, et.al, (2017) e Mukherjee e Sen, (2019), existindo um efeito do CHS no desempenho sustentável da organização.

Com a segunda questão de investigação, do segundo objetivo, pretendia-se compreender o efeito do Capital Estrutural Sustentável no Desempenho Sustentável da organização. Todos os intervenientes consideraram que o CES era um elemento importante para o alcance de um bom desempenho sustentável. De facto, verifica-se a criação de CES na organização a partir da melhoria nos processos de produção, nos investimentos realizados a nível de maquinaria, nas políticas de gestão ambiental bem vincadas e no facto desta temática estar bem enraizada na cultura da organização. Conclui-se, ainda, que o CES influencia de forma positiva o desempenho sustentável da empresa, na vertente ambiental e económica. Apesar de Yusoff et al., (2019) e Yusliza et al., (2020) sugerirem que uma organização com sistemas e procedimentos eficientes, boas políticas de gestão ambiental e toda estrutura serem importantes para a implementação e o alcance do desempenho sustentável na sua plenitude, na presente dissertação nada foi pronunciado pelos intervenientes relativamente à dimensão social do desempenho sustentável.

Com a terceira questão de investigação, do segundo objetivo pretendia-se compreender o efeito do Capital Relacional Sustentável no Desempenho Sustentável da organização. Também neste caso, todos os intervenientes consideraram o CRS como um elemento importante para o alcance de um bom desempenho sustentável. Desta forma, verificaram-se vários exemplos de CRS, nomeadamente uma forte aposta na imagem da organização. Através dos resultados obtidos conclui-se que esta dimensão causa um efeito maior a nível social, como por exemplo através das doações de matérias-primas descontinuadas (que já não têm utilidade para a empresa) a escolas e outras instituições. Tal facto afeta positivamente as dimensões ambiental e económica do desempenho sustentável. Ou seja, por um lado há um reaproveitamento de material e, por outro, não existem custos com a sua destruição. Assim, pode-se aferir da importância do CRS para melhorar o desempenho sustentável como um todo, pois a partilha de ideias e colaboração com práticas mais sustentáveis estimula a consciência e conhecimento ambiental entre parceiros promovendo uma sociedade mais sustentável (ver Dickel, Hovorisch e Ritter, 2018; Matinaro, Liu, Lee e Poesche, 2019).

O presente estudo contribui para o desenvolvimento da investigação em CIS e a sustentabilidade e desempenho sustentável, na medida em que permite relacionar duas áreas diferentes mas complementares do conhecimento, preenchendo assim uma lacuna na literatura sobre capital intelectual. Mais especificamente contribui para compreender a relação entre CIS e desempenho sustentável numa PME industrial, bem como a percepção que os seus atores possuem acerca desta temática. Numa perspetiva orientada para a gestão, esta dissertação contribui para uma melhor percepção e tomada de consciência dos gestores relativamente a conceitos que as empresas adotam, mesmo que implicitamente. Desta forma, a tomada de consciência por parte dos gestores relativamente aos conceitos em causa poderá, potencialmente, melhorar a gestão deste tipo de organização, tornando-a mais competitiva.

Esta investigação não está isenta de limitações. Uma delas tem a ver com o desconhecimento do conceito de CIS e de sustentabilidade por parte dos *stakeholders*, evidenciado no início das entrevistas, exigindo ao investigador uma prévia e sucinta introdução dos conceitos. Uma outra

limitação diz respeito à escassez de informação teórica e de investigações semelhantes realizadas em empresas industriais quer do mesmo setor quer em setores diferentes. Finalmente, por se tratar de um estudo realizado num contexto empírico singular, este estudo de caso permite apenas uma generalização teórica. Como sugestão para futuras investigações, recomenda-se compreender porque existem organizações que, apesar de implicitamente colocarem em prática os conceitos deste estudo, manifestam algum desconhecimento acerca dos mesmos. Sugere-se, ainda, que de forma a ampliar a literatura realizem-se estudos semelhantes, em diferentes setores industriais e não industriais (tais como organizações financeiras), tanto a nível nacional como internacional.

6. REFERÊNCIAS

- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418. doi:<https://doi.org/10.1108/JIC-05-2016-0056>
- Ait Sidhoum, A., & Serra, T. (2018). Corporate sustainable development. Revisiting the relationship between corporate social responsibility dimensions. *Sustainable Development*, 26(4), 365-378. doi:<https://doi.org/10.1002/sd.1711>
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760.
- Avesani, M. (2020). Sustainability, sustainable development, and business sustainability. *In Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making, Elsevier*, 21-38. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818355-7.00002-6>
- Bardin. L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70.
- Bontis, N. (1999). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management, and business performance*. Management of Innovation and New Technology Research Centre working paper,86.
- Bontis, N. (2002). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132. doi: DOI 10.1007/s10551-006-9071-z
- Brooking, A. (1997). *Intellectual capital*. International Thomson business press.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development:" our common future*.
- Buchert, T., & Stark, R. (2019). Integration of sustainability targets into the product creation process of german manufacturing companies. *In Technologies and Eco-innovation towards Sustainability I Springer, Singapore*, 211-228. doi:10.1007/978-981-13-1181-9_17
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e desempenho organizacional*. Lousã: Lidel - Edições técnicas, Lda.

- Caputo, F., Giudice, M. D., Evangelista, F., & Russo, G. (2016). Corporate disclosure and intellectual capital: the light side of information asymmetry. *International Journal of Managerial and financial Accounting*, 8(1), 75-96. doi:10.1504/IJMFA.2016.076668
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286. doi:10.1007/s10551-006-9349-1
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520. <https://doi.org/10.1108/00251741211216250>
- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge management*, 11(4), 45-57. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270710762701>
- Danese, P., Lion, A., & Vinelli, A. (2019). Drivers and enablers of supplier sustainability practices: a survey-based analysis. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2034-2056. doi:<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1519265>
- Danese, P., Lion, A., & Vinelli, A. (2019). Drivers and enablers of supplier sustainability practices: a survey-based analysis. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2034-2056.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95(3), 471-486. doi:10.1007/s10551-010-0434-0
- De Villiers, C., & Sharma, U. (2020). A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 70(101999), 2-16. doi:10.1016/j.cpa.2017.05.003.
- Del Giudice, M., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Digitalization and new technologies for sustainable business models at the ship–port interface: a bibliometric analysis. *Maritime Policy & Management*, 1-37. doi:<https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1903600>
- Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., Martín-de Castro, G., & Navas-López, J. E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: the mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 261-275. doi:<https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.1>
- Dickel, P., Hörisch, J., & Ritter, T. (2018). Networking for the environment: The impact of environmental orientation on start-ups' networking frequency and network size. *Journal of Cleaner Production*, 179, 308-316. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.0580959-6526>

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1403>
- Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10–25. doi:<https://doi.org/10.1108/1469193131128899>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital*. HarperBusiness,.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Elkington, J. (1999). The triple bottom line: implications for the oil industry. *Oil & Gas Journal*, 97(50), 139-141.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Green paper, (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities, 1-37.
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-82.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management decision*, 49(9), 1405-1425. doi:<https://doi.org/10.1108/00251741111173916>
- 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. doi:[10.1108/MEQ-05-2015-0085](https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2015-0085)
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and organizational culture in the sustainability of subsistence small businesses: an intellectual capital based view. *Sustainability*, 11(12), 3491. doi:<https://doi.org/10.3390/su11123491>

- Johnson, W.H.A. (1999). Integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. *Int. J. Technology Management*, 18. https://www.researchgate.net/publication/228499849_Integrative_taxonomy_of_intellectual_capital_Measuring_the_stock_and_flow_of_intellectual_capital_components_in_the_firm.
- Joshi, M., Cahill, D., Sidhu, J., & Kansal, M. (2013). Intellectual capital and financial performance: an evaluation of the Australian financial sector. *Journal of intellectual capital*, 14(2), 264-28. doi:10.1108/14691931311323887
- Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285-295. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.1678>
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375. doi:10.1108/JIC-05-2014-0059
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Lev, B. (2001). *Management, Measurement, and Reporting Intangibles*.
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vazquez-Brust, D., Chiappetta Jabbour, C. J., & Andriani Ribeiro, D. (2020). The interplay between stakeholders, resources and capabilities in climate change strategy: converting barriers into cooperation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1362-1386. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.2438>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.05.007>
- López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Sustainable development and intangibles: building sustainable intellectual capital. *Business Strategy and the Environment*, 20(1), 18-37. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.666>
- Magon, R. B., Thomé, A. M. T., Ferrer, A. L. C., & Scavarda, L. F. (2018). Sustainability and performance in operations management research. *Journal of Cleaner Production*, 190, 104-117. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.140>
- Maldonado-Erazo, C. P., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. D. L. C., & Correa-Quezada, R. (2020). Corporate social responsibility and performance in SMEs: scientific coverage. *Sustainability*, 12(6), 2-26. doi:<https://doi.org/10.3390/su12062332>

- 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), 1-24. doi:RePEc:gam:jsusta:v:12:y:2020:i:8:p:3228-d:346621
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, *35*(6), 1084-1102. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004
- Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., & Dal Mas, F. (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability: From a performance-based to a worth-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*. *9*(2), 367-386. doi:https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0033
- Mathivathanan, D., Kannan, D., & Haq, A. N. (2018). Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view. *Resources, Conservation and Recycling*, *128*, 284-305. doi:https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.01.003
- Matinaro, V., Liu, Y., & Poesche, J. (2019). Extracting key factors for sustainable development of enterprises: Case study of SMEs in Taiwan. *Journal of Cleaner Production*, *209*, 1152-1169. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.280
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento organizacional e gestão*, *14*(2).
- Meng, J. (2015). Sustainability: a framework of typology based on efficiency and effectiveness. *Journal of Macromarketing*, *35*(1), 84-98. doi:https://doi.org/10.1177/0276146714541128
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Mukherjee, T., & Sen, S. S. (2019). Intellectual capital and corporate sustainable growth: The Indian evidence. *The Journal of Business Economics and Environmental Studies*, *9*(2), 5-15. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.085
- Mukhopadhyay, B., & Mukhopadhyay, B. K. Understanding Stakeholder Motivation for Adopting Green Practices: Cases of Proactive and Reactive Responses to Green Innovation for Triple Bottom Line. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management* *12*(2), 392-397.
- Muñoz, R. M., Fernández, M. V., & Salinero, Y. (2020). Sustainability, Corporate Social Responsibility, and Performance in the Spanish Wine Sector. *Sustainability*, *13*(1), 1-9. doi: https://doi.org/10.3390/su13010007
- Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2020). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*. doi:https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0038

- Niță, C. G., & Ștefea, P. (2014). Cost control for business sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 307-311. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.490
- 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.
- Paulson, F., & Sundin, E. (2019). Challenges when including sustainability aspects in product development at two large manufacturing companies in Sweden. *Technologies and Eco-innovation towards Sustainability I Springer, Singapore*, 249-243. doi:10.1007/978-981-13-1181-9_18
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267-284. doi:https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7
- 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. doi:https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long range planning*, 30(3), 413-426. doi:https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10-16. doi:https://doi.org/10.1108/eb054547
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001
- Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. John Wiley & Sons.
- 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. doi:10.1108/JIC-05-2015-0046
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (2). Rio de Janeiro: Campus.
- Taylor, K. M., & Vachon, S. (2018). Empirical research on sustainable supply chains: IJPR's contribution and research avenues. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 950-959. doi:https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402139
- 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 Springer*, 119-138. doi: 10.1007/978-3-319-79051-0_7

- Tseng, M. L., Chiu, A. S., & Liang, D. (2018). Sustainable consumption and production in business decision-making models. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 118-121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.014>
- Vagnoni, E., & Cavicchi, C. (2017). Intellectual Capital and Strategic management in Farm businesses: a case study. *Interdisciplinary Workshop On Intangibles, Intellectual Capital And Financial Information*. doi:<http://hdl.handle.net/11392/2374170>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- World Business Council for Sustainable Development, E. C. (2002). The Business case for sustainable development: Making a difference towards the Earth summit 2002 and beyond. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 226-235. doi:10.1016/S1066-7938(02)00071-4
- Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 10(12), 4651. doi:<https://doi.org/10.3390/su10124651>
- 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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- Yu, S. H., & Liang, W. C. (2020). Exploring the determinants of strategic corporate social responsibility: An empirical examination. *Sustainability*, 12(6), 2-16. doi:<https://doi.org/10.3390/su12062368>
- Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0027>
- 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. doi:<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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.153>
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 387, 251-264.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Definições de “ Capital Intelectual”

<u>Autores</u>	<u>Definições</u>
Stewart (1991)	A soma de tudo o que é conhecido numa empresa que garanta a vantagem competitiva no mercado ou os <i>stocks</i> de conhecimento coletivo como a informação, tecnologias, direitos de propriedade intelectual, experiência, aprendizagem organizacional e competência, sistemas de comunicação, relacionamento com o cliente e marcas que são capazes de criar valor numa empresa.
Stewart (1999)	O capital intelectual constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza
Brooking (1996)	Afirma que CI era uma designação dada a todos os ativos intangíveis que permitam o bom funcionamento de uma organização.
Roos e Roos (1997)	Todos os recursos não monetários e não físicos que são total ou parcialmente controlados pelas empresas contribuindo assim para a criação de valor.
Bontis (2000)	Considera que o CI é todo o conhecimento e capacidades que esteve e está na posse dos colaboradores e das empresas para alcançar uma vantagem competitiva e criação de valor.
Sullivan (2000)	O capital intelectual é uma arma competitiva sustentável.
Youndt, Subramaniam e Snell (2004)	O CI como a soma de todo o conhecimento de uma organização capaz de ser usado no processo de condução de negócios e com ele, obter vantagens competitivas.
Sánchez-Medina, Melián e Hormiga (2007)	O capital intelectual é a combinação de ativos imateriais ou intangíveis, incluindo o conhecimento das pessoas, a capacidade de aprender e de se adaptar, ao relacionamento com clientes e fornecedores, marcas, processos internos e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento etc... de uma organização. Embora não seja refletida nas demonstrações financeiras tradicionais geram ou irão gerar valor no futuro e ainda criar vantagem competitiva sustentada.
Peng, Pike e Roos (2007)	O CI é a capacidade de uma organização transformar um recurso noutra, ou seja uma organização utiliza recursos tangíveis e intangíveis para a criação de produtos ou serviços e neste caso o CI é o que vai fazer uso eficiente dos ativos tangíveis que permitirão á organização atingir os seus objetivos e melhorar o seu desempenho.
Kujansivu (2008)	O CI é composto por várias origens intangíveis tais como: os relatos dos colaboradores, as capacidades, as relações com os <i>stakeholders</i> e os recursos e processos organizacionais que criem valor no presente e no futuro.
Khalique, Bontis, Abdul-Nassir e Hassan (2015)	O CI é composto pelo conhecimento, <i>know-how</i> , competências, habilidades, experiência, relacionamento com clientes e fornecedores, sistemas de informação, bancos de dados, estrutura organizacional, inovação honestidade e valores da organização.

Cassol, Gonçalo e Ruas (2016)	Definiram o capital intelectual como sendo um recurso estratégico para as empresas.
Gogan, Artene, Sarca, e Draghici (2016)	Afirmam que o CI representa grande parte do valor de um produto, constituindo uma atividade importante para organizações que queiram ser eficientes no mercado e, assim, obter vantagem competitiva sustentável.
Sardo, Serrasqueiro, e Alves (2018)	O capital intelectual engloba atividades e processos baseados no conhecimento, que contribuem para a inovação, a criação de valor, vantagens competitivas e benefícios de longo alcance para as empresas, o que, também, acaba por agregar valor para os <i>stakeholders</i> .

Tabela 2 - Definições Capital Intelectual; Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2 - Guião da Entrevista realizada aos *stakeholders* da Nimco Portugal, Lda.

1. Breve introdução dos objetivos do estudo e do conceito de CI e desempenho sustentável.
2. Está familiarizado com o conceito de sustentabilidade, desempenho sustentável?
(se sim pedir para explicar. Se não, contextualizar)
3. Numa perspetiva de sustentabilidade como é que considera que o desempenho da empresa é avaliado?
(a nível social, ambiental, económico)
4. Quais são as práticas que na sua perspetiva considera que são tomadas na empresa para alcançar o desempenho sustentável, o que é que têm acontecido ao longo do tempo? (a nível social, ambiental, económico)
5. Conhece o conceito de CIS e as suas dimensões?
(se sim pedir para explicar. Se não, contextualizar)
6. Acha que existe alguma relação entre o CIS e o desempenho sustentável?
7. Qual a importância dada em cada dimensão do CIS para o desempenho sustentável?
 - a. **Capital Humano Sustentável:** na sua perspetiva acha que a empresa considera o Capital Humano Sustentável como um elemento importante para o desempenho sustentável?
 - i. **Social** - até que ponto é que as pessoas têm a perceção dos impactos/ riscos ambientais da empresa para a comunidade?
 - ii. **Ambiental** - Até que ponto é que as pessoas têm competências a nível ambiental? Quais as ações que realizam para ter impacto na empresa? Como é que evolui e têm vindo a mudar?
 - iii. **Económico** – Até que ponto é que as pessoas estão capacitadas para a redução de custos? Quais as ações que realizam para ter impacto na empresa?
 - b. **Capital Estrutural Sustentável:** na sua perspetiva acha que a empresa considera o Capital Estrutural Sustentável como um elemento importante para o desempenho sustentável?
 - i. **Social** – Considera que a cultura organizacional zela pelo interesse dos seus stakeholder? Se sim, de que forma?
 - ii. **Ambiental** - A empresa possui sistemas de gestão de proteção ambiental?
 - iii. **Económico** – Os processos de produção utilizados têm em conta a redução dos custos da gestão dos desperdícios e até mesmo os próprios desperdícios gerados?

- c. **Capital Relacional Sustentável:** na sua perspetiva acha que a empresa considera o Capital Relacional Sustentável como um elemento importante para o desempenho sustentável?
 - i. **Social** – A empresa divulga os seus impactos e riscos ambientais aos seus *stakeholders*?
 - ii. **Ambiental** – Os *stakeholder* estão satisfeitos com as práticas adotadas sobre questões ambientais?
 - iii. **Económico** – Qual as consequências a nível económico da relação existente entre os *stakeholders*?
8. O bom desempenho pode potenciar a criação de capital intelectual sustentável?

Apêndice 3 – Declaração Consentimento RGPD (Entrevistas)

No âmbito da dissertação de mestrado em contabilidade e finanças do ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto), estou a desenvolver um estudo de caso sobre o impacto do Capital Intelectual Sustentável no desempenho sustentável de uma PME industrial de calçado ortopédico: Nimco Portugal, Lda. Assim, venho solicitar a sua participação sobre forma de entrevista presencial a ser combinada entre o entrevistador e o entrevistado.

De forma a inteirar o entrevistado sobre a sua participação, aconselho a leitura dos seguintes pontos:

- a) O tratamento de dados resultantes das entrevistas tem como objetivo recolher perceções sobre o impacto/relação existente entre as dimensões do Capital Intelectual Sustentável e o desempenho sustentável na Nimco Portugal, Lda.;
- b) No tratamento dos dados estará envolvida a mestrandia Rafaela Miranda, supervisionada pelo Professor Doutor José Vale;
- c) Os dados serão recolhidos através de gravação da entrevista realizada e posterior transcrição;
- d) Os dados serão conservados durante tempo ilimitado, considerando o período de criação da investigação;
- e) O titular dos dados deve tratar os mesmos de forma anonimizada de modo a garantir a proteção dos interesses dos entrevistados. Os dados recolhidos deverão apenas ser utilizados para a produção da tese de mestrado, bem como artigos de carácter científico;
- f) O Encarregado de Proteção Dados será a mestrandia Rafaela Miranda, rafaela.f.miranda@hotmail.com

Assim e para os efeitos previstos no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) declaro, por este meio, que:

Dou o meu expreso consentimento para o tratamento dos dados pessoais acima mencionados e autorizo a gravação das entrevistas em que vou participar

Não dou o meu expresse consentimento para o tratamento dos dados pessoais acima mencionados e não autorizo a gravação das entrevistas em que vou participar

Data: __/__/2021

Nome do titular dos dados:

Assinatura do titular dos dados:

Apêndice 4 – Dados da realização das entrevistas

Entrevistado	Data	Duração
ENT1	Junho2021	28 Minutos
ENT2	Julho2021	27 Minutos e 15 segundos
ENT3	Julho2021	45 Minutos e 51 segundos
ENT4	Julho2021	33 Minutos e 40 segundos
ENT5	Julho2021	45 Minutos e 54 segundos
ENT6	Julho2021	41 Minutos e 47 segundos
ENT7	Julho2021	25 Minutos e 55 segundos
ENT8	Julho2021	20 Minutos e 27 segundos
ENT9	Julho2021	39 Minutos e 48 segundos
ENT10	Julho2021	18 Minutos e 21 segundos
ENT11	Julho2021	33 Minutos e 40 segundos

Apêndice 5 – Percepção do conceito de Sustentabilidade e Desempenho Sustentável

Entrevistados	Percepção do conceito de Sustentabilidade e Desempenho Sustentável
ENT1	<p>[...] " eu acho que a procura da sustentabilidade é necessária e está a ser feita a todos os níveis obviamente que há sempre muito mais que a gente pode fazer mas..."</p> <p>"E todos os nossos processos e a forma de atuar é sempre pensar como é que os nossos processos conseguem ser mais eficientes fazê-los com mais eficácia e tudo isso é obviamente é sustentabilidade porque nós conseguimos fazer o mesmo de uma forma mais eficiente certamente estamos a fazer melhor. "</p>
ENT2	<p>"Sim, sim mais se calhar na área ambiental de tudo o que disse mais a área ambiental é onde eu realmente estou mais habituada a ouvir o conceito sustentabilidade ou mesmo sustentabilidade mesmo na área económica da própria empresa mas que estou familiarizada com o conceito, sim."</p> <p>"Sustentável eu considero que é uma coisa que beneficia toda a gente ou pelo menos que lesa o menos possível o que tiver que lesar causa, menos danos porque a atividade de uma empresa tem sempre danos colaterais têm sempre danos para o ambiente tem sempre pessoas que que movimenta tem sempre a poluição que causa tem sempre coisas que consome tem sempre recursos que pode esgotar e tem..."</p>
ENT3	<p>"Sim estou até porque na nossa empresa Nimco somos uma empresa certificada em tudo o que está ligado as certificações nós somos certificados na parte do ambiente e estamos todos familiarizados porque é uma prática diária na nossa empresa e as pessoas são constantemente incentivadas a ter boas práticas a nível ambiental tanto a nível de empresa ate como a nível pessoal. em reuniões mensais é nos dado um pequeno toque, para também praticarem a sustentabilidade a nível de casa e a nível pessoal e estamos e sim! Estamos bastante familiarizado com este conceito."</p> <p>"Também a sustentabilidade, já falamos em sustentabilidade a nível do desenvolvimento dos produtos"</p>
ENT4	<p>"Sim, é um dos valores da empresa. Interesse pessoal"</p> <p>"Em geral, da forma correta. Especialmente em comparação com outras empresas. Bastante à frente. Em geral, estamos na fase inicial, podemos fazer muito mais, em todos os pontos".</p>

ENT5	"eu vou muito ao significado da palavra não é, mas acho que pronto acaba por ser um bocadinho uma das preocupações da própria gestão de qualquer empresa. Tornar as coisa mais eficientes e mais eficazes, por isso a Nimco não deixa de ser uma empresa com essas premissas bem vincadas e têm muitos exemplos de apoiar e de também ter um melhor desempenho nesses sentidos. "
ENT6	"O desempenho sustentável é tentarmos ter no final do nosso processo termos o mínimo de desperdício tentar aproveitar, o pensar no futuro, no reaproveitamento e exatamente como ter uma estratégia a longo prazo para tudo o que nos produzimos e os resíduos que geramos é mais essa a perspectiva que eu ponho neste conceito...sentido eu diria estar disseminado em toda a organização e pelo menos nestas 3 vertentes que me explicaram, penso que é mais por aí que advém essa sustentabilidade."
ENT7	"Sim, cada vez é mais importante medir a sustentabilidade" "Já tinha ouvido falar, cada vez mais é importante essa sustentabilidade e em relação da organização como um todo, nos como organização temos impacto não só em termos sociais na localidade em que nos estamos, como também temos impacto em termos ambientais e isso é muito importante, "
ENT8	[...] "está mais ligado as práticas ambientais digamos, e é termos um planeta sustentável para o futuro, e não consumir os recursos naturais todos, na nossa estadia cá na terra, pensarmos no futuro."
ENT10	"Sim, sim, felizmente sim. Já... eu diria mais desde de a altura que eu entrei para mercado de trabalho já a própria empresa onde eu estive antes de cá estar estava ligada a cortiça e todas a parte de certificação ambiental etc. e isso já estava muito presente portanto para mim quando vim para cá não foi novidade apesar de para mim ainda se precisar de ser mais desenvolvido ainda está numa fase muito inicial." "sustentabilidade é basicamente a empresa desenvolver a sua atividade sem prejudicar o ambiente, e se poder beneficia-lo ainda melhor, ou seja, vai desde todas as práticas desde da emissão do que é que seja para o ambiente, águas, gases e etc... o próprio desperdícios porque os nossos materiais alguns podem ser reaproveitados e reciclados para reaproveitamento, a própria separação do lixo, porque se nos fizermos bem a separação do lixo evitamos que as coisas vá para aterro isso é muito importante, não é? Nomeadamente pelas quantidades de lixo que geramos na fábrica não lhe sei dizer em toneladas de quanto estamos a falar mas ainda é bastante tendo em conta os custos que são grandes. Portanto é um bocadinho isso, tudo aquilo que fazemos no dia-a-dia desde até desligar as luzes, desde de separar o lixo é tudo o que acabei de referir é tudo sustentabilidade e respeitar o ambiente no sentido de não prejudicarmos com a atividade que estamos a desenvolver e isso é valido em casa como no trabalho."

"eu penso que aqui na empresa já existe essa preocupação mas não vamos ainda ao pormenor, ok. Existe essa preocupação nas várias vertentes eu acho que podemos fazer muito mais"

ENT11

"Na minha ótica a sustentabilidade dentro das empresas começa com aquilo que se passa fora das empresas e aquilo que as próprias pessoas percebem do próprio conceito. Aqui na Nimco Portugal, sabendo que diante não alguma dificuldade dos nossos colaboradores de perceberem esses conceitos, foi sempre uma preocupação grande que tive de introduzir os conceitos básicos da sustentabilidade nomeadamente no que diz respeito por exemplo, só a título de exemplo, a gestão de resíduos e trazer essas questões sempre a agenda de qualquer comunicação que se faça dentro da empresa e portanto foi sempre uma preocupação que tive que passar e penso que hoje os nossos colaboradores estão mais familiarizados com esses conceitos."

Apêndice 6 – Avaliação do Desempenho Económico

Entrevistados	Avaliação do Desempenho Económico
ENT1	<p>[...] "nós temos questões muito pertinentes, que nos preocupam e que estão sempre na nossa mira são as questões do desperdício."</p> <hr/> <p>[...] "a máquina de corte automático através de um programa que é o PDM, faça um melhor agrupamento possível de um determinado número de ordens (encomendas) para a afetação de pele e também para evitar aquele vai e vem de vai buscar pele pousa pele na máquina, regressa. E no fundo o passo seguinte será o <i>Nesting</i> é um programa que nos ajuda a fazer a melhor otimização possível da pele que não estanque" ... O <i>Nesting</i> é um programa que nos vai ajudar muito a melhorar essa eficiência"</p> <hr/> <p>[...] "à procura de melhores processos de melhores rotinas, de melhores produtos que também obviamente têm impacto para que realmente no fundo tenhamos depois o resultado económico não é?" Com melhor utilização dos recursos que temos sejam de materiais sejam pessoas porque aqui também estou a falar ao nível do processo pessoas, obter os melhores resultados que em última análise também ela é o que guia as empresas. Existem para realmente ter a melhor eficiência económica."</p>
ENT2	<p>"O desempenho é avaliado , pela parte da gestão, da gestão de topo neste caso e que têm em conta que existe um budget anual e que esse budget têm de ser cumprido e portanto, se nós nos determinamos a ter X de gastos e X de lucro isso significa para nós ter X pares de calçado a fazer e faturar aos clientes e é por ai que nós fazemos as nossas medidas, é essa a nossa métrica, o nosso budget é em pares de calçado"</p> <hr/> <p>"Poderá haver mais desperdício até de pares que não estão bem e que vão para o lixo, porque no nosso caso como fazemos calçado par a par, esse par que não está bem, que até podia ter um defeito que exteriormente se veja, mas se para aquela pessoa não serve também não serve para outra eu não posso pegar naquele par e vender a outra e como tal isso colocamos Danos algumas fragilidades a esse nível, mas de resto a nível de gestão de resíduos sim, tenta-se ser o mais eficiente possível."</p>
ENT3	<p>"A nível de materiais, materiais sustentáveis não são baratos, têm tendência a serem mais caros do que os materiais ditos tradicionais"</p> <hr/> <p>[...] "a aproveitar os materiais estamos a reduzir o lixo e estamos a reduzir as nossas despesas e economicamente estamos a beneficiar a empresa."</p>

	<p>[...] "a nível de Marketing e imagem da empresa acho que por ai é uma solução muito inteligente, não só pelas soluções tradicionais de revender para aquecer certas indústrias,</p>
ENT5	<p>[...] "de uma maneira geral eu acho que toda a empresa têm essa preocupação em reduzir custos"</p>
	<p>[...] "nos temos certos tipos de análises e vai havendo certos reportes"</p>
	<p>[...] "é feita uma valorização quer a nível de não qualidade de produção e de gestão dos recursos que são para destruir e assim... mas mais do que isso do que eu tenha conhecimento, ... não consigo identificar métricas para avaliar a sustentabilidade a nível económico."</p>
ENT6	<p>[...] "em termos de projetos, temos vários, vários projetos para tentarmos realmente valorizar os nossos resíduos, gerar menos resíduos"</p>
	<p>[...] "eu diria que os nossos indicadores é o que é que nos pagamos para nos levarem os resíduos e para essa gestão de resíduos, basicamente, pelo menos para mim, atenção!"</p>
	<p>[...] "ou melhor o que nos fazemos ainda é focado nos custos que temos para descartar os resíduos"</p>
	<p>[...] "tudo o que eu tenho de desperdícios de cortiça, borracha de não sei o quê... que tenho encetado com várias empresas contactos para tentar que aproveitem, quando eu digo que aproveitem é no limite estamos disposto até a dar-los a oferecer, só para sabermos que vai ter um destino de reaproveitamento que não vai para aterro não queremos obrigatoriamente até gerar receita com isso, porque o não estarmos receita com isso, também não é isso que nos queremos. Se nós soubéssemos que pelo menos iria para uma boa aplicação, nos já ficávamos contentes com isso. "</p>
ENT7	<p>"É assim nos temos um conjunto de indicadores, desses indicadores temos não só a parte económica pura e dura mas também em termos de faturação ... de não qualidade. A não qualidade também têm os seus impactos em termos ambientais. "</p>
ENT8	<p>"Eu vejo mais na perspectiva económica, uma perspectiva de proporcionar para os seus colaboradores a sua própria sustentabilidade, digamos. é a preocupação com os seus colaboradores, e nesse sentido a empresa preocupa-se bastante com os seus colaboradores.". "Proporcionadas condições de trabalho, proporcionando um bem-estar na empresa, mais... dando a informação aos próprios colaboradores a nível ambiental."</p>
	<p>"Eu penso que as pessoas estão bastante atentas a esse sentido, principalmente quando recebem as matérias que vêm do armazém, principalmente no calçado ortopédico na vertente que nos usamos, se ele é um bocadinho maior, se ele é mais pequeno, acho que estão atentos para a redução dos desperdícios."</p>

"Tem a ver com a imagem que se cria junto dos clientes, ou seja, ao longo deste 20 anos de empresa fez-se o percurso, no sentido de criar a confiança dos clientes, e no sentido de lhes dar aquilo que eles precisam para os seus pacientes... Aqui a confiança e a credibilidade são os 2 pilares porque se o cliente confia ele vai fazer e vai nos fazer crescer vais nos desafiar a fazer coisas novas, a empresa por seu lado vai querer oferecer sempre produtos processos soluções novas para as pessoas."

ENT9

"Em termos económicos considero o fator produção com a qualidade, a entrega aos clientes em tempo útil e desejável para que não crie transtornos, a imagem que é criada junto dos clientes, a confiança que é criada junto dos nossos parceiros a credibilidade, juntamente com o investimento que há, tanto em equipamentos como em novos processos ou novas metodologias para melhorar o processo de trabalho isso automaticamente vai nos dar uma boa relação com os nossos parceiros clientes e fornecedores, vai nos dar matéria para ter bons resultados internos."

ENT10

[...] "a nível de matérias-primas e esse tipo de coisas e acho que é por ai que podemos ter um impacto económico maior, e também na separação do lixo porque a verdade é que a separação do lixo não é feita assim tão bem quanto isso, há muita coisa que vêm misturada e quando chega lá ao ecoponto eles dizem que há coisas que têm que ir pra aterro e era desnecessário se internamente fosse feita melhor separação do lixo, acho que é por ai onde economicamente podemos melhorar."

ENT11

[...] "mais uma vez é sempre preocupação minha, e nossa no espirito que os temos da empresa de pensar nessas temáticas e até inovar, procurar por exemplo alternativas, para aquilo que são os nossos principais desperdícios neste momento, estão a decorrer uma serie de ações que visam levar a um conceito que é um bocadinho edeológico mas gosto de o procurar e quero procurar dentro da nossa empresa que é digamos o zero desperdício ou zero custo no que diz respeito aos desperdícios que a empresa gera como uma forma também garantir que isso pode ser um ativo para empresa, vou dar um exemplo, atualmente estamos a procura de um mecanismo par compactar os nossos resíduos, seja triturando totalmente seja pura e simplesmente compacta-los, de maneira a que empresas podem valorizar mais esse mesmo desperdício o possam por exemplo recolher a custo zero ou havendo mesmo algum beneficio com a recolha desse desperdício e é minha intenção sendo possível atingir isto que esse eventual lucro que possa haver por estas iniciativas ser posto ao serviço a fabrica em melhores condições para os nossos colaboradores, só para dar um exemplo, portanto economicamente faço este enquadramento."

Apêndice 7 – Avaliação do Desempenho Social

Entrevistados

Avaliação do Desempenho Social

[...] "já trabalho cá há muitos anos, portanto eu trabalho cá há 16 anos e vi a empresa crescer (...) quando vim eramos 40, agora somos 190 e muito mudou particularmente, nos últimos 8 anos muito, muito foi feito nesse sentido. [...] Eu acho nós seremos uma empresa que se preocupa extremamente com o colaborador."

ENT1

[...] "Isto é uma área muito específica em que requer muito conhecimento técnico, não existem escolas que dê esta formação técnica aos colaboradores e portanto nós somos uma escola para as pessoas e tentamos fazê-lo obviamente da melhor forma até para depois termos melhores pessoas, pessoas motivadas para realmente atingir os nossos objetivos. "

[...] "A esse nível muito se tem feito desde a parte do acompanhamento de carreira, a integração dos colaboradores, nós temos programas da integração dos colaboradores em que os colaboradores conhecem toda a fábrica. Ao nível depois da gestão de carreira temos anualmente avaliações"

[...] "Também valorizamos muito a mobilidade interna, ou seja, no fundo quando existem oportunidades tentamos ver internamente se temos pessoas capazes para fazer uma evolução de carreira porque realmente isso também é muito relevante"

[...] "E depois temos um conjunto vastíssimos de iniciativas que também promovem, ou seja, nós temos desde uma colaboração monetária mensal para os colaboradores para usar as máquinas de N vending, nós temos médicos de medicina curativa que estão cá quase numa base semanal para os colaboradores que tenham a oportunidade de ir ao médico e perceber ou dar encaminhamento a um problema que tenham sem ter que ir ao centro de saúde numa fase inicial, pequenas doenças pontuais que também são geridas e mesmo o outro tipo de situações que muitas vezes são acompanhadas. Temos uma série de parcerias com empresas, seja bancos, sejam óticas sejam de comerciantes locais de legumes e fruta, ou seja privilegiamos muito também esta parte local para que também os colaboradores que tenham a melhor, o melhor pacote possível aqui. Portanto seja é muito mais do que o salário seja aqui acaba por haver toda uma componente relacional e de proximidade com o colaborador que que não existem muitas empresas, ou seja temos iniciativas ao nível de desde os gelados que temos ou as bolas de Berlim ou os almoços em situações especiais, as castanhas na altura do magusto. Pronto tem se sempre todo esse tipo de iniciativas. Também o nível da parte da ergonomia existem muitos cuidados existe um acompanhamento muito próximo porque temos efetivamente algumas, ... algumas áreas em que com os tempos são mais atreitas a doenças profissionais, ou seja, que tentamos sempre acompanhado essas situações para realmente possível chegar a um ponto de doença profissional ou assim tão grave pelo menos. Não sei.. Provavelmente não cobri, não cobri todas as situações, mas realmente são alguns exemplos de que eu considero que são boas práticas nesta área."

ENT2	[...] "poderá ser na avaliação desempenho e também em termos de comunicação interna e da gestão das pessoas também são defendidos esses valores, nomeadamente a educação porque temos formação e porque a damos... damos apoio a algumas pessoas por exemplo quando querem fazer flexibilidade no trabalho, quando querem trocar de função para aprenderem uma função nova ou para trocar mesmo de posto de trabalho... aqui é comum que seja bem aceite e que se fomenta e de um modo geral existe bastante proteção se é que se pode chamar das pessoas.
ENT3	"Fazemos ações de formação (...) Incentivamos, mostramos boas práticas a nível de ambiente." [...] "incentivamos por exemplo as pessoas a nível de alimentação também mais sustentável, tentamos sensibilizar as pessoas até para a sustentabilidade a nível de alimentação" "Sim, através do nosso departamento MKT e comunicação, através de <i>newsllter</i> , através de <i>post</i>"
ENT5	"Eu acho que a própria empresa divulga muito e incentiva muito a preocupação ambiental alguns impactos que o próprio plástico têm"

[...] "lembro-me das colegas do Marketing de levarem peles que já não usam para certas associações locais, aquela visita da escola francesa que pede esses materiais para fazer, para os próprios alunos fazerem o calçado e doarem a países mais desfavorecidos, acho que era para Africa."

[...] "por ter um impacto na sociedade aquilo que para nós já não seria um custo e seria um custo duplo porque o custo de comprar a matéria-prima e o custo de destruir matéria-prima e, ou seja, ali nós damos uma resposta a duas áreas a uma porque ajudamos o desenvolvimento de novas pessoas nesta área, os estudantes, não é? E ganhamos com isso porque vão fazer publicidade de uma forma limpa socializando com as pessoas De expandir um bocadinho e dar-se um duplo benefício, reduzir na poluição, reduzir nos custos de destruição que são as questões e para em termos ambientais não só financeiros para a empresa..."

"Mas há uma preocupação muita grande porque nunca me disseram que não temos dinheiro para investimentos nisto ou naquilo, antes pelo contrário,"

"É assim é um bocadinho difícil, eu no questionário tinha várias perguntas com o não sei ou nem concordo ou nem descordo porque algumas coisas não tenho bem a certeza se está bem ou não estruturado. Mas isso já em si já é uma resposta ou seja se eu tenho várias resposta que não sei ou não concordo ou nem discordo por não saber isso para vocês também já é uma resposta, se existe não está devidamente divulgado."

ENT6

[...] "Quanto a fornecedores e etc.. sei que isso existe as vezes por questões de certificações e por ai fora mas falasse muito nas certificações Reach, por exemplo têm a ver com utilização de materiais perigosos ou componentes químicos perigosos, por exemplo, lembro-me de um caso que é nos temos peças metálicas com banho niquelado que pelos visto não cumpria algum tipo de certificação, ou porque é feito fora da união europeia ou não porque não consegue apresentar... isto teve que ser tudo trocado se necessário temos que procurar novos fornecedores, a empresa teve que estar alinhada com estas todas *guidelines* ambientais, e abordar os fornecedores nesse sentido, inclusivé nos temos proposta de fornecedores e nos primeiros contactos vêm logo a pergunta " vocês cumprem esses certificados? vocês cumprem estas normas? vocês têm..." não é tudo isso mostra uma preocupação com a sustentabilidade se sabem para onde vão os resíduos deles e de onde vêm as matérias primas deles, para nós isso é relevante e nos primeiros contactos com os fornecedores eu sei que existe esse contacto por parte dos nossos colegas."

"A nível social, enquadramento social empresa têm esta responsabilidade não só a questão social de colaboradores mas também a questão social do ambiente, eu acho que isso também para quem trabalha na organização transmite uma imagem que pode ajudar quer a recrutar quer a fidelizar colaboradores. Uma coisa que tenho orgulho na Nimco, quando estou ate vezes noutros sítios, estou no café, no restaurante e falam "trabalhas na Nimco?" "tenho uma pessoa que trabalha lá, ai o que falam é que vocês são muito bons para os colaboradores têm ótimas condições, fazem coisas que não é normal", pronto as vezes não dizem com as palavras todas mas nos sabemos o que é que as pessoas querem dizer, é que realmente há um posicionamento, uma estratégia diferente, mais uma vez, também com muita influência provavelmente holandesa, a origem da empresa, mas existe realmente em que é reconhecido fora da empresa que nós não temos condições normais, principalmente no calçado têm uma imagem muito negativa muito pesada e a Nimco corrompe muito com isso, o tipo de fabrica, o ambiente aberto, muita luz.... E então, noto que isso de certeza absoluta têm muita influência na nossa capacidade de recrutar pessoas e de mais valor e mais competência e que nos vais ajudar a longo prazo sem dúvida a ser cada vez mais competitivos."

ENT7

"Em termos de socialização é mesmo nessa vertente, explicar às pessoas, fazer atividades"

ENT8

"Através da formação que possa ser dado aos colaboradores, as reuniões nós fazemos e que são feitas mensalmente e no qual é prestado uma boa informação aos colaboradores sobre o nosso ambiente e as boas praticas."

ENT9

"A nível social nos temos um papel, a Nimco têm um papel um bocadinho diferente porque ela impacta na vida das pessoas pela parte da saúde dos clientes diretamente e depois internamente porque cada colaborador tem a perceção que o que fazemos é para fazer bem a alguém, ou seja, é uma primeira necessidade, é um bem de saúde mas é algo que vai dar qualidade de vida ou seja estamos sempre a trabalhar pela qualidade de vida. Na mesma perspetiva pretendemos que cada colaborador se sinta de bem (...) valorizado mas na sua tarefa"

"Sendo bom, também cria algo valorização sentimento de realização de orgulho e perceber que fez bem a alguém isto acaba por animar. Por outro lado as condições da empresa considero que são boas, no sentido de valorização dos conhecimentos quer nos aspetos mais sociais no sentido de apoio em determinadas situações quer na vida familiar ou mesmo laboral, e todos os benéficos que acabamos por ter e por oferecer aos nossos colaboradores acho que promovem um bom desenvolvimento no sentido de se sentirem valorizados"

[...] "o acompanhamento de valorização da saúde das condições de trabalho, vai fazendo com que haja uma evolução estruturada, ou seja, não se fazem as coisas por um acaso, fazem-se as coisas direcionadas para as pessoas para um fim que é obter a realização pessoal e o desempenho sim, que depois vai dar na parte da empresa um crescimento estruturado, ou seja, há um fruto um resultado efetivo daquilo que se foi trabalhando e das políticas que foram implementadas."

"Ao longo destes anos todos a que eu mais valorizei sem dúvida foi o acompanhamento e avaliação e a oportunidade de crescer e de se valorizarem como pessoa, os seus conhecimentos serem valorizados, a flexibilidade que permite que a empresa não pare, ou que uma tarefa não seja feita porque A, B ou C não estão, ou estão de férias ou doentes."

[...] "o acompanhamento em termos de saúde também porque permite que as pessoas se sintam confortáveis e seguras"

ENT10

"Social é assim, nos temos tentado influenciado de forma positiva os colaboradores, nas reuniões gerais, na informação que colocamos no quadro, já fizemos *flyers*. A parte social é por ai, tentar influenciar cada um dos indivíduos que aqui trabalha no sentido de eles tomarem consciência do que é necessário, quando isto começou havia muita gente que não respeitava, não faziam as coisas em condições, Se calhar a 5 anos atras agora já muito mais gente que têm essa noção, o que é positivo porque quer dizer que aqui vamos mudar os hábitos mas também vamos mudar em casa e cada um de nos têm um papel ativo aqui na sustentabilidade."

"a nível social nos realmente tentamos exercer alguma sensibilização e influencia positiva via reunião geral e comunicação interna não é? Algumas práticas internas, o próprio trabalho que a Rafaela está a fazer vamos de alguma forma tentar divulgá-lo e aproveita-lo para a sensibilização das pessoas, porque o simples facto de estarmos a enviar inquérito e pedir as pessoas para pensar sobre o assunto estamos a influenciar de forma positiva porque estamos a fazer pensar as pessoas, sempre muito bom."

[...] " é quando eu vejo ou nós vemos, por exemplo os nossos colaboradores com preocupações ambientais, o quando nos fazemos alguns eventos como fazemos na nossa empresa e eu percebo que as pessoas estão preocupadas, ou quando me vêm dizer "será que isto não se poderia fazer de determinada forma?"

ENT11

"Então significa que o trabalho que nos tentamos fazer nesse caso de âmbito ou índole social está a produzir impacto que se expressa internamente mas também se vai expressar exteriormente nos locais onde vivem nas próprias casas das pessoas ou na comunidade onde estão inseridos e isso vai seguramente trazer benefícios portanto e esse é o maior reconhecimento social que pode haver seja interno seja externo."

Apêndice 8 – Avaliação do Desempenho Ambiental

Entrevistados	Avaliação do Desempenho Ambiental
ENT1	<p>"Desde logo é uma empresa certificada ambientalmente já há muitos, muitos anos e portanto é sempre uma preocupação. O facto de sermos certificados ajuda nos também a cumprir os padrões e ir mais além em algumas situações."</p> <p>"Temos cuidado, ou seja, com o ambiente obviamente tentamos ter as melhores práticas. Ao nível dos materiais, por exemplo de matéria-prima que é uma coisa que é muito usada e temos uma preocupação grande e de momento ativamente está se a procurar soluções para a parte do desperdício, ou seja, está inclusive a decorrer com possíveis parcerias formas de poder aproveitar"</p> <p>"Nas nossas auditorias 5'S temos partes inteiramente dedicadas ao ambiente, ou seja, portanto há uma preocupação muito grande com a essa parte."</p> <p>"Que nos preocupar bastante pela, pelo seu desperdício, ou seja, neste momento é uma das áreas de atuação realmente perceber como diminuir o desperdício e estabelecer as melhores práticas para o efeito."</p> <p>[...] "é ao desperdício ambiental mas há muito, muitos outros tipos desperdício inclusive nas nossas auditorias 5s fazemos as diferentes áreas. Há vários desperdícios que no fundo somos, que no fundo nós avaliamos. Que é... ou seja, nomeadamente, que é a parte dos defeitos, a parte da produção excessiva, os tempos de espera, o talento desperdiçado e portanto vêm aqui nesta ótica da parte humana, o transporte a parte inventário, excesso de materiais, a movimentação excesso de movimentação interna e o sobre processamento"</p>
ENT2	<p>"O desempenho é avaliado pelos consumos e é avaliado pela quantidade de resíduos"</p> <p>"Que nós tentamos fazer reciclar todo que é possível utilizar material reciclado utilizar também material, mais... menos poluente, no nosso ...no nosso processo e também nós... nós por exemplo temos algumas medidas que neste momento são possíveis foi o investimento nos painéis solares e que temos na nossa fábrica isso permite-nos ter alguma autonomia energética."</p>
ENT3	<p>"A nível ambiental somos avaliados digamos mas pelos cuidados que nos temos a nível da empresa digamos separação do lixo, de produção de menos lixo"</p> <p>"A recolha do lixo industrial não é de graça e também é um KPI que temos internamente"</p>

ENT4	<i>"Lean principles – reduce waste, it means everything, green solutions. We can only do things if it's economically possible, finding the balance."</i>
ENT5	<p>[...] "é assim a empresa vai fazendo alguns, investimentos... a ideia dos painéis, pronto... o normal de ser obrigada também a ter custos para a destruição dos próprios resíduos" [...] " sim, o desempenho ambiental é avaliado pelos custos"</p>
ENT6	<p>"Mas há uma preocupação muito grande porque nunca me disseram que não temos dinheiro para investimentos nisto ou naquilo, antes pelo contrário"</p> <p>[...] "mas lá está senão tivéssemos esta preocupação, este foco que foi logo a partida quando fomos para o terreno, uma das <i>guidelines</i> foi vamos ter que reduzir o desperdício que está a ser gerado"</p> <p>[...] "mas é porque já começamos realmente com esse <i>mindset</i> de que temos que reduzir o desperdício e temos metas, uma meta para este ano uma redução de 20% nos resíduos que geramos para este ano "</p> <p>[...] "mas por exemplo para o diretor fabril, para mim, e para as pessoas envolvidas, não. Já há aqui mais... há o que nos primeiro vamos poupar aterro etc. [...] o custo ambiental e social disso, não é... e também a questão o " o que é que nos não estamos a valorizar"</p> <p>[...] "porque realmente existe na empresa essa mentalidade, a importância, de ter essas questões ambientais cobertas. "</p> <p>[...] "É óbvio que aqui em materiais em si, cada vez mais nota-se a preocupação das pessoas, a sensibilidade das pessoas para saber para onde vai o desperdício e nota-se... "tu misturas isso eles depois já não podem usar isso já não é reciclado se misturares isso naquilo...", ouvimos as vezes dizer também..." não ponhas aí porque não é nesse contentor" ou " não ponhas, porque.." depois... "</p>
ENT7	<p>[...] "um calçado pode ser reparado varias vezes mas chega um ponto que têm um fim de vida. Então esse fim de vida vai ter que ser ou inceneração ou próprio aterro, ou seja, têm o seu impacto para o meio ambiente por isso é importante para nós como empresa, reduzir o nosso impacto ambiental através das nossas práticas.</p> <p>[...] "Assim como também temos indicadores ambientais [...] também têm a ver não só com o consumo de plástico e de papel mas também com o que não dá para ser reutilizado. Para além disso também temos a parte da energia, consumo de energia em que nós tivemos o cuidado de instalar painéis solares de forma a reduzir também a nosso impacto. "</p>

"Na minha perspectiva é bem avaliado a nível ambiental, se nós analisarmos, ainda há pouco tempo instalamos os painéis solares recorremos a menos energias fósseis, por exemplo. Esse é o principal penso eu. Recorrendo também aos produtos que comercializamos, a própria embalagem nós utilizamos material reciclável, que já foi mudado o plástico na embalagem a vários anos para material reciclável e o uso de algumas matérias-primas naturais, recicláveis."

ENT8

" No meu setor a nível ambiental nos temos uma tentativa de redução do desperdício, sempre a procura de materiais recicláveis, [...] no desenvolvimento e no trabalho de compras tentamos fazer com que os fornecedores tenham o menor numero de deslocações, porque ao ter um menor número de deslocações vão estar a consumir menos recursos, temos as boas praticas de desligar a luz na hora de pausa para almoço, os computadores ficarem desligados o que não consome energia."

"Temos a questão da iluminação, o corte da energia, corta a luz durante as pausas maiores."

"Aqui o desempenho ambiental é um bocadinho medido nos recursos e desperdícios que nos produzimos."

ENT9

"A prática do *paper free*, mas ainda temos um uso do papel... o imprimir o menos possível, o cada vez o nosso processo estar mais informatizado dentro de processo informático que facilita uma consulta mais imediata e elimina o papel, a questão de combater o desperdício as constantes referências a reciclagem, a poupança da água, da eletricidade, o facto de quando nos ausentamos do posto de trabalho desligarmos as luzes a própria fabrica desligar as luzes quando não estão a ser usadas as próprias máquinas desligadas quando não estão a ser usadas a instalação de painéis solares que nos permite uma não total autonomia mas alguma autonomia em termos de energia, a prática da separação dos resíduos e a insistência na correta separação e encaminhamento dos resíduos e depois na poupança da água que sem dúvida um dos fatores muito importantes no nosso planeta."

ENT10

[...] "e os colaboradores têm muita preocupação com isso eles próprios falam, falta é um a atuação por parte da empresa nesse sentido."

ENT11

"Então se nós, nas toneladas de resíduos que produzimos conseguimos por exemplo que 50% não vá para aterro e seja valorizado isto têm um grande impacto a nível ambiental, económico como falei a bocadinho mas também a nível ambiental porque não indo para aterro significa por si só que já estamos a valorizar, deixando um pegada ecológica diferente no que diz respeito a empresa a sociedade ao meio envolvente no qual estamos incluídos, e ao país de uma maneira geral."

Apêndice 9 – Perceção do conceito de CIS e suas dimensões

Entrevistados	Perceção do conceito de CIS e suas dimensões
ENT1	"Sim, Sim já tinha ouvido falar, não com tanto detalhe, isto realmente isto é sempre bom, porque uma pessoa têm oportunidade de conhecer mais de perto de conhecer outros termos e os termos apesar de já ter ouvido falar não me são extremamente familiares mas quando realmente uma pessoa, percebe o que é que é cada termo, são áreas que me são perfeitamente familiares."
ENT2	"Não."
ENT3	"Capital intelectual sustentável? Acho que... Não"
ENT4	"[...] é algo que fazemos porque acreditamos nisso"
ENT5	"Ouvir, não se ouve muito, mesmo por esses conceitos, mas uma pessoa da nossa área vai um bocadinho ao significado de cada palavra e consegue mais ou menos entender qual a finalidade do conceito [...] é assim acaba tudo por ser um bocadinho sinónimos do princípio base, como lá está, como falamos á bocadinho da gestão, eficácia, eficiência, aqueles 3 princípios. É óbvio que com o desenvolvimento e as necessidades emergentes da própria globalização são conceitos que vão sendo cada vez mais presentes mais vincados é a conclusão que eu chego."
ENT6	"[...] "Nunca com esse rótulo..." [...] "É óbvio que faço paralelismos com outras coisas que existem, não do ambiente mas outras normalmente sistemas de gestão qualidade e por ai fora [...] e que há paralelismos nos termos pelo menos para mim parece-me que têm a ver com a cultura das pessoas para com este assunto, a sensibilização que elas têm, o que é que elas sabem, como é que estão formadas o que é que elas próprias fazem... Pronto, normalmente é essa a interpretação que eu dou a esse tipo de indicadores, digamos assim."
ENT7	"É assim seria no fundo a parte intelectual, têm a ver com parte da gestão dos recursos, através criatividade, através do pensamento das próprias pessoas, rentabilizar. [...] Depois a parte também da sustentabilidade, pensar de formas criativas de como gerir os recursos de forma a não hipotecar os recursos futuros, e no fundo a parte de capital têm a ver com a parte da organização, dos valores."
ENT8	"São conceitos que estão um pouco na moda, vamos falar assim, são conceitos que a população está a começar a assimilar mas ainda não assimilou, por isso sim estou um bocadinho familiarizado sobre isso. " [...] CIS é um capital que é intangível, mas ao fim ao cabo será um pouco a preocupação da própria empresa nesses mesmos recursos têm a sua disposição."

ENT9	"CIS é um bocadinho o equilíbrio é a definição de uma estratégia de cada empresa, no sentido de que eu tenho determinado conhecimento, eu tenho determinados meios como é que eu posso crescer evoluir mantendo esta linha de crescimento e mantendo o conhecimento,"
	"O conceito em si, e desta forma nunca tinha ouvido falar, ouvi pela primeira vez quando a Rafaela me enviou os elementos, o que está subentendido no conceito não é novo, já temos essa percepção atribuir lhe um nome, este conceito é a primeira vez que contactei."
ENT10	"Eu percebi que o conceito é dividido em 3 vertentes, uma a nível do indivíduo, outra a nível de estrutura da empresa e a terceira vertente está ligada a parte relacional. E estas 3 vertentes acaba por abordar o próprio impacto que a empresa têm e todas as pessoas que estão ligados a empresa desde do colaborador, aos sócios da empresa acaba por afetar todas essas vertentes."
ENT11	"No fundo o que acabei de dizer, acaba por resumir isto, vamos falar do ponto de vista puramente de gestão. Um gestor têm que estar preocupado com a saúde financeira da empresa e pode fazer toda a vida gestão estando focado na saúde financeira da empresa, mas pode decidir que isso não chega. E porque é que não chega, e os gestores á data de hoje têm que pensar de uma maneira diferente porque, na minha opinião, aquilo que faz com que as empresas possam estar saudáveis financeiramente é o capital humano, em 99% das situações é o CH e o resto o 1% é o CI e o que move as pessoas é também o meio ambiente. As pessoas podem não dar conta disso e os colaboradores podem nem se quer enfim ter pensado nisso, mas aquilo que motiva e dá felicidade aos colaboradores de uma maneira gera é pensar que vão para a praia, por exemplo, podem pensar que vão a um parque, poderem pensar por exemplo que vão visitar uma LIPOR onde são as coisas são feitas de uma forma sustentável e perceber que o meio ambiente que os rodeia está focado nisso e portanto quando os gestores têm a percepção disso começam a perceber que essa é uma componente ou uma dimensão do CH que têm que não pode ser dissociada daquilo que pode ser gestão pura e dura de uma empresa, cumprimento de horários e este tipo de coisas, não é mais do que isso e portanto se pensarmos um bocadinho para fora das fronteiras do que é a gestão tradicional nos conseguimos perceber que se tivermos esta questão ambiental em mente como algo que faz parte do capital social e dentro do capital social estão as pessoas que estão inseridas num determinado meio, e se o aplicarmos e abraçamos estas temáticas nos vamos ver que temos colaboradores mais motivados e é essa motivação que faz com que essas empresas sejam mais produtivas e mais eficientes."

Apêndice 10 – Relação CHS e Desempenho Sustentável

Entrevistados	Relação CHS e Desempenho Sustentável
ENT1	[...] "nas reuniões mensais há sempre a nota do ambiente "
	[...] "vou falar primeiro ao nível do colaborador porque realmente nós compreendemos que é uma peça crucial ou a peça crucial no nosso negócio."
	"há pessoas com muita capacidade e portanto é importante para nós pessoas que já tem o conhecimento destas estrutura e deste negócio tem muito mais valias para acrescentar do que uma pessoa que vem fora, portanto damos sempre oportunidades internas e temos muitos e bons exemplos de pessoas que progrediram e que têm mudado inclusive de área de trabalho e pessoas que tornam-se mais, mais felizes"
	[...] "Porque é assim muito do nosso capital é humano e portanto sem essa parte mesmo que inconsciente por parte de colaboradores é certamente uma alavanca para realmente um bom resultado."
ENT2	"(...) eu acho que nos tentamos, realmente passar e inculir essa preocupação que temos nos nossos colaboradores obviamente há pessoas que serão mais sensíveis do que outras mas diria que realmente pessoas têm um consciente e percebem e muitas cooperam ativamente. Realmente aqui o que nós tentamos é fazer a nossa parte também é no fundo promover, arranjar metodologias para que realmente as pessoas tenham essa consciência e consigam, nomeadamente na parte divisão dos lixos poder fazer uma correta divisão na parte desperdício também é um tema muito debatido internamente."
	"Acho que houve uma mudança educacional não posso garantir que se tenha dado uma mudança efetiva em termos ambientais um grande investimento na educação das pessoas, esclarecimento de como se faz a separação dos resíduos de onde é que tem que pôr o que porque as pessoas tinham algumas dúvidas e muitas delas bastantes duvidas, bastante pertinentes,
	[...] "não posso falar dos outros mas não sei se tem noção, para além dos consumos dos resíduos... não sei."
[...] "que por natureza tem esses comportamentos inculidos desde a infância e em casa têm essa preocupação com as coisas porque as coisas não duram para sempre e não são inesgotáveis ao contrário do que a gente pensa [...] e que chegam a qualquer sítio vêm uma luz acesa e apagam, há pessoas assim, mas isso eu penso que é comum em todas as organizações, que há uma tentativa de educar as pessoas, Aqui dentro, há e existem várias iniciativas onde se tentam explicar as pessoas. A partir daí elas também têm que trabalhar por elas próprias."	

	<p>[...] "há sempre um investimento considerável em melhorias a esse nível e isso vem da parte da gestão do topo" [...] por exemplo quando foi para descobrir uma embalagem mais eficiente que não se usa o plástico eu até poderia não ser tão sensível a essas questões mas também é o meu chefe a querer que eu já esteja atenta a isso"</p> <p>"Aqui toda a gente pensa, nisso, trabalhasse nesse sentido e faz parte do nosso ADN, esse tipo de valores, e não é de agora, faz parte há muito tempo."</p>
ENT3	<p>[...] "fazemos ações de sensibilização e por exemplo á separação de lixo, até já tivemos aqui uma ação da Lipor, [...] tivemos aqui pessoas da Lipor uma tarde inteira em que estiveram explicar como devíamos de separar o lixo"</p> <p>"Eu acho que sim, até porque, é lhes constantemente explicado a importância de separar o lixo, somos uma empresa que produz muito lixo"</p> <p>[...] "eu acho que as pessoas têm muita noção que nós somos uma empresa que produz muito lixo e também são incentivados a reduzir o lixo, e como é que se reduz o lixo internamente "</p> <p>"Sim, nesse aspecto a nível económico sim, é muito importante as pessoas terem a noção de que quanto mais deitamos para o lixo, economicamente mais dinheiro estamos a botar para o lixo, verdade sim, que é muito importante eles aproveitarem, sim.</p> <p>[...] "Reuniões mensais também dizemos as pessoas quanto é que este ano é que pagamos pela recolha de lixo e é aí que nos sensibilizamos para a redução do lixo industrial"</p>
ENT4	<p><i>"It's about educate people as much as we can and influence behaviors."</i></p> <p>"eu acho que é assim de uma forma geral as pessoas que cá trabalham também têm conhecimento e são apologistas disso"</p>
ENT5	<p>[...] "estas ideias da flexibilidade de pessoas entre postos de trabalho, acho que também é útil e juntando também a isso outro exemplo é a capacidade que a empresa tem de pescar as pessoas pedir a opinião das pessoas"</p> <p>[...] "para as pessoas comunicarem e promover mesmo esse envolvimento porque quer a nível de redução de custos quer a nível de redução de desperdícios ou, de melhorias contínuas nos procedimentos das tarefas... acho que todas essas medidas mesmo de flexibilidade acabam por ter várias soluções e várias vantagens para a empresa, e por aí acho que é uma empresa que se preocupa e dá capacidades e estimula as pessoas para ter esses feedbacks positivos."</p> <p>"no caso da Nimco [...] a própria flexibilidade [...] de certas medidas para a redução ambiental etc... [...] incentiva... "</p>

[...] "nossas mensagens muito coerentes nas nossas reuniões gerais, o diretor fabril têm sempre um bocadinho de tempo dedicado em algo ambiental, a proteção ambiental, algo que está a acontecer e que é relevante na altura, por exemplo: lembro-me da típica no Natal, em que fala sempre "atenção aos resíduos gerados em casa" até vai um bocadinho até a parte de casa das pessoas mas também na empresa essa mensagem é para empresa obviamente também," [...] "embora acho interessante que ele foque a parte particular da pessoa porque acho que é algo que nós depois de adquirirmos vamos aplicar em todo lado"

[...] "sensibilidade e essa sensibilização por parte do diretor é importante "

[...] "a empresa promoveu a visita de alguns *managers* a uma estação de tratamento de resíduos e foi extremamente interessante, ou seja, nota-se que há essa preocupação pelo menos na gestão de topo, para essas coisas. Vai-se sensibilizando e criando iniciativas, para assim recolher as nossas ideias de forma continua, não é algo de um só dia que fazemos alguma coisa e o resto do ano cai no esquecimento, é algo estrutural. Eu gostava de ter mais objetivos cumpridos e mais para mostrar mas realmente eu sinto essa preocupação e mesmo dos nossos patrões"

ENT6

[...] "por exemplo há um colega nosso da modelação que teve um contacto [...] percebe que essa empresa fazia recolha de cartão, papel etc.. e um aproveitamento mesmo especial para esse papel e cartão... e entrou em contacto com o nosso diretor, enviou-lhe os contactos dessa empresa e contou-lhe da experiência... e o diretor incentivou a mandar contactos... e eu estou a perseguir exatamente esse contacto que um colaborador nosso trouxe e estamos a perseguir isso porque achamos que a iniciativa dele era de louvar e de valor e queremos perseguir porque primeiro nos parece uma ótima solução e acho interessante a parte de realmente dar voz a sugestões dos nossos colaboradores. E estamos a falar de um colaborador que está cá á relativamente pouco tempo, é jovem, ele fez estágio connosco, agora está a trabalhar connosco e achamos excelente a iniciativa e estamos a dar uma ótima solução e que vamos prosseguir."

"Eu acho que as pessoas têm mais competências do que o que elas sabem, do que o que elas pensam, têm muito mais competências"

[...] "nós próprios já tivemos uma sessão de esclarecimento aqui sobre a importância da compostagem, podermos fazer compostagem penso que a empresa até adquiriu para termos cá, e colocar resíduos da cantina e etc. e essa sensibilização que foi dar formação as pessoas todas, e as pessoas fazem"

"O que eu noto é uma mudança para as pessoas dizerem "porque depois eles lá não reciclam se isso for misturado" isso para mim é uma mudança muito grande de como olhar para aquilo, não é tipo "estás a por num caixote errado..." é as pessoas já saberem o que acontece do outro lado e isso nessa parte dessa cultura ambiental, acho que as pessoas pouco a pouco até sem se aperceberem... "

[...] "não era originalmente um dos desperdícios considerados e é exatamente a parte da opinião das pessoas, tipo o não ouvir a opinião das pessoas o contributo dos colaboradores entrou como um dos 8 desperdícios..." (...) "Fantástico, exatamente um pouco como talento desperdiçado"

[...] "nós inclusivamente tivemos uma pequena abordagem de afixar vários posters ... até ao momento quantos planetas é que já gastamos em termos de recursos naturais, também para os próprios colaboradores terem essa sensibilidade "

[...] "através da consciencialização, sensibilização juntos das próprias pessoas. Não só através dessas pequenas dinâmicas, de saber o que é que é sustentabilidade e de dizer que já estamos a um planeta e meio e ainda estamos no primeiro semestre e também fazer a comparação e relação a outros países não é só Portugal o seu cantinho pequenino também outros países gigantes comparados com o nosso também já estavam, isto quer dizer nos só num ano já devemos ter esgotado pra uns vinte planetas e isto dos recursos naturais têm impacto para gerações futuras daí a nossa preocupação da consciencialização para isso."

[...] "atividades de limpeza como também temos a separação de resíduos, ou seja, tivemos uma tarde inteira a explicar quais são os impactos dos resíduos, a não separação, tivemos aqui também a LIPOR para explicar como é que é feita a encerração dos desperdícios, também mensalmente nos temos um ponto dedicado nas reuniões gerais a dizer qual é o nosso impacto como empresa lá fora, o que é que nós como pessoas podemos fazer também nas nossas casas para minimizar também isso e ajudar o meio ambiente, por exemplo falamos como rentabilizar a água, falamos também sobre o plástico, as ondas, do microplástico que é diluído na água, falamos também sobre... nos sempre nos temos dedicado a parte ambiental, sempre"

ENT7

[...] "falamos também nas reuniões gerais o nosso impacto lá fora, quantas toneladas mandamos lá para fora, também falamos relativamente por exemplo... ao desperdício da água que nós até instalamos sensores ao uns anos atrás por causa disso, as pessoas as vezes até se esqueciam da própria água e partilhamos esses indicadores, ou seja o consumo da água, o consumo das energias toneladas, isso tudo é partilhado no ecrã para saber o nosso impacto."

[...] "Inclusivamente na nossa política do sistema nos temos lá a dizer que... para terem em atenção a separação, que é um dos pontos principais, assim como também na redução da não qualidade, a redução da não qualidade têm grande impactos em termos de custos e também impacto ambiental para além da não qualidade, manter a separação dos resíduos."[...] "dos resíduos desligarem as luzes quando vão para o intervalo quer do almoço quer nos períodos mais longos de pausa."

[...] "eu penso que as pessoas começam a ter alguma percepções, com essas boas práticas, mas na realidade do dia-a-dia, são poucas aquelas que se preocupam."

ENT8

"Não têm competências internamente... ora bem, vamos dividir internamente, se calhar se eu falar com um operador com menos formação, ele não tem essas competências, se formos falar com alguém com mais um bocadinho de formação ela terá essas competências, enquanto esta formação ou informação não estiver mais disponibilizada ou enraizada na sociedade... eu costumo dizer nós todos estamos preocupados com questões ambientais."

"Sim, e estamos a trabalhar para isso, é preciso ainda um trabalho grande, é preciso formar a mentalidade ou mudar o pensamento em relação ao meio ambiente"

ENT9

"Não têm, não têm muito. Acho que esse é um dos trabalhos que internamente ainda temos que fazer porque o facto de nos deitarmos 10cm de sola par ao lixo vai ter um impacto muito grande num bocadinho de terra e nós não temos essa noção, apesar de que têm havido sensibilização ao longo destes últimos anos, no sentido de falar do impacto do plástico, tivemos a questão a redução do uso do plástico nas nossas embalagens, mas não porque as pessoas tivessem, " há eu vou cortar tanta sola..." não não é esta relação direta, as pessoas sabem que têm de reduzir o desperdício mas não porque aquele desperdício grande vai provocar danos no meio ambiente ou no solo, não. E aqui ainda há a parte económica a falar. Mas há um caminho a fazer e sim já vai havendo alguma sensibilização no sentido de, não vamos gastar tanta água, por causa da fatura vêm sempre aqui um fator económico primeiro não porque "se calhar se tiver aqui a gastar água há pessoas eu não têm água"

[...] "atividade de verão como já fizemos a muitos anos com a Nico e o Nica em que nos identificamos os caixotes do lixo, colocamos uma mascote, criamos todo um imaginário e funcionou muito bem, até muita gente levou autocolantes para casa e colocou em casa ai é diretamente atuar nos indivíduos e nos seus hábitos. "

ENT10

"Sim, por parte de cada um dos indivíduos que faz parte da organização, alterar o seu comportamento no sentido de todos, ou seja, o desempenho torna-se maior quanto mais impacto tivermos a nível individual."

"Eu penso que no geral, não têm muita, para ser sincera acho que as pessoas infelizmente Algumas terão que até estudam, como por exemplo a Rafaela ou outras colegas também mais jovem, eu acho que os colaboradores mais chão de fabrica sempre estiveram num modo de via mais restrito não é se calhar o conhecimento e os horizontes são mais reduzidos, algumas pessoas não estão nem ai, dai a importância de na empresa tentar influenciar essas pessoas e fazê-las tomar consciência do impacto daquilo que fazemos, "

"porque as vezes há colaboradores que até produzem e estragaram material de uma certa forma e isso denota que não têm essa preocupação. Até mesmo na reciclagem, que não coloca o lixo no sítio certo já demonstra o conhecimento que têm sobre a matéria, não é? Nós temos que ir incentivando e treinando as pessoas, daí termos feito aquela atividade de verão porque realmente havia muitas dúvidas sobre a própria reciclagem do lixo"

"Tudo começou com a tal atividade, que já não me recordo em que ano é que foi, penso que deverá ter sido já nesta fábrica portanto penso que em 2016.... E estamos a falar á 5 anos, não é? Em que aí foi um boom grande, porque foi aquela tomada de consciência efetiva, o criar condições na fabrica para isso e a partir daí temos tentado como a Rafaela têm assistido nas reuniões gerais nos trazemos todos os meses um tema, e acho que só com o tempo e persistência mantendo isto ativo é que vamos mudar um bocadinho, influenciar as pessoas nesse sentido... aos bocadinhos e nunca deixar a coisa cair."

"vou dar um exemplo no seguimento de uma comunicação e de uma reunião que nos tivemos onde mais uma vez falamos desta temática ou destas questões ambientais e eu pedi aos colaboradores que se tivessem alguma ideia, algo que pudessem dar nota para também podermos melhorar isto, e portanto um colaborador que me trouxe um contacto de uma empresa que poderia por ventura valorizar mais o nosso desperdício, ora quando nos temos os colaboradores que estão também eles preocupados,

"Nem poderia ser de outra forma" ... vamos falar do fator limpeza não estiver bem as pessoas não vão estar bem, e se não estiverem bem, não vão ser eficientes como poderiam ser estando bem trazendo isto a uma escala mais macro se o ambiente que nos rodeia não estiver ar puro, não estiver tratado, não estiver saudável nos também não vamos estar bem. "

ENT11

"Eu costumo dizer nas reuniões que nos vivemos este círculozinho é só um e nos não temos outro, procuro passar esta ideia, e este é que temos que começar a tratar já, porque o mundo está muito tempo em contra círculo e nós temos como todos nós já sabemos temos relativamente pouco tempo para inverter esta tendência vá de poluição e de desgaste que estamos a provocar no mundo enquanto sociedade e temos que ter isto muito presente em nós."

"(...) é algo que nos temos falado, mas não exatamente nesse ponto, para já é estratégica da empresa e neste caso minha porque normalmente sou eu que comunico estas coisas trazer as coisas a mesa das reuniões numa perspetiva de melhoria, numa perspetiva otimista, para já não falo das coisas muito más que podem acontecer e advir se nós não tomarmos determinadas praticas eu prefiro neste momento sensibilizar, pronto o nosso grupo de pessoas nos benefícios que podemos ter e experienciar de pensarmos numa forma mais ambiental mais verde."

[...] "e há colaboradores que têm a preocupação que todas as semanas de recolher o seu próprio desperdício, coisas que eram impensáveis há uns anos atrás"

"De uma maneira geral os colaboradores percebem que se neste caso aquilo que está mais próximo, os desperdícios, não for devidamente tratado isso têm um custo."

[...] "a equipa da melhoria contínua está neste momento a trabalhar no o que é que podemos fazer relativamente aos desperdícios que nos temos para conseguirmos realmente chegar ao zero custos que é esse o nosso objetivo e o que eu gostava é de quando eu tiver essa solução mais ou menos desenhada convidar toda a estrutura, " olha nos temos este custo anual e nos queremos reduzir para zero ou próximo de zero e para fazer isto vai ser preciso, eu vou precisar que vocês comecem a separar de uma forma mais efetivamente aquilo que atualmente hoje não separam. Não separam cortiça do resto dos materiais, que é um material nobre. Neste exato momento que estou falar, eu sei que já estão a fazer essa separação da cortiça, que eu lhes pedi e que fosse feita a partir do início deste mês. Mas se calhar vou ter que pedir que separem micro, ou que separem borracha, pronto. Porque a separação fracionada deste desperdícios indústrias é que vai dar origem a que a gente os consiga valorizar perante os parceiros que os podem valorizar, mas eles têm que se tratados dessa forma, mas nesse momento tenho que convidar a estrutura a fazer connosco, o que de outra forma será quase impossível, a fazer connosco esse exercício ai eu quero trazer esta questão para cima da mesa no sentido de dizer nos gastamos por ano em media 1000€ e eu pretendo gastar em media 500€, " olha dos 500€ muito provavelmente, vou investir 500€ em melhorar as vossas condições de trabalho ou eu vou ter outro tipo de equipamento social, para que vocês possam estar melhor nos vossos tempos paragem, ou vou melhorar as condições genéricas dos espaços comuns, ou eu vou fazer obras para criar outro tipo de condições ao nível dos wc, eu vou tentar convencer seja a nível superior quer seja ao resto do nível que se o conseguirmos fazer todos ganhamos. Mas eu vou preparar isto e vou apresentar nesse momento eu espero que no início do ano que vêm começar a fazer isto de uma forma mais efetiva a fazer isto.

[...] "o *kicoff* para esta tomada de consciência interna por parte dos colaboradores do desperdício que nos geramos o exercício na altura foi numa tarde fazermos uma limpeza a fabrica, separamos o plástico, do papel e do resto, separamos em sacos e depois no exterior colocamos toda esta quantidade de resíduos e todos os colaboradores serem convidados a olhar para a quantidade de resíduos que nos geramos em 24h ou num dia de trabalho para que houvesse essa tomada de consciência mais efetiva e mias coisas como estas é o que nos pretendemos divulgar."

Apêndice 11 – Relação CES e Desempenho Sustentável

Entrevistados	Relação CES e Desempenho Sustentável
ENT1	<p>[...] "na Nimco realmente isto são temas que são, fazem parte da cultura e portanto logo começando pela parte organizacional está nos um bocado no sangue cada vez mais"</p> <p>"Depois ao nível do ambiente temos inclusive a criação do Nico e da Nica que no fundo são as nossas bandeiras ambientais, portanto houve a criação dessas duas figuras internamente e toda uma sensibilização que é feita diariamente, mensalmente aos colaboradores para realmente no fundo criar aquele Ernest da importância do ambiente e da necessidade da sustentabilidade, e portanto, a garantirmos a quem deixamos a quem vem a seguir, um mundo basicamente."</p> <p>"Sem a estrutura, poder-se-á ter políticas pontuais mas não de uma forma transversal que é o que nós aqui tentamos fazer, que é realmente, inculcar em todas as áreas em todos"</p> <p>[...] "é realmente criar uma política que nos une a todos."</p> <p>"A Certificação em si é desde logo um ponto maior. É assim nos temos procura ativa de materiais sustentáveis nomeadamente os nossos materiais de embalagem, são todos reciclados, pronto e portanto essa parte ambiental tanto quanto possível é tida em consideração e há um pensamento ativo de como melhorar ainda mais, seja por aproveitamento de restos produção "</p>
ENT2	<p>[...] "investimento nos painéis solares e que temos na nossa fábrica isso permite-nos ter alguma autonomia energética. "</p> <p>[...] "também multiplicou-se as zonas onde é possível separar os resíduos "</p> <p>"a cultura da empresa têm muito recurso á comunicação dos valores ligados ao ambiente em termos de comunicação para fora também têm muitas práticas e tem muitos valores que são passados"</p> <p>[...] "neste momento estamos a reestruturar mais uma vez que já são recicladas mas vamos substituir todo e qualquer vestígio de plástico."</p> <p>"é certificada."</p> <p>"Por exemplo nós utilizamos muito como matéria-prima a pele, quando.... Tanto a cortar á máquina como a cortar à mão existe uma grande procura por eficiência e por não haver desperdício, "</p>

"Também neste momento estamos a tentar, digamos a nível de produção a passar a informação em Tablets para termos menos impressão, utilizamos menos papel que é um dos objetivos é utilizar menos papel, uma prática que temos e cada vez mais, também estamos agora a utilizar outro tipo de papel, o reciclado. Os painéis solares... "

[...] "a empresa está constantemente a melhorar os processos de fabrico, ferramentas"

[...] "um projeto de cada vez termos menos papel e tentarmos que as pessoas usem Tablet na produção"

[...] "nós temos projetos que efetivamente a nível de sustentabilidade são mais fáceis de cumprir do que outros. A redução de papel na nossa empresa digamos que é um projeto que nós temos que vai ser mais fácil de atingir do que a redução propriamente de lixo industrial porque digamos que a redução de papel está um bocadinho nas nossas mãos, ou seja é substituir o papel por Tablet ou por computador enquanto a nível de lixo industrial, nos podemos tentar reduzir tendo em atenção os consumos e as quantidades como nós utilizamos, agora é impossível produzir calçado ortopédico ou semi ortopédico sem produzir lixo."

ENT3

"somos certificados a nível ambiental"

"até porque nós temos que pagar, as empresas vêm recolher o lixo industrial e nós temos que o pagar, não é? Não é de graça.... Portanto, nos temos noção que se reduzirmos tudo o que for resíduos a nível industrial quanto menos enviamos para o contentor, menos vamos pagar menos custos vamos ter"

"Nos decidimos fazer uma mudança na embalagem e compramos uma máquina e passamos a embalar em papel canelado reciclado"

[...] "por exemplo o facto de nós, não é pedir, porque nós praticamente obrigamos os nossos clientes a colocar as encomendas online, é uma prática sustentável, não é papel"

"É também muito importante para os stakeholders."

ENT4

Certificação: ISO 14001

[...] "termos por exemplo feito investimento dos painéis, pronto... eu estou, por exemplo a lembrar agora do que estão a desenvolver, aquilo do PDM, das peles de tentarem agregar,"

ENT5

[...] "a nível de maquinaria eu acho que vai um bocadinho de encontro com a nosso tipo de produção não são grandes máquinas LED's, mas naquilo que é possível a empresa aposta nesse tipo de soluções, nos nossos computadores nas impressoras, mesmo as próprias pessoas da produção têm o cuidado nos momentos longos de paragem desligar as luzes, máquinas há os próprios sensores que o colega da manutenção montou para no final do dia os fornos desligarem, não haver aquele desperdício"

	[...] "a empresa no seu geral têm políticas para a redução de papel e incentivar a utilização de meios informáticos"
	[...] "a própria cultura, eu acho que sim tenta-se sensibilizar as pessoas disso, procedimentos a nível estrutural"
	[...] "nos somos certificados e também a própria atividade assim o exige e temos até um modelo da bota de segurança que têm uma certificação superior... quer nos materiais quer da forma como é usado, de certas alterações que são feitas."
	[...] "por exemplo no caso do PDM (...) ou seja, o PDM o que é que vai fazer? Assim de uma forma resumida, e o que nos irá permitir, redução do nosso principal recurso que são as peles, os curtumes... ou seja o próprio é investir um bocadinho tempo máquina para o próprio operário ter mais tempo para avaliar o produto para fazer uma melhor... agora o próprio sistema PDM, acho que vai já ver qual a melhor para já vai fazer essa gestão do material, ou seja, o processo do corte naquela linha de produção vai ser muito, muito melhorado"
	"Em todas as vertentes... porque o tempo que as pessoas andam a fazer as operações conseguem dedicar esse tempo a fazer... criar valor a pensar em melhorias na estrutura a pesquisarem em materiais mais sustentáveis... "
	[...] "nós por exemplo posso dizer que coisas que são relativamente simples mas fizemos umas ações no armazém que visaram portanto em adaptar cortantes de material"
	[...] "nos meus objetivos pessoais de desempenho tenho esse KPI que vai ter influencia na minha avaliação, prémios no que for..."
	[...] "nós vimos cá dentro de repente o copo de café "agora é papel, não porque os outros tinham que ir para o plástico.."
	[...] "agora vamos avançar para a troca do nosso papel todo para 100% reciclado, pronto também foi algo que andei a procurar materiais,"
	[...] "cada vez mais investimos na separação correta dos resíduos cada vez melhor"
ENT6	"Temos também um projeto para comprar uma máquina, para basicamente cortar em peças mais pequeninas vários desperdícios, papel, cartão, borracha, cortiça, fazer essa separação e podermos partir em peças mais pequeninhas para que ocupem também menos espaço quer aqui, quer em transportes tudo para reduzir a pegada ambiental também da coisa, também pode ter ajuda para o aproveitamento daquele resíduo por já estar naquele formato mas muitas coisas também andamos transportar ar para trás e para a frente, é verdade que poupamos nas cargas porque nos pagamos por cada vez que cada vez que venham cá buscar e é obvio que que isso também é um interesse,"
	[...] "nós trabalhamos muito com sistemas de desperdícios e de análises de desperdícios"
	"eu acho que essas coisas devem de estar estruturadas como quando cumprimos normas e quando cumprimos as normas a ISO, "

"É assim, eu acredito que exista alguma coisa talvez indexada ao nosso sistema de gestão de qualidade, normalmente existe algumas, sempre alguns parâmetros e algumas normas que nos obrigam a cumprimento e a ter algumas coisas estruturadas, acredito que sim, eu não estou totalmente por dentro, nos temos a nossa higiene e segurança no trabalho que gere também os nossos resíduos e as empresas que nos subcontratamos para gestão desses resíduos e por isso com certeza vai existindo documentação e regulamentação para isso. Mas eu não estou familiarizado com isso. "

"*Paper free*, isto é reduzir cada vez mais o papel e com isso é necessário haver um grande desenvolvimento tecnológico através da base de dados através de softwares," (...) A comunicação flui muito mais rápido as pessoas têm logo acesso informação dos clientes das suas especificações das suas necessidades assim como também é mais fidedigna também a gestão própria dos materiais e o rendimento deles que por vezes nós não sabemos aproveitar tão bem essa gestão que fazemos tão bem essa gestão, que por vezes não temos suporte informático hummm em conformidade, por isso dessa forma estamos a tornamos cada vez mais sustentáveis."

[...] "temos o nosso Nico e nossa Nica as nossas mascotes, nos temos sempre isso espelhado assim como também temos ali na nossa televisão, também explicamos o impacto, notícias que vão passando relativamente ao meio ambiente."

ENT7

"Uma coisa que não referi e que era importante... a Nimco PT é certificada 9001, 14001 e 45001... e isso é importante. "

[...] "mas nos por exemplo temos o projeto *paper free*, eu quando vim para a nimco a 11 anos atrás e tinha de inserir tudo a mão em excel, folhas com os registos, tinha de andar a picar os códigos de barras tirava listagem depois inseri manualmente casa uma das encomendas para saber onde é que estava cada uma das encomendas, imprimir as listagens todas, distribuir pelos setores que era para eles saberem o que fazer naquele dia. Agora não, através do sistema informático deixamos cair isso, pelo sistema informático, basta uma picagem e já sabemos onde é naquele momento " / "Através dos sistemas informáticos agora é possível ter essa informação cada vez mais atualizada logo de imediato não é necessário não sei quantas horas a fazer inventários, não é preciso ter não sei quantos papeis para a frente e para atrás. Conseguimos poupar bastante nessa vertente."

ENT8

[...] "a parte estrutural de uma empresa têm tudo a ver com o desempenho sustentável, se a empresa não tiver uma estrutura e não estiver organizada, obviamente que o desperdício era ser muito maior ou o consumo dos recursos naturais iram ser muito maiores."

"nós somos até certificados, nessa matéria."

"O melhor investimento que tivemos nas instalações foi os painéis."

"Os processos de produção têm sempre em conta isso, huum e mesmo o processo produtivo, têm sempre em linha de conta a redução dos custos, todos eles têm. Pensamos sempre na redução dos custos."

"(...) nomeadamente no uso correto e no encaminhamento correto dos desperdícios de acordo com os sistemas de gestão de resíduos que existem a nível nacional, ou seja, poderemos ter mais-valias na valorização de alguns resíduos e de alguns desperdícios, por exemplo o papel, que pode ser valorizado, a própria cortiça que usamos no nosso processo pode ser valorizado"

ENT9

"Nós temos o nosso sistema, interno de gestão ambiental, ou seja, o que é que nós fazemos? Fazemos uma avaliação do impacto dos resíduos, ou seja, temos como sempre o consumo e depois temos o resíduo e depois fazemos a avaliação disso, há resíduos que nós temos como considerados perigosos e esses têm que ter um determinado tratamento, ou seja a avaliação sobre aspectos ambientais que fazemos, vemos sempre o perigo e o risco associado a cada resíduo."

"A nível, se calhar mais de estrutura, organização, também têm muito a ver com a questão da comunicação...está podemos realmente atuar sobre aqueles pontos que já falei a nível do desperdício, alias é um objetivo de fabrica têm haver muito com a questão estrutural da empresa, "

[...] "nós criamos aqueles cartazes que exemplificam o que é que se coloca em cada um deles, criamos um código de cores... nesse sentido."

ENT10

"A influência, ou seja, quem dá o exemplo vêm de cima, portanto se a estrutura não tiver se a própria gerência não tiver este pensamento e não tentar incentivar que sejam tomadas boas praticas, os processos não estejam organizados nesse sentido, não vai acontecer nada por, um bocado nesse sentido."

"(...) acho que isso está visível nos valores da empresa, os valores foram escolhidos pelos próprios colaboradores, nunca esquecer isso."

"Nós somos certificados, portanto a partida diria que sim."

[...] "nós instalamos um sistema de painéis solares bastante significativo na empresa que se calhar representa 20% da nossa energia "

ENT11

[...] "se calhar no futuro vamos ter a própria frota de carros já vai ser uma frota hibrida e provavelmente daqui a 4 anos irá ser uma frota elétrica, se calhar vamos começar a ter disponível para os colabores que tenham carros híbridos ou elétricos formas de os carregar aqui na empresa"

"Porque é assim não basta numa determinada reunião dizer que pretendo isto ou até apresentar um cenário que é muito favorável aos colaboradores ou até podem no final do ano ter um prémio se tudo correr bem e se conseguimos atingir os objetivos é óbvio que isso vai ser digamos um elemento importante uma espécie de alavanca mas depois no dia-a-dia se não há uma política de gestão ambiental eficaz e personificada nos diversos responsáveis ou até num só responsável que trate destas temáticas e as enquadre ao nível daquilo que são por exemplo as normas que temos que seguir depois isto dilui-se e acaba por perder força e expressão que é algo que eu também normalmente na gestão que fazemos pretendo que não aconteça, ou seja quando é para arrancar as coisas têm que estar preparadas para que seja sustentável e não caia."

"nós estamos incluídos, portanto naquilo que é o normativo da gestão ambiental ... a 14001... que agora até tem outro nome. E fomos a pouco tempo certificados ambientalmente e por isso nos estamos... essa preocupação interna que é muitíssimo grande que também está expressa naquilo que são a certificação ambiental."

"Aliás no âmbito do LEAN, um dos grandes objetivos do LEAN é a redução do desperdício."

Apêndice 12 – Relação CRS e Desempenho Sustentável

Entrevistados	Relação CRS e Desempenho Sustentável
ENT1	<p>"(...) porque é assim se não fizermos isso com as pessoas com, quem nos relacionamos sejam clientes, fornecedores... e pronto, limitamos um bocadinho a nossa esfera portanto nós nomeadamente perante os clientes tentamos de alguma forma a passar e dar a perceber que que é dessa forma que trabalhamos."</p>
	<p>"(...) eu acho que há clientes que valorizarão, obviamente outros nem tanto mas eu acho que é uma política tão intrínseca e interna e um dos <i>stakeholders</i> inclusive que são muito, muito pró sustentabilidade que obviamente interessa-nos que os clientes apreendam isto tudo que tentamos fazer"</p>
	<p>"Mas nós tanto quanto possível também promovemos a partilha do que vamos fazendo com os clientes, portanto nos temos interesse em que eles aprendam e apreciam, obviamente."</p>
ENT2	<p>[...] "tentamos reduzir os resíduos tentamos reaproveitar mesmo resíduos que ainda não foram usados no processo de produção como o excesso de pele, de solas, sobras nós valorizamos por exemplo doando a escola doando a instituições nos damos isso tudo."</p>
	<p>[...] "por exemplo no caso dos painéis solares o facto de os termos para além termos uma poupança óbvia a longo prazo não agora porque houve o investimento mas também nos traz benefícios em termos de imagem porque é uma coisa enorme vê-se e toda a gente percebe que aqui se cuida do ambiente e ao ter um símbolo desses dessa dimensão nossa fábrica no topo da nossa fábrica acho que também é importante para as pessoas que trabalham dentro interiorizarem os valores e isso só acontece porque as pessoas querem não é por se não houvesse essa sensibilidade aqui dentro nada disso acontecia."</p>
	<p>[...] "muito frequentemente nas redes sociais nós pomos... iniciativas que tomamos, tanto iniciativas internas seja de arrumar uma secção, ou seja mudar uma máquina para outra mais eficiente, seja as embalagens"</p>
	<p>[...] "através de relatórios e quando são coisas não tão complexas nos divulgamos através das redes sociais e de informações nomeadamente a clientes ou a potenciais clientes sempre que há uma novidade, como será o caso da embalagens novas."</p>
	<p>"eu acredito que sim, porque elas sempre existiram porque se nos fossemos uma empresa que mandasse para lá tudo cheio de lixo, cheio de plástico tudo embrulhado em plástico com, sem respeito nenhum por nada e ao lado chegasse um concorrente que também fornece</p>

sapatos e tudo direitinho, tudo muito cuidado na embalagem sem desperdícios, tudo em papel reciclado é impossível não haver uma comparação. "

"A outro nível, a nível de material sustentável já temos vindo a falar aqui na Nimco, muitas vezes e já tivemos varias conversas sobre isso, não é digamos, um caminho fácil, porque os nossos clientes são muito tradicionais, portanto para eles calçado digamos bom e á medida têm de ser feito em pele não são muito apologistas de novos materiais dito sustentáveis " ... "os nossos clientes não são muito para ai virados, porque são clientes digamos que trabalham, e estavam habituados no passado a produzir eles próprios o calçado e era tudo muito manual portanto nos continuamos a fazer um produto muito personalizado, muito manual mas numa versão muito mais industrializada do que eles faziam no passado. Portanto para nós não é muito fácil em termos de matérias"

"Mas aquilo que eu as vezes em feiras, quando pergunto a fornecedores de peles essencialmente " o que é que eles acham, de agora dessa sustentabilidade" e os clientes cada vez mais, ou pelo menos cada vez mais falarem em sintéticos, ou tecidos ou outros tipos de materiais que são mais sustentáveis o que alguns fornecedores me dizem é que, pronto eles também estão a defender a arma deles como é óbvio, não é? Eles são produtores de peles mas só que eles me dizem é assim "olhe isso por um lado isso até pode ser mais sustentável a nível de químicos", e de poluição de risco para curtir pele é preciso muita agua e por ai não é um produto muito sustentável a nível de agua, porque quem visitar uma fabrica curtumes há muita agua ali a ser utilizada, até pode ser mais sustentável a nível de produtos mas depois para por exemplo para produzir peles vegetais de curtimento vegetal que não utiliza muitos químicos ele dizem "têm noção da quantidade de arvores que se têm que abater para se poder utilizar produtos que vamos buscar as arvores para fazer curtimento vegetal, portanto ele diz ganhasse sustentabilidade por um lado mas perdem por outro porque ao abater arvores estamos também a privar o planeta de oxigénio no ar... É digamos se nos sentarmos na mesma mesa produtores de pele, ou seja, fabricantes de pele da maneira tradicional, que fazem curtimento tradicional, produtores que fazem curtimento de peles chamadas vegetais que utilizam menos quimos menos e digamos fabricantes de tecidos e sintéticos pode haver ali um debate interessante porque os fabricantes"

[...] "depois a nível de produto final... que damos instruções com os nossos clientes, onde nós pedimos para eles reciclarem o calçado quando ele já não têm uso, pronto. é uma prática é muito utilizada, e aqui em PT já fazem a recolha de roupas e de calçado. Nós trabalhamos muito com países nórdicos, e os países nórdicos esta prática está mais desenvolvida, e a recolha de calçado que já não utilizam, na Alemanha, Holanda têm contentores para recolher o calçado que já não é usado pelas pessoas "

ENT3

"(...) até porque é assim nós temos que para por certas práticas digamos a funcionar nós muitas vezes temos que consultar os nossos clientes, um bom exemplo foi, a redução do plástico na embalagem" ...

"Nós decidimos fazer uma mudança na embalagem e compramos uma máquina e passamos a embalar em papel canelado reciclado, mas tivemos que consultar os nossos clientes e no início tivemos alguns protestos de clientes, alguns "

Sim, no início às vezes é difícil porque como lhe disse os nossos clientes são muito conservadores. Por exemplo as encomendas online/digitais também não têm sido uma coisa fácil e no início não foi fácil mas é uma coisa que está a tornar-se cada vez mais fácil para nós, até porque clientes antigos que já estão connosco à anos é um bocadinho mais difícil fazê-los virar a página e virar para o sistema digital, mas os clientes novos normalmente já nem damos opção de enviar em papel é tudo digital, portanto nesse aspecto digamos que é um a pratica que se está a tornar também corrente, o deixarmos de receber papel do cliente."

[...] "esta prática que adotamos de deixar de embalar com o plástico, para eles também é bom, eles quando recebem o calçado têm que desembalar o calçado e têm que se desfazer daquele plástico todo, eles próprios também são micro empresas, claro que eles também têm que pagar os resíduos deles"

[...] "muito agradados em trabalhar como uma empresa como a nossa digamos nós temos boas praticas em tudo, digamos a nível de sustentabilidade temos boas praticas a nível de Capital humano, a nível de tratamento das pessoas, a nível de tudo."

"Normalmente quando os nossos clientes vêm visitar a nossa empresa ficam com agradados com tudo o que vêm na empresa porque veem muita coisa, vêm muita limpeza, organização vêm pessoas que são tratadas como deve de ser, que têm condições de trabalho como deve de ser, sim!"

"Transparência na comunicação"

"Outras empresas estão a seguir o nosso exemplo"

ENT4

"Clientes: eles não estão tão longe como nós, podemos ensinar os nossos clientes. Os mercados são conservadores e não pedem realmente por estes produtos. Dizem que é realmente bom. Talvez as novas gerações tenham uma perspectiva diferente. Experimentámos o sapato verde há uns anos atrás. Os jovens provavelmente irão pedir mais por estes produtos".

"com isto do Covid fomos forçados não... a reduzir e a não ter que era essencialmente as visitas de clientes e a clientes, ou seja, como é um trabalho muito técnico, cada cliente têm a sua especificidade e têm a sua, as vezes, maneira de trabalhar muitos têm laboratórios para fazer certos tipos e operações, ou seja, este tipo de intercâmbio também de conhecimento de nacionalidades acho que acaba ainda mais por se trazer ideias de outros países, outras pessoas para nós e acho que acaba... e é sem duvida isso não há margem... esta partilha de conhecimentos, esta flexibilidade que há de ambas as partes, e esse tipo de atividades ocorre não só com pessoas managers, há um intercâmbio mesmo com as pessoas da produção que é excelente que são as pessoas que estão no dia a dia e conhecem o processo perfeitamente e ou seja esse intercambio de pessoas e nacionalidades, conhecimentos diferentes e não sei o quê... eu acho que é de toda uma forma muito enriquecedora para a empresa a todos os níveis porque a partilha de materiais de conhecimento de materiais, às vezes até há clientes que só querem trabalhar com materiais certificados porque já sabem que cumpre aquelas normas que exigem... outros porque privilegiam e já conhecem aquele fornecedor e já sabem como é que... ou seja, todo isso os seus impactos não só a nível económico mas também acredito, e até porque, é uma preocupação geral de todos os países a redução dos impactos ambientais e toda a gente como é obvio quer.. " ... "Com a presença física acaba por ser muito mais enriquecedor para os três níveis."

ENT5

[...] "havia um dos modelos que as próprias peles eram amigas do ambiente, peles green. Pronto, não foi... do conhecimento que eu tenho não foi um calçado que teve muita adesão por pena nossa, mas já houve essa preocupação e já têm prai uns 2 ou 3 anos da empresa em ter desenvolvido esse modelo nessas peles."

"Eu acho que é assim é de todo benéfico para a empresa ter uma boa relação com os seus fornecedores e também é de todo benéfico ter clientes satisfeitos o que quer dizer que eles voltam a trabalhar connosco por isso todo este intercâmbio quanto melhor a comunicação e relação for, é assim temos ganhos em grande escala seguramente."

[...] "o facto de divulgar não é só uma forma de dizer "olha nos preocupamos nos com isto" mas também acaba por se calhar incentivar outras industrias também da nossa área do calçado a seguirem o mesmo exemplo porque lá está não é só uma forma de fazer publicidade com os nossos *stakholders* mas também, até porque um dos nossos *stakholder* pode ser nosso concorrente e podem eles também de uma forma indireta " calma eles preocupam-se com aquilo e têm aquela atitude vamos nós fazer melhor" essa disputa saudável, essa concorrência saudável acho que no final o objetivo é benéfico para todo o mundo, ou seja é chamada concorrência saudável e de todo, ou seja, a nível de divulgação eu acho que pronto a empresa têm as redes sociais, mas mesmo a nível interno, acho que poderia incentivar mais nessa divulgação. É divulgado naqueles momentos, nas newsletters, nas redes sociais, mas fica ali naquele período muito pequeno e não relembra."

[...] "isso varia um bocadinho, mas por exemplo um cliente nacional tem uma percepção e um cliente da Holanda têm outra o cliente do Canada têm outra, depende um bocadinho porque todos consideram a situação importante mas o patamar de importância acho que difere um bocadinho porque lá está vai um bocadinho das condições económicas que cada país têm, ou seja, se for um país com uma economia mais rica, segura mais estável as pessoas já estão nesse patamar, de sustentabilidade mais elevados. Se for um país... é assim Portugal é um país pequenino não é um país que tenha uma economia muito estável é obvio que... ou são poucas as pessoas que têm condições para apostar a 100% ou até 50% em soluções mais sustentáveis. "

"o tema da sustentabilidade, acho que quer para um fornecedor trabalhar com o cliente que tenha essa preocupação quer um cliente ter um fornecedor no caso da Nimco com essa preocupação acho que mesmo para eles em processos de certificação. Acaba por ser importante. Por exemplo se nos queremos ser certificados numa norma todos os nossos subcontratados têm que cumprir certos requisitos, ou seja, os nossos e as vezes certas ortopedias, certos hospitais só trabalham com certas industrias porque lá está cumprem aquelas normas, aqueles princípios das normas, se não cumprirem esquece não vão trabalhar, porque eu acho que acaba por ser um dos pontos de certificação. Ok é um tema importante mas acho que a responsabilidade social acabada também por ser um ponto positivo nas empresas mais... com uma marca diferente, uma presença diferente no mercado e acho que acaba por ser uma premissa"

[...] "e mesmo dos nossos patrões, que nos visita com muita frequência, têm esse mindset mais holandês e que nos ainda não temos e está completamente enraizado, já há muito essa cultura e eu acho que também tenho aprendido muito com ele e com o diretor fabril e com toda a sensibilização que ele faz mas também são coisas que demoram o seu tempo."

"Eu acho que há muitas empresas que capitalizam em termos de imagem disso, e devem fazer-lo cada vez mais e isso acontece porque há cada vez mais pessoas atentas a isso... "

ENT6

"Extremamente importante por causa de... é um pouco de estarmos a falar de como é percebido uma campanha de marketing porque nos temos cuidado com isto, certo? Isto tem um valor que é para olharem para nós como uma sensibilidade para... e para nos favorecerem em relação a outros, talvez. Nos fazemos também para mostrar inovações, quando queremos inovar de uma maneira em que geramos menos desperdício como também temos projetos por exemplo impressão 3D etc..."

[...] " mostra-me os teus certificados de origem, " não tens, desculpa mas não posso trabalhar contigo", "mas não é obrigatório" mas nós Nimco temos internamente a ... auto-obrigamos nos a só trabalhar com fornecedores que forneçam realmente essa informação, certificados de origem, proveniência ou seja o que for, e têm que ser cada cliente na cadeia a exigir ao seu fornecedor mais, porque a outra a seguir ainda vai exigir mais até ao consumidor, é a minha maneira de ver. O consumidor exige-me a mim que sou fornecedor final se calhar e eu vou fornecer todos os outros, um bocadinho como funciona a rastreabilidade, olha tu não tens a rastreabilidade eu não posso comprar, preciso de saber de onde vêm todas as matérias-primas que tu usaste para fazer aquilo e assim consequentemente, acho que só pode funcionar assim."

"nós não fornecemos diretamente ao paciente, nós fornecemos num modelo B2B, para clínicas, hospitais, e o que seja, então aqui se calhar convém distinguir um bocadinho as coisas... aqui se calhar um fornecedor é sensível a isso etc... mas também confia, que as nossas práticas estão de acordo e temos formas de provar e que somos mais sensíveis a isso mas olham "

"acho que cada vez mais existe esta procura dos pacientes, mais uma vez paciente vai exigir onde vai o sapato com esta preocupação e entram em contacto "vocês, têm alguma coisa para isto?" e nós podemos dizer, " nos temos " este tipo de materiais que são mais ecológicos, têm mais preocupação com o ambiente, temos esta proposta... temos esta proposta. Hoje em dia, eu acho que as empresas têm que ter um leque de grande oferta de materiais com esta sensibilidade e vai aumentar, e a vai aumentar..."

"Sim, cada vez mais, inclusivamente nos trabalhamos com os nossos fornecedores e de ver opções mais ecológicas."

"Junto com os nossos fornecedores temos estado a ver opções, nos próprios também valorizamos fornecedores certificados nessa vertente. Relativamente aos nossos clientes também perguntamos. Nós não temos clientes, nos temos parceiros, e eles... nós trocamos muitas ideias, alias, nós temos videochamadas. Eu tenho videochamadas todas as semana com vários clientes e vão nos perguntando " olha, qual é o material alternativo?", em vez de ser esta espuma qual seria outra de forma a nos não só reduzirmos em termos de custos, se for o caso mas principalmente para termos o nosso impacto mais reduzido, assim como também temos por exemplo, os satélites, os nossos próprios satélites, os nossos subcontratados também nos dizem " olha vocês estão a usar isso como reforço?" por exemplo aquele pedaço de pele... " e se vocês usassem este que depois até dá para reutilizar?" nós até aproveitamos todo esse tipo de isentivos."

"Sim, por exemplo falei a pouco do nosso subcontratado de costura... quando nós temos os nossos eventos, eles também vieram e ajudaram e ficaram muito agradados e ficaram também a saber... é um bocadinho também envolver os nossos parceiros, isso sim."

ENT7

"(...)nós tivemos uma linha que é vegan, o sapato verde como falamos aqui, que é um curtume vegetal em que ele era praticamente 100% vegetal. ... "há um senão é que de momento as próprias matérias-primas estão dispendiosas e o prazo de validade por assim dizer é muito curto, ou seja, no calçado ortopédico ainda é preciso haver mais desenvolvimentos em termos de contribuição e também em termos de participação, neste caso, das próprias seguradoras para os próprios pacientes poderem ter este tipo de sapato. E os próprios pacientes também procurarem, não é normal de todo, principalmente no calçado ortopédico, haver essas alternativas. Os nossos clientes com quem nos lidamos, sim, pediram inclusivamente mas não tanto como os outros sapatos, como outros modelos. É algo que ainda temos que explorar."

[...] "e a realidade é que desde que consiga reparar o par porque as vezes existem clientes não final mas o intermédio, faz isso "olha você vêm damos um garantia de 2 anos em que nos reparamos as vezes que forem necessárias o seu calçado. Que é para prolongar um bocadinho o ciclo de vida do próprio par."

"Através da redução dos custos, e não só. Também é muito importante para o consumidor final e cada vez mais apesar de nos não trabalharmos com consumidores finais, a que deixar isto bem claro, a nossa pegada é muito importante para o nosso consumidor final saber que somos uma empresa verde, green. Que nos preocupamos com a parte ambiental."

ENT8

"Nós não estamos sozinhos no mundo, sem eles nos por muito que façamos, não fazemos nada, não é suficiente, se toda a comunidade envolvente da empresa não alinhar, nós não fazemos nada, sozinhos não fazemos nada."

"A única divulgação é o que eles recebe da nossa parte, em que ele vêm que a embalagem por exemplo é um produto reciclagem e não em plástico"

ENT9

"Em termos ambientais as parte interessadas, para além dos clientes e dos fornecedores são sempre toda a comunidade envolvente, e aqui poderemos falar no caso de termos aqui perto uma zona residencial, ou seja, qual é o impacto que isto têm é que nos não criamos impacto negativo nessa situação porque se temos aqui uma zona residencial nos não estamos a provocar danos, ou seja não há, pelo menos do que eu saiba e do que me tenha sido dado conhecimento não há queixas, manifestações no sentido de vocês emitem muito ruído, vocês emitem um cheiro nauseabundo que não se consegue trabalhar assim como em Cacia... junto dos clientes é fornecer-lhes matérias-primas e produtos feitos com matérias-primas que não sejam prejudiciais quer ao humano quer ao meio ambiente. Com os fornecedores a relação aqui é sempre na perspectiva de eles cumprirem com o que é legalmente obrigatório no sentido de não usarem produtos proibidos, produtos nocivos... (...) trabalhar com fornecedores credíveis"

"Sim, esta parte relacional também têm muito a ver com a interação com clientes, fornecedores e etc, não é? Claro que se nós tivermos essa preocupação era bom que os clientes tivessem também e os fornecedores também, porque isto é um ciclo, é uma cadeia... e nós dependemos uns dos outros para fazer com que isto aconteça. Agora nós tivemos muitas preocupações ambientais até tivemos um... nós por exemplo deixamos de ter aquele plástico com bolinhas no acabamento e temos o papel reciclado, se os clientes não valorizarem isso acaba por não ter um impacto não é, e portanto eles valorizam."

ENT10

[...] "também é feita divulgação a nível de gerência e etc... isso é feito obviamente... a nível de empresa nos também fazemos mas acho que devíamos fazer mais. E nas redes sociais temos divulgado alguma informação, acho que podemos fazer mais, para dinamizar mais."

"Os que dão valor a isso penso que sim e se calhar ate gostariam que fizéssemos mais. Mas há muita gente que não têm essa perceção pelo que estava a dizer há bocadinho, quer a nível de fabrica quer a nível dos próprios clientes, também têm haver com as faixas etárias novamente, vamos voltar aqui ao mesmo assunto, não é? O clientes que já têm uma certa idade se calhar não estão tão preparados para isso, não têm essas preocupações com a renovação agora passando as empresas para os filhos para pessoal mais jovem, eu acho que essas preocupações vão aumentar e vai haver uma exigência maior colocada a própria empresa, vai nos ser exigido um desempenho diferente."

ENT11

"É muito importante eu vou dar 2 exemplos que têm a ver com o produto que nos despachamos. O produto que nos despachamos os sapatos que nós produzimos, ortopédicos, eram despachados envolvidos numa película plástica com bolinhas de ar, e isto acaba por gerar um desperdício cuja degradação portanto demora muitos anos, este desperdício para ficar degradado demora 100 anos e portanto é algo que devemos reduzir ao máximo, e portanto nós fomos a procura de algo que permitisse fazer a mesma coisa mas com material mais degradável, estamos a embalar num material em papel celulose para que este embalamento seja mais amigo do ambiente e na altura foi preciso falar com os clientes explicar-lhes porque é que estávamos a fazer isso, e não tive nenhum feedback negativo dos clientes. Outra preocupação que eu tenho particularmente têm que ver com os transportes, eu gostava e estou a trabalhar arduamente nessa parte, e este ano fizemos um primeiro avanço com aquilo a que chamamos gestão deadline interno que nos permitiu praticamente na parte final termos um dia a mais de sapatos produzidos que permite uma otimização no que diz respeito a envios para os clientes, neste momento está permitir uma poupança efetiva no que diz respeito a gastos com transportes e isso tem a ver com isto, mas eu quero ir mais alem, portanto eu gostava no futuro mas tenho que criar condições internas para isso e acordar com clientes não um envio diário mas se calhar um envio a cada dois dias, isto vai reduzir para metade os custos de transportes mas não se trata só numa questão de redução de custos de transporte obviamente que também

é, mas não é esse o foco, é que realmente se nos conseguirmos reduzir os transportes, são menos aviões... e isto vai deixar essa marca, vai deixar a marca na pegada ambiental que estamos a gerar e portanto isso é algo que também procuro e considero esta parte, como a parte que falei a bocadinho que pode no futuro ser revertida a favor das condições dos colaboradores, na melhoria das condições dos colaboradores e é este o nosso foco."

" Há gestão da empresa, sim. Eu tenho falado com o departamento de marketing e comunicação no sentido de darem nota de algumas das praticas que nos temos, por exemplo quando os painéis solares foram instalados isso foi amplamente difundido quer aos clientes quer nas redes sociais para a comunidade em geral poder visualizar o que nos estamos a fazer, quando nos tivemos eventos de separação de resíduos e limpeza da fabrica á três anos, por exemplo isso também foi divulgado nas redes sociais para que as pessoas pudessem ver as preocupações que nos temos na separação de resíduos,"

"A Nimco é uma referência, eu noto nos colaboradores e nos nossos colaboradores em primeiro e familiares, nos fornecedores quando vêm a nossa empresa porque me dizem muitas vezes “olha a nimco é muito falada lá fora. Vocês instalaram peineis, separam o lixo e na fábrica vejo pessoas a levar o lixo que separam eles próprios para os contentores, mas isso não se vê em lado nenhum” pronto e isso orgulha-me porque dá nota (...) não é essa a nossa intenção mas fico muito contente quando clientes e fornecedores me dão esse *feedback* positivo. Nós temos um mercado que é o mercado alemão, que é um mercado com grandes preocupações a nível ambiental e a nível social, ou seja, a forma de como tratamos os nossos colaboradores se têm boas condições se há limpeza se há cuidados com os desperdícios que nós geramos. Há pouco tempo recebemos alguns clientes alemães que deram os parabéns, porque o que viram aqui em portugal está ao melhor nível daquilo que se vê nas melhores empresas alemãs e isso também é uma coisa que me deixa muito orgulho e portanto penso que estamos no caminho certo"

Apêndice 13- LEAN – 5S´s (Checklist Auditoria 5S')

Lean - 5S's

Auditoria nº: 61_07_2021









CHECKLIST AUDITORIA 5S's

2021

AUDITOR(S):	Auditores Presentes: 19 - Auditores Ausentes: 8								30'		
Área:	7 - Acabamento - Finishing								25-May-21		
ORIENTAÇÕES DE PONTUAÇÃO											
1 Nunca Nenhum /Não existe ESFORÇO REDUZIDO		2 As vezes / Pouco / Sem uso VALOR MÍNIMO ACEITÁVEL			3 Frequente / Bastante / Algum uso RESULTADO STANDARD				3.75 a 4 Sempre / Total / Rolina RESULTADO EXCEPCIONAL		
5S's		Pontuação								Comentários	
Organização- Separar/Sort (1-SEIRI)		3.44									
1	Apenas os materiais necessários ao processo de fabrico estão presentes no posto de trabalho/ linha/ máquinas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.46	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
2	Apenas as ferramentas necessárias ao processo de fabrico estão presentes no posto de trabalho/ linha/máquinas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.38	3.75	3.85	Quadros sombra - faria sentido?	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
3	Apenas a documentação exigida está no posto de trabalho?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.44	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
4	Apenas o mobiliário, equipamentos e contentores necessários estão presentes no posto de trabalho?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.49	3.75	3.85	Espaço está melhor, mas um pouco apertado;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
5	Apenas o equipamento de limpeza necessário está presente na área?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.53	3.75	3.85	Vassoura por cima da mesa da Salomé;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
6	O posto de trabalho está devidamente organizado bem como áreas adjacentes?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.36	3.75	3.85	Ferramentas espalhadas pela mesa;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
Ordem - Localizar/Stabilize (2-SEITON)		3.38									
7	Os materiais de consumo são localizados/armazenados de acordo com a frequência de uso e natureza das matérias primas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.42	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
8	As ferramentas têm localizações definidas e estas são cumpridas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.03	3.25	3.75	3.85	Faixa de ferramentas pouco práticas em termos de organização; Quadros sombra?; Ferramentas todas juntas;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
9	A documentação está corretamente identificada e em local próprio?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.49	3.75	3.85	Toda a documentação (SOP/Protocolos) estão no armário do computador Insp. Final;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
10	Todo o mobiliário, equipamentos e contentores estão claramente identificados e localizados?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.41	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
11	As marcações estão claramente definidas e identificadas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.34	3.75	3.85	s/ marcações;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
12	O equipamento de limpeza tem uma localização definida e esta é cumprida?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.61	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
Limpeza - Limpinho/Shine (3-SEISO)		3.46									
13	Ferramentas são mantidas limpas e em bom estado de conservação?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.48	3.75	3.85	Pincéis sujos;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
14	Documentação (pastas, documentos, etc.) estão limpos e em bom estado de conservação?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	Vi muito pó na área. Podia estar mais limpo.	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.66	3.70	3.95	4.00	
15	Mobiliário, equipamentos e contentores estão limpos e em bom estado de conservação?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.49	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
16	Superfícies e zonas de trabalho (máquinas, chão, bancadas de trabalho, e outros equipamentos incluindo caixas elétricas, etc.) estão limpas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.45	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
17	Existe um plano que mostra o tempo, frequência e responsabilidades para limpar equipamentos/máquinas e é cumprido?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.38	3.75	3.85	Está um pouco escondido; Acesso difícil; Não tem em todas as máquinas;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
18	Todo o equipamento de limpeza está limpo e em bom estado de conservação?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.42	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
Normalização - SOP/Standardize (4-SEIKETSU)		3.55									
19	Planos de limpeza e manutenção autónoma dos equipamentos estão visíveis, identificados e são cumpridos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.36	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
20	Os resultados da auditoria anterior estão afixados e claramente visíveis para a equipa?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
21	Áreas e pontos de melhoria identificadas na última auditoria foram executadas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.37	3.75	3.85	Botões emergência colados;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
22	A To Do List está visível na área e encontra-se a ser cumprida?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	Não tem situações em aberto;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.74	3.95	4.00		
23	Disciplina e codificação de caixas é cumprida e percebida (SOP - 2021.V02) e não há caixas a serem usadas para outros fins?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.60	3.70	3.95	4.00	
24	O quadro de área contém toda a informação necessária de forma organizada, identificada e limpa. Está atualizada?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.53	3.70	3.95	4.00	
Disciplina - Manter/Sustain (5-SHITSUKE)		3.44									
25	Existem treinos 5S regulares, toda a equipa participou, verificam-se evidências?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.43	3.75	3.85	Houve 2 exercícios - semana passada e esta semana; Só limpeza;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
26	A equipa atualiza a informação na Área de Comunicação relacionada com os 5S's?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.41	3.75	3.85		
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
27	A equipa tomou a iniciativa de fazer melhorias no posto de trabalho que foram identificadas durante a última auditoria ou evento de 5S's?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.22	3.25	3.75	3.85	Existe um desajuste entre postos de trabalho (estrados + bases nas mesas)
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00		
28	Todas as etiquetas TPM de Manutenção e/ou Produção ativas estão endereçadas e sem datas de conclusão ultrapassadas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	Estão todas fechadas;	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.68	3.70	3.95	4.00	

Lean - 5S's

Qualidade					3.51					
29	O auto controlo está a ser corretamente interpretado e executado com a devida concentração?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	1 colaborador questionado;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.51	3.70	3.95	4.00	
30	A equipa faz leitura ativa do OF começando pelas observações?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.52	3.70	3.95	4.00	
31	A equipa percebe o significado dos alertas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.80	3.70	3.95	4.00	
32	Os alertas são atuais, compreendidos pelos colaboradores e devidamente cumpridos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
33	Procedimentos SOP's e Protocolos estão de acordo com o protocolo Nimco. Estão visíveis e a serem cumpridos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
34	A equipa verifica correta e ativamente a Qualidade do que entrega?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.43	3.75	3.85	Pode melhorar;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
Higiene e Segurança					3.44					
35	Zonas de peões e de passagem estão claramente identificadas e desobstruídas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.17	3.25	3.75	3.85	Espaço exigido; Muito confuso; Muitos carros para tão pouco espaço disponível;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
36	Botões de emergência e disjuntores são visíveis e de fácil acesso em caso de emergência?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.54	3.70	3.95	4.00	
37	Não existem quadros elétricos abertos, equipamentos a operar sem seguranças ou com painéis removidos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.69	3.70	3.95	4.00	
38	Não existem perigos de queda para pessoas ou objetos? Nota: este ponto tem de ser resolvido de imediato pelo responsável de área.	1.00	1.25	2.00	2.25	3.17	3.25	3.75	3.85	Estante das caixas deve ter proteção posterior e lateral no cimo; Caixas de cartão junto às formas; Caixas p/ embalar, Paletes desprotegidas, muito próximo da passagem; Cato em cima do biombo;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	Não há etiquetas;
39	Todas as etiquetas TPM de Segurança ativas estão endereçadas e sem datas de conclusão ultrapassadas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.69	3.70	3.95	4.00	
40	Zonas de trabalho que requerem equipamento de proteção individual estão corretamente assinaladas?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.53	3.70	3.95	4.00	
41	O equipamento de proteção individual é usado corretamente?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	Estão a usar todos auriculares; Cabelo apanhado;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.59	3.70	3.95	4.00	
42	Verifica-se uma correta segurança dos equipamentos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.40	3.75	3.85	Máquina de pistolar está a mandar o cheiro para a fábrica;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
43	Verifica-se a correta ergonomia dos postos de trabalho e /ou equipamentos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.22	3.25	3.75	3.85	Problemas com alturas colaboradores baixos e altos (on going); Pode melhorar; Deve ser alvo de análise; Melhorias; Sem tapete na expedição; Caixas muito baixas;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
Ambiente					3.43					
44	Relativamente à iluminação verifica-se adequação à área em geral e particularmente ao posto de trabalho? (questionar colaboradores da área)	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.25	3.75	3.85	Falta luz na zona de limpeza da obra (máquina); Zona central s/ iluminação;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.52	3.70	3.95	4.00	
45	Não se verificam fugas de ar comprimido?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.28	3.75	3.85	Não é possível ouvir com o barulho da fábrica;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
46	Verifica-se uma correta separação de resíduos?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.47	3.75	3.85	Embalagens pequenas não identificadas; Caixote do lixo p/ tudo;
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
47	O abastecimento de materiais é ajustado e sem desperdícios?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.47	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
48	Existem iniciativas e rotinas para reduzir desperdício de materiais, energia, etc?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.00	3.41	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
Desperdícios/Wastes					3.20					
49	Existem evidencias claras de redução de desperdício?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.23	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
50	Existem evidencias claras de redução de desperdício identificadas anteriormente?	1.00	1.25	2.00	2.25	3.17	3.25	3.75	3.85	
		1.50	1.75	2.50	2.75	3.50	3.70	3.95	4.00	
Total					3.45					

PROJETO 8 DESPERDÍCIOS			
6	1	6	1
			
Defeitos	Produção excessiva	Tempo de espera	Talento desperdiçado
<ul style="list-style-type: none"> - Pares danificados e repetidos; - Defeitos de material; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-Fabrico ou Preparação de materiais em excesso; 	<ul style="list-style-type: none"> - Espera de resposta do cliente; - Espera de pares; - Falta de abastecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não ouvir/avaliar sugestões dos colaboradores; - Pessoas qualificadas a executar tarefas simples;
Sponsor: Anabela Gomes ✓	Sponsor: Susana Caldas	Sponsor: Rui Sousa ✓	Sponsor: Patrícia Fernandes
1	1	1	1
			
Transporte	Inventário	Movimento	Sobreprocessamento
<ul style="list-style-type: none"> - Falha de envios; - Custo extra com o envio de pares atrasados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de materiais armazenados com pouco consumo; - Qtd. mínimas exigidas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Deslocação excessiva por máquinas distantes; - Idas ao Armazém por abastecimento incorreto; 	<ul style="list-style-type: none"> - Execução de tarefas não valorizadas pelo cliente;
Sponsor: Marilísa Silva	Sponsor: Rui Ferreira	Sponsor: Nuno Ribeiro	Sponsor: Cláudia Babo