Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

João Pedro da Cunha Guimarães

Práticas de Gestão Responsável nas PME: o caso do setor do calçado português

abril de 2026

João Pedro da Cunha Guimarães **Práticas de Gestão Responsável nas PME: o caso do setor do calçado português**

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

João Pedro da Cunha Guimarães

Práticas de Gestão Responsável nas PME: o caso do setor do calçado português

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a supervisão do
Professor João Carlos Cerejeira da Silva

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositórioUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

Esta dissertação surge como resultado de dois anos de muito esforço e dedicação, marcados pela gestão simultânea da atividade profissional e do percurso académico. Tratou-se de um percurso exigente, que implicou resiliência e rigor, tornando a concretização deste trabalho ainda mais significativa.

Quero começar por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor João Carlos Silva, pela orientação, disponibilidade e acompanhamento ao longo de todo o desenvolvimento deste processo. O seu contributo, bem como o seu espírito crítico, foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais pela oportunidade que me proporcionaram ao longo de todos estes anos de formação académica, pela confiança que depositaram em mim e pelo apoio constante. À minha mãe, que me acompanha em todos os momentos da minha vida, sempre presente e a torcer por mim. Ao meu pai, por todo o apoio, incentivo e motivação que me transmite diariamente. Ao meu irmão, por ser o melhor amigo que podia ter e por acompanhar cada etapa do meu percurso.

Agradeço também ao César, aos meus padrinhos, tios e avós, por estarem sempre presentes, com apoio constante no meu percurso pessoal.

Aos meus amigos de sempre, João, Dani, Pimenta, Quim, Ribeiro, Santana e David, por se terem cruzado comigo ao longo destes anos em diferentes fases, mas sempre com um contributo importante.

Dedico este trabalho ao meu avô materno, o avô Fernando, que, apesar de já não estar fisicamente presente, sei que estará certamente muito orgulhoso do meu percurso e a torcer por mim.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Práticas de Gestão Responsável nas PME: o caso do setor do calçado português

Resumo

A presente investigação aborda a incorporação de práticas de gestão responsável nas pequenas e médias empresas do setor do calçado em Portugal, num contexto marcado por uma crescente pressão ao nível da responsabilidade social, da sustentabilidade e da competitividade internacional. O estudo procura compreender de que forma estas empresas integram as dimensões social, económica e ambiental na sua gestão, bem como identificar os principais entraves, motivações e benefícios inerentes à sua implementação.

Metodologicamente, o estudo baseia-se numa abordagem mista, combinando uma vertente qualitativa, assente na realização de entrevistas semiestruturadas a gestores de topo de nove PME do setor, com uma vertente quantitativa centrada na perceção dos colaboradores de uma das empresas analisadas. Esta complementaridade metodológica permitiu alcançar uma perspetiva mais robusta e comparativa das práticas organizacionais das empresas em análise, tornando o estudo mais sólido.

Verifica-se que as empresas reconhecem a importância da gestão responsável, embora com níveis diferentes de formalização. Enquanto as médias empresas adotam práticas mais estruturadas, as pequenas adotam abordagens informais. A cultura organizacional e a liderança surgem como fatores que influenciam a sua implementação, sendo o acesso a mercados estrangeiros, a imagem perante o cliente e a competitividade os principais fatores motivacionais, apesar das limitações financeiras e organizacionais identificadas.

A análise quantitativa veio validar os resultados qulitativos, evidenciando uma perceção positiva dos colaboradores e uma coerência entre o discurso da gestão e as práticas organizacionais. Desta forma, constata-se que as PME do setor do calçado em Portugal se encontram a incorporar progressivamente a gestão responsável nas suas atividades, contribuindo para a sustentabilidade não só económica, mas também social e ambiental do setor.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas, Gestão Responsável, Responsabilidade Social, Setor do Calçado, Sustentabilidade.

Responsible Management Practices in SMEs: The Case of the Portuguese Footwear Industry

Abstract

This research examines the incorporation of responsible management practices in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the footwear sector in Portugal, within a context marked by growing pressure regarding social responsibility, sustainability, and international competitiveness. The study seeks to understand how these companies integrate social, economic, and environmental dimensions into their management, as well as to identify the main barriers, motivations, and benefits associated with their implementation.

Methodologically, the study is based on a mixed-methods approach, combining a qualitative component—based on semi-structured interviews with top managers from nine SMEs in the sector—with a quantitative component focused on the perceptions of employees at one of the analyzed companies. This methodological complementarity allowed for a more robust and comparative perspective on the organizational practices of the companies under analysis, thereby strengthening the study.

It appears that companies recognize the importance of responsible management, albeit with varying degrees of formalization. While medium-sized companies adopt more structured practices, small companies tend to use informal approaches. Organizational culture and leadership emerge as factors influencing its implementation, with access to foreign markets, customer perception, and competitiveness being the main motivating factors, despite the identified financial and organizational limitations.

The quantitative analysis validated the qualitative results, highlighting a positive perception among employees and consistency between management discourse and organizational practices. Thus, it is evident that SMEs in the footwear sector in Portugal are progressively incorporating responsible management into their activities, contributing to the sector's not only economic but also social and environmental sustainability.

Keywords: Footwear Sector, Responsible Management, Small and Medium-Sized Enterprises, Social Responsibility, Sustainability.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS II
AGRADECIMENTOS III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE IV
RESUMO V
ABSTRACT VI
ÍNDICE DE TABELAS IX
ÍNDICE DE FIGURAS IX
LISTA DE ABREVIATURAS X
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA 3
2.1. Conceitos Fundamentais de Gestão Responsável nas PME 3
2.2.1. Definição de Gestão Responsável 3
2.1.2. Conceitos-Chave 4
2.1.3. Modelos de Gestão Responsável Aplicados a PME 5
2.1.4 Benefícios da Aplicação de Práticas de Gestão Responsáveis nas PME 6
2.1.5. Desafios da Aplicação de Práticas de Gestão Responsáveis nas PME 7
2.2. Características das PME e a Adoção de Práticas Responsáveis 8
2.2.1 Importância das PME na Economia 8
2.2.2. Aspetos Estruturais das PME e Consequências na Gestão Responsável 9
2.2.3. Estudos de Aplicações em PME do Setor do Calçado 10
2.3. Setor do Calçado em Portugal 11
2.3.1. Contexto Atual do Setor do Calçado 11
2.3.2. Desafios e Oportunidades do Setor 12
2.3.3. Inovação e Responsabilidade Social e Ambiental no Setor 14
2.3.4. Projeções Futuras 14
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA 16
3.1. Enquadramento Metodológico 16
3.1.1. Objetivos e Questão de Investigação 17
3.1.2. Desenvolvimento e Implementação do Guião da Entrevista 18
3.1.3. Amostra e Caracterização dos Entrevistados 21
3.1.4. Análise de Conteúdo 23
3.1.5. Limitações da Metodologia 24
3.2. Apresentação e Discussão de Resultados 25
3.2.1. Padrões Gerais 25
3.2.2. Perspetiva sobre Gestão Responsável 28
3.2.3. Elementos de Sustentabilidade 31

3.2.4. Cultura Organizacional *34*
3.2.5. Oportunidades e Desafios *37*
3.2.6. Inovação e Desenvolvimento Tecnológico *40*
3.2.7. Colaboração e Apoios *43*
3.3. AVALIAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS COLABORADORES: ANÁLISE QUANTITATIVA 45
3.3.1. Caracterização da Amostra *46*
3.3.2. Ambiente e Condições de Trabalho *47*
3.3.3. Desenvolvimento Profissional e Valorização dos Colaboradores *48*
3.3.4. Responsabilidade Social e Igualdade de Género *50*
3.3.5. Sustentabilidade *51*
3.4. CONCLUSÕES DA ANÁLISE METODOLÓGICA 52
CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES E AVALIAÇÕES FINAIS 54
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56
ANEXOS 59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis e fundamentação teórica 20
Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados e das empresas participantes..... 22
Tabela 3- Análise dos padrões gerais..... 28
Tabela 4 - Análise da perspetiva sobre a gestão responsável 31
Tabela 5 - Análise dos elementos de sustentabilidade..... 34
Tabela 6- Análise da cultura organizacional..... 37
Tabela 7- Análise das oportunidades e desafios..... 40
Tabela 8 - Análise da inovação e desenvolvimento tecnológico 43
Tabela 9- Análise das colaborações e apoios..... 45

Índice de Figuras

Figura 1 - Setor de Atividade..... 46
Figura 2 - Identificação do Género 46
Figura 3 - Avaliação das condições de higiene e segurança no local de trabalho.....47
Figura 4 - Perceção dos colaboradores sobre o respeito e a equidade na empresa 47
Figura 5 - Grau de Reconhecimento e Valorização do Trabalhador..... 48
Figura 6 - Avaliação das Oportunidades de Formação e Desenvolvimento Profissional..... 48
Figura 7 - Oportunidade de participação na melhoria dos processos organizacionais..... 49
Figura 8 - Grau de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres..... 50
Figura 9 - Compromisso da empresa com a comunidade e causas sociais 50
Figura 10 - Grau de preocupação da empresa relativamente ao impacto da sua atividade 51
Figura 11 - Preocupação da empresa com o meio ambiente na sua atividade 51

Lista de Abreviaturas

PME – Pequenas e Médias Empresas

APICCAPS – Associação portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Capítulo 1: Introdução

Nas últimas décadas, o panorama empresarial tem sido marcado por transformações estruturais profundas. O crescimento e a evolução da globalização, a crescente preocupação com as causas ambientais e as constantes alterações nas práticas de consumo, têm conduzido a uma mudança na forma como as empresas portuguesas, independentemente da sua dimensão, encaram e implementam as suas práticas de gestão.

Quando se abordam práticas de gestão responsáveis, estas correspondem a uma abordagem por parte das empresas que não se limita à rentabilização do negócio e respetiva maximização dos lucros, mas numa gestão que integra igualmente preocupações ao nível da responsabilidade social e da sustentabilidade ambiental. A adoção desta nova abordagem resulta não só da crescente pressão social para a adoção de comportamentos empresariais mais responsáveis, mas também da perceção dos empresários de que esta pode constituir estratégia útil para promover a competitividade e a sustentabilidade. Tal como referem Porter & Kramer (2011), as empresas devem procurar gerar valor partilhado, gerar receitas com a resolução dos problemas sociais, aproveitando a melhoria da reputação da organização aos olhos dos consumidores. Por outro lado, estratégias orientadas para a sustentabilidade ambiental e para a responsabilidade social constituem igualmente um fator relevante na motivação dos colaboradores, contribuindo para a retenção de profissionais mais qualificados.

Apesar dos benefícios, a adoção destas práticas acarreta desafios significativos, particularmente no que diz respeito à necessidade de conciliar a rentabilidade do negócio com o investimento em sustentabilidade e responsabilidade social.

A escolha do setor do calçado justifica-se pela sua importância e contribuição para a economia nacional. Trata-se de um setor com uma forte tradição em Portugal, particularmente nos concelhos de Felgueiras e Santa Maria da Feira, representando um peso significativo nas exportações nacionais e operando num mercado cada vez mais competitivo, onde fatores de diferenciação, como a inovação e a sustentabilidade, se assumem como fatores determinantes para o sucesso das empresas. Apesar de grande parte das organizações do setor já se debruçar sobre estas práticas, ainda existe um longo caminho a percorrer e desafios relevantes a superar, nomeadamente ao nível financeiro e da capacitação, principalmente por parte de empresários com menor nível de conhecimento destas práticas.

No contexto empresarial atual, cada vez mais orientado para a valorização da gestão responsável, torna-se essencial compreender a forma como estas práticas são efetivamente implementadas nas PME, sobretudo num setor tradicional e competitivo como o do calçado em Portugal.

Do ponto de vista académico, verifica-se uma insuficiência de estudos empíricos direcionados às pequenas e médias empresas deste setor, particularmente no que se refere à análise conjunta das dimensões social, económica e ambiental. Assim, o presente estudo procura colmatar essa lacuna, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento através de dados baseados na realidade das organizações.

Em termos práticos, o estudo pretende oferecer uma melhor compreensão dos benefícios, motivações e desafios associados às práticas responsáveis, servindo de suporte à tomada de decisão e ao desenvolvimento de estratégias mais competitivas e sustentáveis por parte dos gestores.

O objetivo desta investigação centra-se na realização de uma análise crítica da aplicação das práticas de gestão responsáveis nas pequenas e médias empresas. Pretende-se explorar esta temática através da realização de uma abordagem metodológica mista, baseada em entrevistas a gestores de empresas do ramo do calçado e na recolha e análise de dados junto dos colaboradores de uma organização, estabelecendo desta forma um termo de comparação entre as diferentes perspetivas obtidas.

A presente investigação irá abordar os conceitos teóricos associados à gestão responsável, detetar os benefícios e principais desafios associados a estas práticas e perceber o impacto e de que forma se estabelecem estas medidas no ramo do calçado, analisando de que modo as empresas do setor se estão a adaptar à sustentabilidade e também à responsabilidade social.

Pretende-se de igual forma identificar as falhas existentes em estudos anteriores e analisar domínios onde pesquisas futuras se poderão debruçar de modo a conseguir realizar uma análise mais cuidada e detalhada do impacto e importância da implementação de práticas responsáveis nas pequenas e médias empresas, nomeadamente no setor do calçado, onde as exigências do mercado externo desempenham um papel muito significativo na tomada de decisões por parte dos empresários.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

Este capítulo procura estabelecer o enquadramento teórico que sustenta a investigação desenvolvida, estruturando-se em três partes centrais. Inicialmente, são explorados os conceitos teóricos relacionados com a gestão responsável nas PME. Posteriormente, analisa-se as características estruturais das PME e de que forma estas influenciam a adoção de práticas sustentáveis. Por último, explora-se o setor do calçado português, considerando a realidade atual do setor, os desafios enfrentados e as oportunidades existentes no âmbito da sustentabilidade.

2.1. Conceitos Fundamentais de Gestão Responsável nas PME

2.2.1. Definição de Gestão Responsável

Uma prática de gestão responsável procura mais do que a simples maximização do lucro para o negócio. Apresenta-se como uma forma de o alcançar, mas através de procedimentos que têm em consideração os impactos causados no ambiente, na sociedade e também as formas de liderança adotadas pelas empresas, ou seja, uma estratégia baseada em valores. No caso específico das PME, pretende-se que as orientações estratégicas e funcionais ocorram de modo a promover um equilíbrio entre a responsabilidade social, a ética empresarial e a proteção do meio ambiente.

A existência de práticas de gestão responsáveis traduz-se num compromisso que assegura o bem-estar geral, a justiça social e a consciência ambiental, baseando-se em princípios éticos que trazem benefícios para todos aqueles que se encontram na organização.

A iniciativa *Principles for Responsible Management Education* (PRME), lançada em 2007 nas instituições de ensino universitário, tem como objetivo promover o desempenho dos gestores com base em seis princípios fundamentais: os valores (de responsabilidade social), o método (processos que se traduzam numa aprendizagem voltada para a liderança consciente), a pesquisa (investigação que evidencie a importância das empresas no desenvolvimento social, ambiental e também económico), o diálogo (facilidade em comunicar questões associadas à responsabilidade ambiental e social), o propósito (trabalho no sentido de desenvolver uma economia sustentável) e a parceria (interação com

outros gestores de topo, de modo, a perceber qual a abordagem mais eficaz na resposta a estes desafios); contribuindo para a formação de gestores responsáveis e conscientes.

Através da utilização destes princípios, assegura-se um compromisso com a transparência e a sustentabilidade nas operações e abordagens das empresas. Desta forma, a gestão responsável não surge apenas como forma de resposta às influências externas, mas sim como uma forma de liderança renovada e voltada para a responsabilidade social. Este é um ponto crucial nas PME que, como mencionamos anteriormente, desempenham um papel muito importante na economia nacional, mas que ainda enfrentam desafios significativos na aplicação dessas medidas.

2.1.2. Conceitos-Chave

Torna-se pertinente, num contexto empresarial cada mais associado aos princípios da sustentabilidade e à valorização contínua, perceber de que forma as organizações integram práticas responsáveis na sua gestão. Conceitos como a Responsabilidade Social Corporativa, a Governança Corporativa e as práticas ESG assumem um papel fundamental no reforço da posição competitiva e da imagem das organizações.

Responsabilidade Social Corporativa

Corresponde à iniciativa voluntária levada a cabo pelas empresas de medidas capazes de trazer benefícios para a sociedade. No contexto das PME, assumem destaque ações como a melhoria das condições de trabalho, a participação em causas sociais e o estímulo ao desenvolvimento local. Como nos refere Santos e Almeida (2022), a adoção deste tipo de práticas pode funcionar como um elemento de diferenciação, permitindo que as empresas fortaleçam não apenas a sua posição no mercado, mas também contribuam para uma relação saudável com clientes, fornecedores e colaboradores.

Governança Corporativa

Tal como refere Lethbridge (1997), corresponde ao conjunto de mecanismos e práticas que regulam a relação entre os acionistas e a administração das empresas, assegurando a ética, a transparência e a responsabilidade na gestão organizacional. Nas PME, a adoção destes princípios de

governança é essencial para fortalecer a relação de confiança com os stackeholders, atrair novos investidores e promover decisões baseadas nos pilares da sustentabilidade.

Integração das Práticas ESG

As práticas de ESG (Ambiental, Social e de Governança), representam uma estrutura que engloba o compromisso das empresas com a responsabilidade social, ambiental e a boa governança corporativa.

- Na esfera **ambiental (A)**, procura-se essencialmente uma gestão eficiente dos recursos e a utilização de técnicas sustentáveis que permitam a redução do impacto ambiental;
- Na esfera **social (S),** promove-se um relacionamento saudável com a sociedade, assim como a integração social e o estabelecimento de condições de trabalho justas e dignas;
- Na esfera da **governança (G)**, incide-se sobre a adoção de sistemas de controlo que garantam a transparência e a integridade na gestão empresarial.

Embora estejam interligados e sejam fundamentais para o funcionamento saudável das organizações, estes pilares da ESG apresentam naturezas distintas. No entanto, uma aplicação eficiente permite reforçar a posição das PME e melhorar o seu desempenho a longo prazo. Tal como refere Shalhoob (2022), a governança estabelece um papel fundamental na aplicação destes princípios, promovendo uma gestão mais responsável e transparente.

2.1.3. Modelos de Gestão Responsável Aplicados a PME

As pequenas e médias empresas deveriam apostar em modelos que as orientem na implementação de práticas sustentáveis e na promoção da transparência das suas operações. Estes modelos auxiliam as empresas na análise do impacto social, económico e ambiental. Dois exemplos de grande relevância são:

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU – ODS

Correspondem a um conjunto de objetivos estabelecidos pelas Nações Unidas, que configuram uma agenda global para o desenvolvimento sustentável até 2030, composto por 17 objetivos e 169 metas. Embora tenham surgido inicialmente como um instrumento direcionado para os governos e

grandes empresas, rapidamente se reconheceu a sua relevância para funcionamento das empresas do setor privado, nomeadamente para as PME.

As ODS proporcionam uma forma de comunicação com os stackeholders, reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a transparência na gestão das organizações. Podem ainda facilitar, no caso de empresas com maior contacto com mercados externos, o acesso a cadeias de valor mais exigentes em condições sociais e ambientais. Como refere Sachs (2015), estes objetivos não se afiguram exclusivamente como propósitos a atingir, mas como uma forma de crescimento sustentável das empresas, assente na ética e na sustentabilidade.

Frameworks de Relatórios de Sustentabilidade: A aplicação da GRI nas PME

A GRI (Global Reporting Initiative) é uma organização sem fins lucrativos que promove uma das estruturas mais conhecidas internacionalmente para a divulgação do desempenho das organizações em matéria de sustentabilidade. As suas práticas permitem que as empresas avaliem o impacto social, económico e ambiental, promovendo a transparência e simplificando a comunicação com os *stackeholders*, tal como refere Freitas (2016).

Embora aplicados mais regularmente nas grandes empresas, esta é uma prática já realizada nas PME, tendo sido inclusive divulgadas orientações concretas e especificas para este tipo de organizações. A utilização destas normas por parte das empresas revela uma atitude de mudança e de vontade em se desenvolver organizacionalmente, promovendo a transformação social e ambiental.

2.1.4 Benefícios da Aplicação de Práticas de Gestão Responsáveis nas PME

A adoção de práticas de gestão responsáveis proporciona um conjunto de benefícios para as organizações que ultrapassam a sustentabilidade social e ambiental. Destacam-se, entre outros, os seguintes benefícios:

Credibilidade e confiança dos stackeholders - contribui para a melhoria da imagem da empresa, permitindo uma maior ralação de confiança com consumidores, fornecedores e parceiros, o que se traduz num posicionamento competitivo mais favorável.

Acesso a incentivos e financiamento – no que diz respeito a fundos e incentivos externos, a União Europeia tende a priorizar empresas que apresentem um compromisso com a sustentabilidade e com a responsabilidade social.

Otimização dos processos e redução de custos – a tomada de decisões, como por exemplo a diminuição do desperdício, a aposta em alternativas renováveis e a utilização de recursos naturais, para além dos benefícios ambientais, contribui em larga escala para a redução dos custos das empresas.

Destaque competitivo no mercado e Inovação – a incorporação destas medidas ambientais e sociais promove o desenvolvimento de novos produtos e serviços diferenciadores.

2.1.5. Desafios da Aplicação de Práticas de Gestão Responsáveis nas PME

Apesar dos inúmeros benefícios que a implementação destas práticas acarreta, as pequenas e médias empresas continuam a enfrentar diversas barreiras que condicionam a sua aplicação, sendo exemplos concretos:

Restrição de recursos humanos e financeiros – as PME, na sua maioria, não possuem departamentos especializados, devido à falta de pessoal qualificado e de recursos financeiros.

Custos elevados e retorno tardio – este tipo de práticas exige um investimento inicial avultado, cujo retorno tende a ocorrer a longo prazo, o que pode tornar-se insustentável para empresas com pouca liquidez.

Falta de informação e conhecimento - muitas vezes, as pequenas e médias empresas encontram-se ainda pouco informadas relativamente às oportunidades associadas a este tipo de práticas, bem como sobre os incentivos existentes.

Tal como refere Santos (2011), apesar dos obstáculos, a aplicação deste tipo de medidas representa uma importante oportunidade estratégica. Desta forma, torna-se fundamental a existência de políticas públicas, apoios e programas que incentivem e apoiem as PME na implementação deste tipo de práticas.

2.2. Características das PME e a Adoção de Práticas Responsáveis

2.2.1 Importância das PME na Economia

As pequenas e médias empresas desempenham um papel crucial na economia nacional. Segundo dados publicados pelo INE em 2023, constituem mais de 99% da estrutura empresarial portuguesa, contribuindo com cerca de 80% da criação de emprego e 61% do volume de negócios nacional.

Para além de apresentarem um impacto económico muito significativo, estas empresas desempenham um papel crucial na coesão do território, especialmente nas regiões do interior e em indústrias tradicionais como o calçado, o mobiliário e o setor têxtil, que representam uma parte relevante das exportações em Portugal.

Apesar da sua relevância em termos numéricos, a importância das pequenas e médias empresas não se limita a este aspeto. Estas destacam-se como uma base importante de inovação contínua e pela sua capacidade de adaptação às mudanças e exigências do mercado. Na conjuntura atual marcada pela transição digital e pela preocupação ambiental, torna-se fundamental que as empresas apresentem este tipo de características que lhes permitam acompanhar as transformações e evoluções.

A capacidade de adaptação destas empresas permite a realização de atividades experimentais, mesmo na ausência dos recursos característicos das grandes empresas, o que pode constituir uma vantagem competitiva na adoção de práticas de gestão responsáveis.

Tal como refere o estudo *Fatores de Sucesso no contexto das PME: um Estudo Empírico Realizado em Portugal*, de Franco e Ferreira (2023), as pequenas e médias empresas, apesar dos desafios que enfrentam, apresentam um potencial significativo, sobretudo quando conseguem estabelecer boas relações com os clientes e garantir a qualidade dos seus produtos e serviços. O estudo reforça ainda que a capacidade de adaptação e de mudança constante das empresas, permite que as organizações de dimensões menores consigam competir de forma eficiente, criar emprego e contribuir positivamente para a economia, muitas vezes em áreas menos desenvolvidas e em setores mais tradicionais da nossa economia.

2.2.2. Aspetos Estruturais das PME e Consequências na Gestão Responsável

São vários os aspetos que diferenciam as pequenas e médias empresas das grandes empresas, o que pode constituir um entrave à forma como estas aplicam e adotam práticas responsáveis. Entre essas diferenças, evidenciam-se:

- **Estrutura organizacional menos complexa**, que, por um lado, permite a tomada de decisões de forma mais rápida e planeada, mas que, por outro, pode influenciar a solidez e a consistência dessas decisões;
- **Limitação de recursos financeiros**, dificultando o investimento em projetos de sustentabilidade, cujos frutos se manifestam apenas a longo prazo;
- **Inexistência de departamentos técnicos,** como os de sustentabilidade ou comunicação, o que pode dificultar a capacidade de responder a questões relacionadas com a responsabilidade ambiental e social de forma eficaz;
- **Centralização da tomada de decisão num grupo restrito de indivíduos,** habitualmente os próprios fundadores ou gerentes, o que pode tornar os processos mais ágeis, mas também pode representar um obstáculo à inovação e à adoção de novas práticas de gestão, que sejam desconhecidas por parte destes decisores.

Apesar das diferenças significativas encontradas comparativamente às grandes empresas, as PME conseguem adaptar-se e não se encontram impedidas de implementar práticas de gestão responsáveis. Tal como referem Ríos-Manríquez e Sánchez-Fernández (2021), estas empresas conseguem incorporar estas práticas, adaptando-as à sua realidade, comprovando que uma maior proximidade com os *stakeholders* pode revelar-se uma vantagem competitiva no longo prazo.

Segundo Lima e Azevedo (2022), nas PME a liderança tende a ocorrer por vias mais diretas e as decisões estratégicas assumem um carácter mais pessoal. Assim, empresas cujos gestores se encontram sensibilizados com as questões sociais e ambientais tendem a implementar estas práticas de forma mais natural, sem necessidade de pressões externas.

Para além de condicionarem a possibilidade de adoção destas medidas, as características das PME interferem na maneira como estas são implementadas, tendo em consideração a realidade da sua atividade e os recursos disponíveis.

2.2.3. Estudos de Aplicações em PME do Setor do Calçado

Casos de sucesso na Implementação de práticas responsáveis

O calçado português tem evidenciado um crescente empenho e compromisso para com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Esta tendência é comprovada, por exemplo, através da iniciativa Compromisso Verde do Cluster de Calçado, desenvolvida pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) e da APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos).

Neste projeto, mais de 120 empresas associaram-se à iniciativa, representando valores superiores a 1000 milhões de euros em exportações e cerca de 10000 postos de trabalho. Comprometem-se a colaborar com o cumprimento das metas definidas pela União Europeia e pelas Nações Unidas, no sentido de promover a transição para um modelo mais ecológico e sustentável, com o objetivo de atingir valores nulos de emissões de carbono até ao ano de 2050, e reduzir para metade as emissões até 2030.

As empresas que aderem a este programa assumem o compromisso de contribuir através da modificação parcial dos seus processos, realizando práticas mais sustentáveis, como a escolha de materiais recicláveis e reutilizáveis, a redução do desperdício e a utilização de energias renováveis. Desta forma, o CTCP realiza fiscalizações de forma individual às empresas, garantindo o apoio e a monitorização contínua personalizada a cada organização.

Outro projeto de sucesso implementado no setor do calçado português é o Bio Shoes4All, também desenvolvido pela APICCAPS e pelo CTCP, com um investimento de cerca de 140 milhões de euros. Este projeto integra dois projetos complementares (BioShoes4All e FAIST), envolve mais de 100 empresas e organismos de investigação e é financiado pelo PRR (Plano de Recuperação e Resiliência).

O projeto tem o objetivo promover a utilização de materiais e processos produtivos sustentáveis, recorrendo a soluções tecnológicas avançadas que contribuam para uma economia mais verde e circular.

Dificuldades e Barreiras na Adoção de Práticas Responsáveis

A APICCAPS reconhece a consciência dos desafios que o setor enfrenta na adoção deste tipo de práticas. Desta forma, para que o setor se torne um exemplo global de sustentabilidade, é

necessário que as empresas cooperem e colaborem com instituições de investigação e organismos públicos, de modo a ultrapassar estas barreiras.

O sucesso na implementação destas práticas, depende da utilização de uma abordagem que tenha em consideração as características especificas das empresas e as necessidades do setor.

2.3. Setor do Calçado em Portugal

2.3.1. Contexto Atual do Setor do Calçado

História e Progresso

A origem do setor do calçado em Portugal remonta ao século XIX, com destaque na região de Guimarães, conhecida na altura como o "Vale do Calçado". Era uma região que se destacou pela produção artesanal de calçado, recorrendo essencialmente ao couro como principal matéria-prima.

Com a Revolução Industrial, a produção manual deu lugar à mecanização, o que se traduziu num aumento da qualidade e também da capacidade produtiva. Com o passar dos anos, o setor foi-se adaptando e transformando, acompanhando as exigências do mercado através da implementação de inovações tecnológicas que permitiram que Portugal se destacasse na Europa na produção de calçado, tal como refere Mota (2019).

Relevância Económica e Contributo para as Exportações Nacionais

Como refere a APICCAPS, em consequência do contínuo investimento no setor do calçado, Portugal posicionava-se, em 2022, como o segundo maior produtor de calçado europeu, com uma produção de cerca de 85 milhões de pares, ficando apenas atrás de Itália e ultrapassando Espanha, que também apresenta uma forte aposta no setor.

Portugal representa cerca de 17,1% da produção europeia de calçado, afirmando-se como uma referência na adaptação e capacidade de modernização do setor. Itália surge como o maior produtor europeu em 2022, com 162 milhões de pares produzidos, seguido de Portugal e Espanha, com cerca de 83 milhões de pares.

O setor do calçado desempenha um papel fundamental nas exportações portuguesas, sendo que mais de 90% da produção é destinada à exportação. Em 2024, registou-se a exportação de cerca de 67 milhões de pares de sapatos para 170 países, com maior prevalência na Alemanha, Países Baixos e França.

Fora do mercado europeu, tem-se também verificado um crescimento significativo das exportações em mercados como os Estados Unidos da América, que têm vindo a valorizar cada vez mais a qualidade dos nossos produtos, reforçando a competitividade do setor. Conforme noticiado pela Rádio Renascença, esta tendência evidencia o reforço da presença internacional do calçado português.

2.3.2. Desafios e Oportunidades do Setor

Principais Desafios Apresentados pelas PME do setor

As pequenas e médias empresas do setor enfrentam, cada vez mais, dificuldade em manter a sua capacidade competitiva internacional, devido, sobretudo, aos desafios a que se encontram sujeitas:

Concorrência Global: proveniente de países que apresentam baixos custos de produção. Tal como nos refere um estudo realizado pela EY Partheon para a APICCAPS, o custo da mão de obra em Portugal tem vindo a aumentar nos últimos anos, sem ser acompanhado pelo incremento equivalente no valor do produto exportado. Em comparação países como Itália, registaram uma subida para 66,6 euros por par, enquanto em Portugal esse valor situa-se apenas nos 27,7 euros por par.

Desta forma, as empresas encontram-se obrigadas a gerir o equilíbrio entre a qualidade e preço, sobretudo porque, apesar do aumento dos custos de produção, os preços dos produtos permanecem praticamente inalterados, o que reduz a margem de lucro para os produtores.

Despesas Operacionais: o aumento dos preços da energia, associado às exigências regulamentares em matéria de práticas ambientais, tem vindo a potenciar a pressão sobre as organizações para a utilização de inovações tecnológicas e processos produtivos mais funcionais. No entanto, as empresas apresentam limitações financeiras que dificultam a implementação destas exigências.

Oportunidades Decorrentes da Adoção de Práticas Responsáveis

A aplicação de práticas de gestão responsáveis deve ser encarada pelas pequenas e médias empresas como uma forma de crescer e de reforço da sua competitividade, e não apenas como uma resposta a pressões externas ou exigências éticas. Apesar das inúmeras dificuldades associadas à sua implementação, existem diversas oportunidades resultantes da adoção destas medidas:

Diferenciação no mercado: a utilização de materiais sustentáveis, a adoção de processos produtivos dotados da consciencialização ecológica e a implementação de condições de trabalho dignas e justas permitem às empresas criar um fator de diferenciação**.** Este aspeto torna-se realmente favorável nos mercados europeu e internacional.

A diferenciação possibilita a fixação de preços ajustados ao valor percecionado pelo cliente e a entrada em novos nichos de mercado, onde a responsabilidade ambiental e social assume um papel fundamental na tomada de decisão por parte dos consumidores.

Obtenção de apoios financeiros e incentivos: a adoção destas práticas facilita o acesso a financiamentos e programas como o PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) e o Horizonte Europa. Os projetos são selecionados com base em critérios como a inovação sustentável, a digitalização ambientalmente responsável e a transição ecológica. É igualmente considerada a vertente social, em particular o apoio às comunidades locais e a promoção da inclusão.

Reforço da imagem da empresa: a adoção de comportamentos responsáveis a nível ambiental e social permite que as empresas se apresentem no mercado com uma imagem mais sólida e renovada. Este posicionamento influencia a visão não só dos clientes perante a organização e os produtos/serviços que comercializa, mas também dos investidores e parceiros, como é o caso dos fornecedores. Uma marca associada a valores éticos e sustentáveis aumenta a sua credibilidade junto dos consumidores, o que pode traduzir-se numa posição mais forte no mercado e numa vantagem face à concorrência.

Tal como referem Porter e Kramer (2011), a criação de valor para a sociedade e para o ambiente pode traduzir-se competitivamente numa vantagem para as empresas, promovendo o seu crescimento contínuo. Esta abordagem impulsiona a inovação e a adaptação das organizações a um mercado cada vez mais exigente de acordo com as normas sociais e ambientais.

2.3.3. Inovação e Responsabilidade Social e Ambiental no Setor

O setor do calçado português aposta cada vez mais na adoção de práticas inovadoras nas dimensões social e ambiental, evidenciando-se em duas áreas essenciais:

Responsabilidade Ambiental

Certificações ambientais:

De forma a garantir a transparência e o cumprimento das normas ambientais a nível global, as empresas recorrem à adoção de certificações específicas como as normas ISO.

Economia Circular:

Desenvolvimento de programas que promovem a reciclagem e a reutilização de produtos, contribuindo para o aumento da sua durabilidade. Estas práticas pretendem igualmente promover a utilização de tecnologias que aumentem a eficiência dos processos produtivos e reduzam o desperdício.

Responsabilidade Social

Investimento no desenvolvimento das competências humanas:

A valorização das qualificações dos colaboradores constitui um elemento fundamental para a competitividade a longo prazo.

Igualdade de oportunidades e inclusão:

Promoção da igualdade de género e da inclusão de toda a comunidade, particularmente da comunidade local.

Condições de trabalho dignas:

Garantia de ambientes de trabalho seguros e em conformidade com as normas em vigor.

2.3.4. Projeções Futuras

Perspetiva-se a continuação do crescimento contínuo do setor, aliado à inovação, à responsabilidade social e ambiental, bem como à qualidade dos produtos. As exportações começam a

voltar-se para mercados como o asiático e o sul americano, o que poderá contribuir para reduzir a dependência do mercado europeu.

Tal como refere o estudo de Madrinha, S.C. (2023), tecnologias como a inteligência artificial ganharão espaço e relevância no setor, contribuindo para a redução dos custos operacionais. Em simultâneo, a utilização de produtos sustentáveis permitirá às empresas responder à pressão dos consumidores, integrando a sustentabilidade no planeamento estratégico, não só ambientalmente, mas também social e economicamente.

Capítulo 3: Metodologia

3.1. Enquadramento Metodológico

Nesta investigação recorreu-se, numa primeira fase, a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, tendo como principal objetivo analisar de forma consistente e aprofundada as visões, práticas e motivações associadas à adoção de práticas de gestão responsável nas pequenas e médias empresas do setor do calçado português. Este tipo de abordagem mostra-se adquado quando se pretende compreender fenómenos complexos inseridos num contexto específico, no qual a interpretação dos gestores de topo desempenha um papel fundamental e central (Creswell & Poth, 2018).

Entendida como um conjunto de dimensões económicas, sociais, ambientais e culturais, a gestão responsável manifesta-se de diferentes formas conforme o contexto organizacional, a dimensão da empresa e a sua posição na cadeia de valor. Desta forma, optar apenas por um método de análise quantitativo poderia revelar-se insuficiente e limitado, uma vez que, não consegue refletir o sentido atribuído pelos gestores nos seus discursos, nem as particularidades das práticas desenvolvidas. Uma abordagem qualitativa permite um estudo mais aprofundado, facilitando a identificação de padrões, desafios e motivações que não seriam facilmente apreendidos por outros métodos.

O estudo apresenta ainda uma natureza exploratória, uma vez que, apesar de se tratar de um tema em crescimento e de grande relevância, existe ainda uma carência de estudos empíricos que se foquem especificamente nas PME do setor do calçado, sobretudo no âmbito da comparação entre empresas dedicadas à fabricação do produto final e de empresas produtoras de componentes. Desta forma, este estudo procura proporcionar uma visão baseada na experiência direta dos gestores de topo das organizações.

Neste contexto, optar por entrevistas semiestruturadas permitiu recolher informações mais pormenorizadas e completas, possibilitando a análise de diferentes perspetivas.

3.1.1. Objetivos e Questão de Investigação

Considerando o problema de investigação previamente definido e o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura, foram identificados e definidos os objetivos apresentados seguidamente, que orientaram a estruturação metodológica do estudo, nomeadamente a construção do guião da entrevista e a seleção e análise dos dados recolhidos.

Objetivo Geral

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar a forma como as pequenas e médias empresas do setor do calçado português implementam práticas de gestão responsável nas suas operações, tendo por base as dimensões social, económica, ambiental e também organizacional.

Objetivos Específicos

No sentido de tornar exequível o objetivo geral da investigação, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a perceção dos gestores de topo face ao conceito de gestão responsável;
- Identificar quais as principais práticas adotadas pelas PME do setor do calçado;
- Avaliar a influência da liderança e da cultura organizacional na promoção destas práticas nas organizações;
- Determinar as motivações, oportunidades e desafios associados à implementação da gestão responsável;
- Investigar o impacto destas práticas na competitividade, reputação externa e sustentabilidade do negócio;
- Estabelecer a comparação entre as práticas implementadas por empresas produtoras do produto final e empresas produtoras de componentes, bem como entre organizações de diferentes dimensões.

Questão de Investigação

Tendo por base os objetivos previamente definidos, a investigação estrutura-se em torno da seguinte questão central:

> **De que forma as pequenas e médias empresas do setor do calçado implementam práticas de gestão responsável e quais os fatores organizacionais e contextuais que influenciam a sua adoção?**

Esta questão orientou o desenvolvimento do processo de investigação, servindo de fundamento à elaboração do guião da entrevista, bem como à análise e interpretação dos dados recolhidos, assegurando a consistência entre os objetivos do estudo, a metodologia aplicada e os resultados alcançados.

3.1.2. Desenvolvimento e Implementação do Guião da Entrevista

Nesta investigação, aplicou-se como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada, sendo este um método particularmente indicado para estudos qualitativos que procuram analisar e explorar experiências, perceções e práticas individuais (Kvale & Brinkmann, 2009). Este tipo de entrevista permite ao investigador trabalhar um conjunto de questões previamente definidas, de forma rigorosa e flexível, conseguindo simultaneamente explorar novos temas durante a interação, adaptando a ordem e o desenvolvimento das perguntas em função da evolução do diálogo.

O guião foi desenvolvido com base uma revisão alargada da literatura, englobando temas como gestão responsável, sustentabilidade e cultura organizacional nas PME, com referência a autores como Elkington (1997), Freeman (1984) e Carroll (1999). Cada questão foi elaborada de forma criteriosa, de modo a abordar as dimensões centrais do estudo, permitindo compreender:

- **Caracterização da empresa –** mercados de atuação, dimensão, tempo de atividade e modelo de governação;
- **Abordagem à gestão responsável –**conceito, processo de tomada de decisão e perceção do impacto na atividade;

- **Práticas de sustentabilidade –** dimensões sociais e ambientais, bem como a existência de certificações;
- **Cultura organizacional –** papel da liderança, participação dos colaboradores e resistência interna;
- **Oportunidade e desafios –** benefícios, entraves e motivações associadas;
- **Inovação e desenvolvimento tecnológico –** aplicação de tecnologias emergentes e automação dos processos;
- **Colaboração e apoios –** parcerias com associações e entidades de referência;
- **Reflexão pessoal –** conselhos a transmitir a outras empresas do setor.

As questões foram formuladas de forma aberta, permitindo a exploração de novos temas que surgissem ao longo das entrevistas, bem como a partilha de exemplos da sua experiência e práticas pessoais, garantindo maior rigor e profundidade na recolha de informação, característico da abordagem qualitativa. O guião da entrevista foi ainda validado por especialistas do setor, assegurando a relevância e a clareza das questões.

De forma a garantir o rigor ético e metodológico, as entrevistas foram conduzidas presencialmente nas empresas, com base numa declaração de consentimento informado (apresentada nos anexos) e gravadas em áudio quando autorizado pelos entrevistados, o que se verificou em todos os casos. A duração média foi de aproximadamente 35 minutos, permitindo que cada eixo temático fosse explorado de forma aprofundada.

Esta abordagem metodológica permitiu articular a rigidez estrutural com a flexibilidade interpretativa, potenciando a recolha aprofundada de informação sobre perceções complexas e contextos específicos do setor do calçado português.

Tabela 1 - Variáveis e fundamentação teórica

VARIÁVEIS	AUTORES
PERSPETIVA SOBRE GESTÃO RESPONSÁVEL	Carroll (1999); Garriga e Melé (2004)
ELEMENTOS DE SUSTENTABILIDADE	Brammer, Hoejmose & Marchant, (2012); Del Brío e Junquera (2003)
CULTURA ORGANIZACIONAL	Denison (1990), Schein (2010)
OPORTUNIDADES E DESAFIOS	Del Brío e Junquera (2003)
INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Porter e Heppelmann (2014)

A definição das variáveis em análise e a elaboração do guião da entrevista foram fundamentadas na literatura académica, garantindo a consistência teórica do estudo. A variável associada à gestão responsável baseia-se nos contributos de Carroll (1999) e Garriga e Melé (2004), que abordam a temática da responsabilidade social empresarial a partir de diferentes perspetivas. Relativamente aos elementos de sustentabilidade, foram considerados os trabalhos de Brammer, Hoejmose & Marchant (2012) e de Del Brío e Junquera (2003), autores que destacam a integração das preocupações ambientais no seio das organizações. A cultura organizacional foi enquadrada com base nos modelos de Denison (1990) e Schein (2010), que salientam a relevância da liderança, bem como das normas e valores no comportamento das organizações.

No âmbito das oportunidades e desafios, bem como da inovação e desenvolvimento tecnológico, forma considerados os trabalhos de Del Brío e Junquera (2003) e de Porter e Heppelmann (2014). No primeiro caso, são analisados os fatores que condicionam a implementação de práticas organizacionais responsáveis, enquanto no segundo se destaca o papel da tecnologia na criação de vantagem competitiva. Deste modo, o guião reflete diretamente estes enquadramentos teóricos, assegurando a solidez conceptual da investigação.

Todos os intervenientes assinaram, conforme referido anteriormente, uma declaração de consentimento informado (presentes nos anexos da dissertação), autorizando a utilização das suas declarações para fins académicos e, quando permitido, a identificação dos seus nomes e das respetivas empresas que representam.

A implementação destes procedimentos reforçou a consistência, o rigor e a coerência da informação obtida, permitindo que a análise a realizar posteriormente espelhasse com precisão as práticas e perceções dos gestores relativamente à gestão responsável no setor do calçado em Portugal.

3.1.3. Amostra e Caracterização dos Entrevistados

Este estudo debruçou-se sobre uma amostra de nove pequenas e médias empresas inseridas no setor do calçado português, selecionadas com base na relevância para os objetivos da investigação e na diversidade das suas características organizacionais. Sendo o objetivo do estudo explorar e compreender experiências e perceções, a amostra foi selecionada de forma intencional, privilegiando participantes com experiência prática e conhecimento relevante sobre as práticas de gestão responsável nas respetivas organizações (Patton, 2014).

A seleção das empresas foi realizada de forma criteriosa, tendo em conta diferentes dimensões, posições distintas na cadeia de valor e diferentes tempos de atividade, incluindo tanto organizações dedicadas à produção do produto final como empresas especializadas na produção de componentes. Esta diversidade contribuiu para o enriquecimento da análise, ao permitir a comparação entre diferentes contextos e ao proporcionar uma compreensão mais alargadas das dinâmicas associadas à implementação de práticas de gestão responsável no setor.

No que diz respeito ao perfil dos participantes, todos ocupam cargos de gestão de topo, incluindo administradores, diretores gerais ou responsáveis máximos por áreas estratégicas. Foram selecionados devido à sua responsabilidade direta na definição de estratégias, políticas internas e iniciativas relacionadas com a cultura organizacional, a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa.

De modo a garantir a confidencialidade da informação, e em conformidade com os princípios éticos da investigação científica, todos os participantes assinaram uma declaração de consentimento informado (apresentada nos anexos), no qual autorizaram a utilização das suas declarações para fins académicos e, quando aplicável, a identificação dos seus nomes e das respetivas organizações.

Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados e das empresas participantes

EMPRESA	CARGO DO ENTREVISTADO	TIPO DE EMPRESA	DIMENSÃO DA EMPRESA
A - Palmitex, Lda	Gerente	Componentes	Média Empresa
B - Transpol	Gestor de Matérias-Primas	Componentes	Pequena Empresa
C - Shoeatelier, EUR Unipessoal, Lda (CosmiKnit)	Gerente	Componentes	Pequena Empresa
D - Claudifel Lda	Sócio-Gerente	Produto Final	Média Empresa
E - Armando Silvino & Israel (Forisa)	Gerente	Componentes	Pequena Empresa
F - Diferenefeito Unipessoal Lda	Gerente	Componentes	Pequena Empresa
G - Euroflex - Componentes para calçado, Lda	Sócio-Gerente	Componentes	Média Empresa
H - Exporsola - Componentes para calçado, Lda	Sócio-Gerente	Componentes	Média Empresa
I - Abílio Sampaio Guimarães Unipessoal, Lda	Gestor Financeiro	Produto Final	Pequena Empresa

A caracterização detalhada da amostra encontra-se sistematizada numa tabela, permitindo enquadrar os dados recolhidos e simplificar a interpretação comparativa dos resultados obtidos na análise do conteúdo.

3.1.4. Análise de Conteúdo

Após a fase de recolha das entrevistas, procedeu-se à transcrição integral de cada gravação, sempre que possível no próprio dia, de modo a garantir a precisão do registo e a conservação de pormenores específicos relevantes. O procedimento adotado para o tratamento dos dados recolhidos foi a análise de conteúdo, uma vez que permite a estruturação e organização rigorosa de dados qualitativos, facilitando a identificação de categorias, temas e padrões a partir do discurso dos participantes (Berelson, 1952).

Esta análise foi desenvolvida em três fases centrais:

1. **Pré-análise**

Nesta fase inicial, procedeu-se à organização do material recolhido e à definição das categorias em análise. Inclui uma leitura exploratória das transcrições, seguida da determinação dos conceitos-chave e da construção de indicadores alinhados com as dimensões do guião. As categorias foram definidas com base nos objetivos da investigação e na literatura previamente analisada, assegurando a consistência entre o enquadramento teórico e a prática.

Foram igualmente estabelecidos os critérios para o tratamento das respostas, garantindo que cada unidade de registo refletisse de forma clara uma prática relevante.

2. **Análise do material**

Seguiu-se a organização detalhada das respostas, através do agrupamento dos dados em categorias e subcategorias previamente definidas. Os diferentes elementos de análise foram identificados, facilitando a organização da informação de diferentes entrevistas em categorias como práticas sociais, práticas ambientais, cultura organizacional, colaboração interna e externa, inovação tecnológica.

Dado que as entrevistas foram orientadas segundo o mesmo conjunto de questões e eixos de análise, este processo de categorização foi facilitado. O tratamento dos dados foi realizado com recurso a tabelas estruturadas, permitindo a sistematização das observações relativas a cada dimensão e entrevistado, favorecendo a identificação de padrões comuns.

3. Análise e interpretação da informação

Na fase final, procedeu-se à interpretação analítica das categorias, relacionando os dados com a literatura sobre a gestão responsável e práticas sustentáveis. Foram identificadas tendências, pontos comuns e divergências entre as empresas do setor, considerando variáveis como a dimensão, os modelos de governação e o tipo de atividade produtiva (empresas produtoras de produto final e empresas produtoras de componentes).

Adicionalmente, foram realizadas análises comparativas entre participantes, permitindo associar práticas especificas a variáveis como a dimensão da empresa, a presença internacional e a existência de certificações.

O recurso a este tipo de metodologia permitiu, de forma simultânea, descrever de forma detalhada as práticas observadas e compreender o significado atribuído pelos gestores à gestão responsável. O processamento dos dados recolhidos, complementado pelo enquadramento teórico, assegurou o rigor e a consistência da análise, garantindo interpretações fundamentadas.

Por fim, importa salientar que a análise do conteúdo foi desenvolvida de forma interpretativa e contextual, valorizando não apenas a frequência dos temas, mas também o enquadramento das respostas dos entrevistados, o que permitiu uma compreensão mais abrangente das dinâmicas internas e externas das PME do setor do calçado português.

3.1.5. Limitações da Metodologia

Embora a abordagem qualitativa tenha proporcionado uma visão aprofundada e detalhada das práticas de gestão responsável nas PME do setor do calçado português, existem algumas limitações que devem ser consideradas e assinaladas.

Primeiramente, tratando-se de uma amostra relativamente reduzida, composta por nove empresas selecionadas de forma intencional e diversificada, esta investigação restringe a possibilidade de generalização dos resultados a todas as pequenas e médias empresas do setor, ainda que tenha permitido a exploração de diferentes perspetivas organizacionais e modelos de produção.

Em segundo lugar, os dados foram recolhidos com base na perceção dos gestores de topo, o que pode provocar um enviesamento devido à experiência individual e à tendência para respostas socialmente desejáveis.

Além disso, o estudo reflete o contexto atual das empresas, embora inclua a visão dos participantes relativamente a intenções e planos futuros. Contudo, não permite analisar a evolução destas práticas ao longo do tempo nem a forma como estas serão influenciadas por alterações legislativas, tecnológicas ou de mercado.

Apesar das limitações identificadas, a abordagem metodológica utilizada permitiu recolher informação detalhada e relevante, proporcionando uma base sólida para a compreensão da implementação de práticas de gestão responsável e para o desenvolvimento de futuras investigações no setor do calçado português.

3.2. Apresentação e Discussão de Resultados

3.2.1. Padrões Gerais

Dimensão da Empresa

A análise das entrevistas realizadas revela uma grande diversidade no que diz respeito à dimensão das empresas participantes, tendo por base o número de colaboradores que cada uma possui. As organizações em estudo apresentam dimensões distintas, variando entre pequenas empresas com cerca de 20 colaboradores e médias empresas com equipas que podem atingir os 220 colaboradores. Destaca-se o caso da empresa D que, através de um subcontratado integrado no mesmo grupo empresarial, consegue ampliar significativamente a sua capacidade produtiva.

De um modo geral, as empresas dedicadas à produção de componentes para o calçado apresentam maior diversidade em termos de dimensão, variando entre pequenas e médias empresas e, por norma, não ultrapassando os 100 funcionários, o que reflete a variedade dos segmentos do setor. Já as empresas de produto final tendem a apresentar uma dimensão superior, exigindo maior volume de mão de obra, excetuando casos como a empresa I, dedicada à subcontratação e não

orientada para a exportação direta, que possui uma estrutura mais pequena, mas capaz de responder às necessidades produtivas.

Verificam-se ainda diferenças significativas entre pequenas e médias empresas relativamente ao modo como se organizam internamente e no seu funcionamento. As empresas mais pequenas tendem a apresentar estruturas mais flexíveis, processos menos formalizados e maior proximidade entre as equipas, embora apresentem limitações de recursos que condicionam a expansão e a internacionalização. Por outro lado, as médias empresas, através das suas estruturas mais profissionalizadas, processos sistematizados e certificações, conseguem ser mais competitivas, reforçando a sua credibilidade externa e a capacidade de resposta aos mercados internacionais.

Paralelamente, destacam-se casos de pequenas empresas como a F e a I, que apresentam níveis de organização e de formalização interna semelhantes aos das médias empresas, evidenciando que, apesar da dimensão ser um fator relevante, não é o único fator que influencia a existência de estruturas organizacionais mais desenvolvidas.

Mercados de Atuação

A maioria das empresas em análise desenvolve a sua atividade sobretudo no mercado nacional, em particular as pequenas empresas produtoras de componentes, como é o caso das empresas E e F. Por outro lado, as médias empresas apresentam uma presença internacional mais consolidada, atuando em mercados mais exigentes da União Europeia, bem como nos Estado Unidos e no Canadá, nomeadamente as empresas D, A e a H.

Algumas empresas de componentes acabam por se internacionalizar através do fornecimento de matérias-primas para os seus clientes exportadores. Enquanto as empresas produtoras de produto final evidenciam uma orientação predominante para a exportação direta, as pequenas empresas tendem, na maioria dos casos, a depender do mercado nacional ou a recorrer a mecanismos indiretos de integração nos mercados, como parcerias com outras organizações do setor.

No entanto, verificam-se algumas exceções a esta tendência geral. A empresa C, apesar de ser uma pequena empresa, atua diretamente em mercados internacionais; por outro lado, algumas médias empresas produtoras de componentes encontram-se já a realizar processos de exportação. Estes resultados sugerem que, a dimensão organizacional e o tipo de produto influenciam a capacidade de internacionalização de uma organização, contudo, pequenas empresas com uma maior capacidade de

adaptação, conseguem igualmente integrar-se na cadeia de valor global, por meio de alternativas estratégicas.

Tempo de Atividade e Experiência da Liderança

As empresas participantes apresentam, de um modo geral, uma experiência consolidada no setor, promovendo a continuidade das operações e o conhecimento interno das atividades. No caso das empresas de produto final, os líderes evidenciam uma experiência acumulada desde a fundação das próprias organizações, enquanto nos casos verificados de lideranças mais recentes, verifica-se que estas encontram-se sustentadas numa experiência de largos anos, como é o caso das empresas H e F.

Complementarmente, as pequenas empresas tendem a valorizar a prática profissional e o acompanhamento direto das operações, enquanto as médias empresas desenvolvem a experiência de forma progressiva, adotando modelos de gestão mais estruturados. Esta diferenças evidenciam diferentes estratégias de estruturação e de partilha de conhecimento interno.

Modelo de Governação

Verificou-se a predominância do modelo de governação familiar, sobretudo nas pequenas empresas, caracterizado pela proximidade das chefias com os seus colaboradores, tornando os processos mais ágeis, como observado na empresa B.

Por outro lado, algumas empresas adotam um modelo de gestão misto ou profissionalizado, que combina práticas formais e estruturadas com algum envolvimento familiar. Este modelo é mais frequente em pequenas e médias empresas com estruturas organizacionais mais desenvolvidas, favorecendo a sistematização de processos e o reforço da credibilidade externa, como é o caso da empresa I.

Tabela 3- Análise dos padrões gerais

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Dimensão das Empresas	Pequenas e médias empresa com um número de colaboradores entre os 20 e os 220.	Pequenas empresas - estruturas mais informais e flexíveis; Médias empresas - maior formalização.	Claudifel (produto final, cerca de 220 colaboradores); Abílio Sampaio Guimarães (produto final, cerca de 40 colaboradores)
Tipo de Produção	Empresas de produto final e de componentes.	Produto final - maior necessidade de mão de obra; Componentes - variabilidade de dimensão.	Empresas de componentes raramente ultrapassam os 100 colaboradores.
Mercados de Atuação	Médias empresas com presença internacional e pequenas empresas com predomínio no mercado nacional.	Médias empresas - exportação direta; Pequenas empresas - atuação nos mercados nacionais ou internacionalização indireta.	Forisa e DiferentEfeito (mercado nacional); Claudifel e Palmitex (internacionalização e algum mercado interno)
Tempo de atividade e liderança	Líderes com percurso consolidado no setor e com experiência.	Pequenas empresas - valorização da experiência prática; Médias empresas - gestão mais estruturada e contínua.	Lideranças com experiência como é o caso da Claudifel e da Exporsola
Modelo de governação	Predomínio da gestão familiar, principalmente nas pequenas empresas.	Pequenas empresas - proximidade e agilidade dos processos; Médias empresas - estruturas combinadas com maior formalização e organização.	Abílio Sampaio Guimarães (modelo misto); Transpol (modelo familiar)

3.2.2. Perspetiva sobre Gestão Responsável

Conceito de Gestão Responsável

As empresas evidenciam uma perceção generalizada de que a gestão responsável é um conceito complexo, que integra não apenas a sustentabilidade financeira, mas também as dimensões social, ética e ambiental. As empresas de maior dimensão, bem como aquelas focadas na produção do produto final, tendem a dar ênfase à necessidade de conciliar as metas económicas estabelecidas e os

impactos sociais e ambientais, assegurando a sustentabilidade e a continuidade da organização a longo prazo, como é o caso das empresas D e I.

As empresas produtoras de componentes, nomeadamente as empresas H e C, destacam a relevância da gestão operacional responsável, integrando práticas orientadas para a redução de desperdícios, o aumento da eficiência e o planeamento ajustado à procura.

Para os gestores, uma empresa gerida de forma responsável articula os objetivos económicos com o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade ambiental, contribuindo para a criação de valor para todas as partes interessadas, desde clientes e fornecedores até à comunidade em geral.

Práticas Concretas de Gestão Responsável

Os resultados indicam que todas as empresas analisadas incorporam práticas de gestão responsável nas suas atividades, embora com variações associadas aos diferentes níveis de desenvolvimento, influenciados pela dimensão, pelo segmento de atividade (produto final ou componentes) e pelo grau de formalização organizacional. Entre as principais práticas identificadas, destacam-se:

- **Gestão produtiva e de recursos:** adequação do planeamento à procura, garantia de qualidade e o cumprimento rigoroso dos prazos estabelecidos;
- **Valorização e gestão do capital humano:** Investimento na formação contínua, melhoria das condições de trabalho, promoção da segurança no trabalho e a disponibilização de benefícios de carácter social.
- **Sustentabilidade ambiental:** incorporação de materiais reciclados no processo produtivo, correta segregação e tratamento de resíduos, otimização do consumo energético e recurso a energias renováveis.
- **Estruturação formal dos processos:** integração de certificações, códigos de ética e mecanismos de monitorização contínua, evidenciando uma abordagem estruturada à gestão responsável.

As práticas identificadas demonstram o compromisso das empresas do setor do calçado com a sustentabilidade, tendo por base a sua realidade operacional e as exigências de mercado. As empresas de maior dimensão tendem a conciliar práticas de gestão tradicionais com processos formais de

profissionalização, enquanto as de menor dimensão privilegiam a proximidade e a flexibilidade na implementação destas práticas.

Tomada de Decisão Estratégica

A estruturação de tomada de decisão das empresas, seja ela centralizada ou descentralizada, encontra-se condicionada por fatores como a dimensão organizacional, a tradição familiar e também pelo nível de formalização interna.

Empresas como a D, A e E adotam um modelo de gestão centralizado, no qual as decisões estratégicas são assumidas pela gestão de topo, garantindo a coerência com a estratégia e os objetivos da organização. Por outro lado, organizações como a B, G, H e C seguem uma abordagem participativa, envolvendo os diferentes níveis da hierarquia nas decisões operacionais e técnicas, assegurando que estas se encontrem alinhadas e adequadas à realidade diária da empresa.

De forma distinta, a empresa F adota um modelo de gestão colaborativa, envolvendo toda a equipa no processo de decisão, independentemente do nível hierárquico. Esta abordagem promove a partilha de responsabilidade e reforça o compromisso coletivo na implementação de práticas responsáveis.

Integração entre Dimensões Económica, Social e Ambiental

Verifica-se o reconhecimento, por parte das organizações, da necessidade de uma abordagem integrada à gestão responsável, na qual a sustentabilidade financeira, o desenvolvimento do capital humano e a preservação do meio ambiente constituem dimensões interdependentes, fundamentais para a garantir o bom desempenho e a continuidade da atividade.

A dimensão económica assegura os recursos necessários para a execução das políticas sociais e ambientais. Por sua vez, a dimensão ambiental, fortalece a reputação da organização e responde às expectativas dos clientes e parceiros, reforçando a competitividade. Já a dimensão social, centrada no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores, potencia a motivação e a produtividade, refletindo-se diretamente no desempenho organizacional.

A análise efetuada evidenciou que empresas com dimensões distintas integram estas dimensões de maneira diferente. Contudo, observa-se um reconhecimento generalizado da importância

de alinhar os objetivos financeiros com as práticas sociais e ambientais responsáveis, o que evidencia uma evolução na maturidade do setor do calçado português.

Tabela 4 - Análise da perspetiva sobre a gestão responsável

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Conceito de gestão responsável	Conceito entendido como abrangente, integrando as dimensões social, económica e ambiental	Empresas de produto final e de maior dimensão - maior foco na articulação entre o desempenho económico e o impacto ambiental e social; Empresas de componentes - maior foco na eficiência operacional e na redução de desperdícios.	Claudifel e Abílio Sampaio Guimarães (abordagem integrada); CosmiKnit e Exporsola (foco operacional).
Práticas de gestão responsável	Adoção generalizada deste tipo de práticas	Médias empresas - maior formalização (certificações e códigos de ética); Pequenas empresas - práticas mais flexíveis e informais.	Segurança no trabalho, sustentabilidade e gestão eficiente dos recursos são algumas da práticas mais comuns.
Tomada de decisão estratégica	Modelos de decisão centralizada, participativa e colaborativa (existência de diferentes modelos)	Empresas mais estruturadas - decisões centralizadas.	Claudifel, Palmitex e Forisa (centralizada); Transpol, Euroflex, Exporsola e CosmiKnit (participativa); DiferentEfeito (colaborativa)
Integração das dimensões económica, social e ambiental	Reconhecimento da interdependência das dimensões	Crescente integração destas dimensões enquanto fator de sustentabilidade e competitividade; difere consoante a dimensão das empresas.	Evidenciam o alinhamento entre os objetivos financeiros e as práticas sociais e ambientais.

3.2.3. Elementos de Sustentabilidade

Práticas Sustentáveis

A análise dos dados recolhidos evidencia a existência generalizada de práticas de sustentabilidade nas empresas em estudo, embora a sua implementação varie consoante a dimensão da organização, a natureza da atividade produtiva (produto final ou componentes) e o nível de estruturação dos seus mecanismos internos.

Das principais práticas identificadas, destacam-se:

- **Integração de materiais reciclados e sustentáveis:** a utilização de matérias-primas recicladas ou com certificação ambiental no processo produtivo é uma prática adotada por empresas como a D e a H, contribuindo para a redução do impacto ambiental e para a promoção de processos produtivos mais sustentáveis;
- **Eficiência no consumo energético:** a utilização de soluções renováveis, como a implementação de painéis solares, bem como a gestão eficiente dos recursos internos, reflete o compromisso ambiental de empresas como a C, D e B;
- **Redução de desperdícios:** organizações como a A, E e H ajustam a sua produção às necessidades concretas do mercado, evitando o desperdício de materiais e promovendo a eficiência produtiva;
- **Reaproveitamento de recursos:** a empresa D integra o reaproveitamento da água no seu processo produtivo e a reciclagem de materiais provenientes da produção, evidenciando o seu compromisso para com as práticas sustentáveis.

Responsabilidade Social

A vertente social encontra-se fortemente integrada nas operações das organizações, constituindo um pilar fundamental nas estratégias empresariais. Entre as principais medidas observadas, destacam-se:

- **Igualdade de oportunidades e não discriminação:** implementação de políticas que promovem a equidade e asseguram oportunidades iguais para todos os colaboradores;
- **Condições de trabalho justas e seguras:** adoção de práticas que garantem um ambiente laboral seguro e justo;
- **Formalização de códigos de conduta e realização de auditorias sociais:** empresas como a D e A institucionalizam estas práticas, promovendo a conformidade ética e social face às exigências de clientes e parceiros;
- **Promoção da formação e valorização profissional:** nas empresas B e I verifica-se a aposta em programas de formação que estimulam o desenvolvimento de competências e o progresso profissional dos colaboradores;

Mesmo na ausência de certificações formais, as pequenas empresas desenvolvem práticas sociais consistentes, enquanto as médias empresas tendem a estruturar estas iniciativas em procedimentos formais e auditáveis, frequentemente por exigência de determinados clientes.

Certificações e Formalização

Existem diferenças expressivas no grau de formalização das práticas sustentáveis entre as empresas analisadas, tendo por base diferentes níveis de estrutura interna e posicionamento estratégico.

A empresa D, uma média empresa dedicada à produção de produto final, destaca-se pela obtenção de diversas certificações sociais (SMETA, BSCI, INDITEX e BESTSELLER) e ambientais (ISO 14001 e RCS), frequentemente exigidas pelos seus clientes. Este facto reflete uma incorporação formal da sustentabilidade na sua estratégia. A implementação destas normas implica procedimentos estruturados, avaliações regulares e mecanismos de acompanhamento, de modo a consolidar a sua credibilidade externa.

Por outro lado, empresas como a F e a C, de menor dimensão, não possuem certificações oficiais, embora implementem práticas sustentáveis de forma consistente no seu quotidiano, adotando uma abordagem menos burocrática e mais pragmática. Por sua vez, a empresa I, apesar de não possuir certificações próprias, assegura a conformidade através da colaboração com fornecedores certificados, assegurando a aplicação dos princípios sociais e ambientais ao longo da cadeia de valor.

De um modo geral, verifica-se que as empresas de maior dimensão e com maior exposição internacional, principalmente as que se dedicam à produção do produto final e em contacto direto com o cliente, tendem a apresentar níveis mais elevados de formalização, recorrendo às certificações como forma de reforçar a credibilidade e a diferenciação no mercado.

Os resultados evidenciam um progresso significativo na incorporação de práticas sustentáveis nas estratégias e operações das empresas do setor do calçado português, refletindo uma mudança gradual na forma como estas encaram a responsabilidade social e ambiental. Esta evolução revela que a sustentabilidade passou de um elemento complementar para um fator central no posicionamento competitivo no mercado, na credibilidade organizacional e na resposta às crescentes expectativas do mercado e da sociedade.

Tabela 5 - Análise dos elementos de sustentabilidade

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Práticas sustentáveis	Integração generalizada de práticas ambientais nas organizações, variando de acordo com a sua dimensão e nível de estruturação.	Médias empresas - maior diversidade e sistematização das práticas; Pequenas empresas - aplicação mais objetiva e operacional.	Exporsola e Claudifel (utilização de materiais sustentáveis); Transpol (eficiência energética); Forisa e Palmitex (redução de desperdícios).
Responsabilidade social	Incorporação da vertente social nas atividades das organizações, com foco na equidade, na valorização dos colaboradores e nas condições de trabalho.	Médias empresas - existência de maior formalização (códigos de conduta, auditorias); Pequenas empresas - práticas consistentes, mas menos formalizadas.	Palmitex e Claudifel (códigos de conduta); Abílio Sampaio Guimarães e Transpol (formação e valorização profissional).
Certificações e formalização	Variações significativas no grau de formalização das práticas sustentáveis.	Empresas de maior dimensão e com internacionalização - maior tendência a certificações; Pequenas empresas - práticas flexíveis e informais.	Claudifel (SMETA, BSCI, ISO 14001, RCS são exemplos de certificações adquiridas); CosmiKnit (sem certificações formais); Abílio Sampaio Guimarães (conformidade com o exigido pelos clientes).
Integração estratégica da sustentabilidade	Integração crescente da sustentabilidade na estratégia organizacional	Crescente valorização da sustentabilidade como fator de competitividade e credibilidade	Empresas mais expostas ao contexto internacional apresentam um maior alinhamento estratégico.

3.2.4. Cultura Organizacional

Caracterização da Cultura Organizacional

A maioria das organizações indica a predominância de culturas organizacionais de carácter dinâmico e participativo, embora existam algumas diferenças relacionadas com o setor de atividade, o grau de estruturação interna e a dimensão das organizações.

As empresas de menor dimensão, como a C e a F, revelam uma cultura organizacional marcada pela proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos, pela comunicação direta e pela capacidade de resposta ágil aos desafios operacionais. Este modelo de cultura facilita a adaptação rápida às exigências do quotidiano, promovendo o aperfeiçoamento contínuo e a atuação mais flexível.

Por sua vez, as empresas de média dimensão, como a D, A e H, demonstram uma capacidade em equilibrar o dinamismo organizacional e a participação interna, com a formalização dos procedimentos e uma liderança estruturada, assegurando, em simultâneo, a inovação e a consolidação dos processos internos. Em contraste, a empresa E distingue-se por uma cultura mais conservadora, valorizando práticas consolidadas e uma gestão baseada na experiência e em métodos comprovados.

Envolvimento e Aceitação dos Colaboradores

Globalmente, os colaboradores das empresas evidenciam uma atitude positiva face à implementação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Entre os fatores que potenciam esta aceitação, evidenciam-se:

- **Relação de proximidade e comunicação eficaz**: a interação constante entre líderes e colaboradores promove a transparência das decisões, sendo os objetivos transmitidos de forma clara, o que facilita a adaptação a novas iniciativas; (empresas C e H)
- **Valorização do contributo estratégico:** os colaboradores demonstram compreensão do impacto destas práticas na competitividade da empresa e, consequentemente, na manutenção dos seus postos de trabalho; (empresas D e A)
- **Envolvimento e contributo na melhoria contínua:** em empresas com uma forte componente participativa, como a G e a F, os colaboradores desempenham um papel ativo na otimização dos processos, através da apresentação de sugestões que aumentam a eficiência.

Papel da Liderança na Promoção da Cultura

O papel da liderança é fundamental no fortalecimento da cultura organizacional, adaptando-se às especificidades de cada empresa. Em organizações como a D, A e G, evidencia-se uma liderança caracterizada por uma intervenção ativa da gestão nas atividades diárias, promovendo a consistência entre os princípios organizacionais, a comunicação e as práticas efetivamente implementadas.

A liderança pode igualmente desempenhar um papel estratégico, através da definição de diretrizes, da disponibilização de recursos e da promoção de ações de formação que garantam o envolvimento de toda a equipa, como se verifica na empresa I. Em organizações mais participativas, verifica-se ainda o incentivo à partilha de conhecimento entre os diferentes níveis hierárquicos.

Na empresa E, a promoção de práticas responsáveis resulta sobretudo do conhecimento acumulado e das decisões do dia a dia, sem um processo estruturado e formal de sensibilização. Ainda assim, a liderança revela-se um elemento fundamental na manutenção da cultura organizacional e no alinhamento interno.

Integração entre Cultura, Sustentabilidade e Gestão Responsável

Os resultados indicam que uma cultura organizacional de carácter participativo e dinâmico facilita a implementação de práticas sustentáveis e responsáveis, ao promover o diálogo aberto, o envolvimento ativo dos colaboradores e a capacidade de adaptação às constantes exigências do mercado e aos novos desafios competitivos.

Nas médias empresas com atuação internacional, observa-se a conjugação entre uma cultura participativa e processos organizacionais formalizados, o que contribui para a implementação sistemática e consistente de práticas sustentáveis garantindo o alinhamento estratégico e o reforço da posição competitiva.

Em organizações de menor dimensão, o contacto direto entre a liderança e os colaboradores promove a adoção natural deste tipo de práticas no quotidiano, independentemente da existência de mecanismos formais ou certificações.

Tabela 6- Análise da cultura organizacional

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Caracterização da cultura organizacional	Predominância de culturas participativas e dinâmicas.	Pequenas empresas - maior proximidade, flexibilidade e uma comunicação mais direta; Médias empresas - articulação entre dinamismo e formalização; Em casos particulares verificam-se culturas mais conservadoras.	DiferentEfeito e CosmiKnit (flexibilidade e proximidade); Claudifel, Palmitex e Exporsola (equílibrio entre dinamismo e participação); Forisa (cultura mais conservadora)
Envolvimento e aceitação dos colaboradores	Tendência globalmente favorável relativamente às práticas responsáveis e sustentáveis.	A comunicação assertiva com proximidade e abertura à participação contribui para uma maior aceitação e envolvimento dos colaboradores.	CosmiKnit e Exporsola (comunicação eficaz e proximidade); Claudifel e Palmitex (valorização do contributo estratégico); Euroflex e DiferentEfeito (participação ativa dos colaboradores).
Papel da liderança	A liderança assume um papel central na promoção da cultura organizacional.	Liderança ativa - articulação entre valores e práticas organizacionais; Liderança estratégica - orientação através da definição de diretrizes; Modelos informais - assentes na experiência acumulada.	Claudifel, Palmitex e Euroflex (liderança ativa); Abílio Sampaio Guimarães (liderança estratégica); Forisa (liderança baseada na experiência).
Integração entre cultura, sustentabilidade e gestão responsável	A cultura organizacional contribui para a implementação deste tipo de práticas.	Médias empresas - maior conjugação entre participação e formalização; Pequenas empresas - integração natural no quotidiano.	Empresas mais expostas ao contexto internacional apresentam maior alinhamento estratégico.

3.2.5. Oportunidades e Desafios

Motivação para a Adoção de Práticas Responsáveis

A implementação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis surge, essencialmente, como resposta à necessidade de reforçar a competitividade, garantir a continuidade da atividade empresarial e responder às exigências de mercado.

Neste contexto, as organizações identificam diversas oportunidades associadas a estas práticas, nomeadamente:

- **Acesso a mercados competitivos:** empresas como a A e a B consideram que a sustentabilidade se tornou um critério essencial para o estabelecimento de parcerias comerciais com clientes internacionais e para assegurar a sua permanência nos mercados globais;
- **Eficiência produtiva e sustentabilidade dos recursos:** identificam ganhos e benefícios decorrentes da eficiência dos processos produtivos, da redução do desperdício e da gestão mais racional dos recursos, traduzindo-se em vantagens financeiras e ambientais. (empresas C, H e I);
- **Valorização e motivação dos colaboradores**: estas práticas contribuem diretamente para o aumento do envolvimento dos trabalhadores, estimulando a sua motivação e a permanência na organização;
- **Credibilidade e posicionamento de mercado**: a implementação de práticas responsáveis permite que empresas como a D e a F, reforcem a sua reputação no mercado, transmitindo maior confiança a clientes, fornecedores e parceiros.

Entraves e Desafios na Implementação

Apesar das oportunidades identificadas, a concretização destas práticas envolve desafios significativos, resultantes de constrangimentos internos e pressões externas. As restrições financeiras constituem um dos principais entraves, uma vez que a aposta em materiais sustentáveis, auditorias e certificações implica encargos adicionais que podem representar um desafio, sobretudo para pequenas e médias empresas. Neste contexto, organizações como a A, a D e a F destacam a necessidade de compatibilizar o investimento com a rentabilidade das medidas implementadas.

Embora a adesão dos colaboradores seja, de um modo geral, positiva, em alguns contextos verifica-se alguma resistência inicial à mudança, relacionada com a dificuldade de adaptação a novas rotinas e procedimentos. Este processo de transição requer o acompanhamento contínuo por parte da liderança e a sensibilização de todos os colaboradores, como se verifica na empresa D, particularmente no que diz respeito à utilização dos equipamentos de proteção individual.

Para além das condicionantes financeiras, surgem também desafios logísticos e técnicos, como identificado nas organizações C e H, que apresentam dificuldades na seleção de parceiros capazes de fornecer produtos sustentáveis que respondam às exigências de qualidade do mercado. Acresce ainda a falta de competências técnicas específicas e a burocracia associada a determinados processos,

evidenciando a necessidade de investimento na formação contínua dos colaboradores e na formalização dos processos internos.

Resultados, Benefícios e Impacto na Sustentabilidade a Longo Prazo

A implementação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis apresenta um impacto positivo em diversas dimensões organizacionais, contribuindo para o reforço da competitividade e da sustentabilidade das empresas. Desta forma, destacam-se:

- **Reforço da competitividade e do posicionamento estratégico:** capacidade de manter e captar clientes de elevado valor e assegurar a permanência em cadeias produtivas exigentes, como evidenciado pelas empresas A e D;
- **Fortalecimento da credibilidade organizacional:** consolidação de uma perceção externa de profissionalismo e responsabilidade junto de parceiros, clientes e fornecedores (empresas D, E e F);
- **Promoção do envolvimento dos colaboradores:** como revelam a maioria das organizações analisadas, existe o aumento da motivação dos trabalhadores que se traduz na consolidação do compromisso com os objetivos da empresa;
- **Otimização da gestão interna:** melhoria dos processos de produtivos, gestão mais eficaz dos recursos, minimização dos desperdícios (empresas C, H e B).

Apesar dos desafios financeiros, culturais e técnicos identificados, as organizações reconhecem, de forma geral, que estas práticas representam elementos estratégicos para o seu desenvolvimento. O equilíbrio entre o investimento, a eficiência, o envolvimento dos colaboradores e a consolidação das relações externas revela-se essencial para gerar vantagens competitivas e garantir a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Tabela 7- Análise das oportunidades e desafios

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Motivação para a adoção de práticas responsáveis	A adoção resulta da necessidade de manter a competitividade, cumprir as exigências de mercado e assegurar a continuidade do negócio.	Sustentabilidade enquanto elemento estratégico para o acesso a mercados, a eficiência operacional e a valorização organizacional.	Transpol e Palmitex (acesso aos mercados internacionais e mais competitivos); DiferentEfeito e Claudifel (reputação da organização); Exporsola e Abílio Sampaio Guimarães (eficiência produtiva).
Entraves e desafios na implementação	Limitações de natureza financeira, técnica e por vezes cultural.	Pequenas e médias empresas apresentam dificuldade em suportar os custos. Existe necessidade de adaptação dos colaboradores e investimento em formação. Verificam-se ainda desafios na seleção de fornecedores sustentáveis.	Claudifel e Palmitex (investimento e custos avultados); Exporsola (desafios com os fornecedores).
Resultados e benefícios organizacionais	Contributo positivo na competitividade, credibilidade e desempenho interno.	Sustentabilidade como elemento diferenciador, associada à melhoria da eficiência e ao reforço do compromisso organizacional.	Transpol e CosmiKnit (melhoria da eficiência); Forisa e DiferentEfeito (reforço da credibilidade);
Impacto na sustentabilidade a longo prazo	Perceção da sustentabilidade como fator essencial para o desenvolvimento futuro.	A conjugação entre eficiência, investimento e envolvimento dos colaboradores como elemento determinante para o sucesso.	As empresas do setor revelam a incorporação gradual destas práticas.

3.2.6. Inovação e Desenvolvimento Tecnológico

Aposta na Automação e em Tecnologias Inovadoras

A inovação tecnológica e a automação são largamente reconhecidas como motores da modernização dos processos produtivos, da melhoria contínua e da consolidação de uma gestão mais sustentável. As empresas A, D e E revelam a aposta em tecnologias especializadas e na automação gradual dos processos produtivos, como estratégia de aumento da eficiência, da produtividade, da minimização dos desperdícios e da promoção de melhores condições de trabalho.

Nas organizações de menor dimensão, como a F e a C, a integração de tecnologias inovadoras é encarada com maior prudência, sendo privilegiadas soluções que garantam benefícios concretos em

termos de eficiência e sustentabilidade organizacional. Apesar das múltiplas limitações financeiras, estas empresas mantêm abertura à incorporação de ferramentas digitais, incluindo a inteligência artificial, sempre que estas contribuam para a gestão eficiente dos recursos e para a seleção de materiais sustentáveis.

Por sua vez, algumas organizações, apesar de ainda não terem realizados investimentos relevantes nesta área, reconhecem o seu potencial para melhorar o desempenho operacional e reduzir impactos ambientais, como é o exemplo das empresas G e I.

Tendências e Perspetivas Futuras

Relativamente ao futuro da gestão responsável no setor, as empresas revelam um alinhamento na identificação das principais orientações estratégicas a adotar. De forma geral, prevê-se uma integração mais significativa da sustentabilidade nos processos de tomada de decisão e nas práticas operacionais, com incidência no controlo de recursos, na minimização de desperdícios, na eficiência energética e na digitalização dos processos produtivos.

Para as empresas A e D, a instabilidade económica e geopolítica atual exige prudência e uma abordagem cautelosa, reforçando a importância da gestão responsável como instrumento de resiliência organizacional e de salvaguarda da continuidade do negócio.

Verifica-se também o caso da empresa F, que perspetiva, num futuro próximo, o reforço do papel das práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social na sua estratégia empresarial, bem como a valorização dos colaboradores e a transparência nos processos de decisão.

As empresas de menor dimensão demonstram dificuldades na antecipação de tendências, apontando discrepâncias entre as exigências dos clientes e a sua realidade produtiva, o que condiciona a avaliação dos benefícios diretamente associados ao investimento nas tecnologias inovadoras.

Reforço Futuro nas Práticas

De forma geral, as organizações revelam a intenção de reforçar, no futuro, a incorporação da inovação e das tecnologias digitais nas suas atividades, ainda que com prioridades diferenciadas em função da sua dimensão e capacidade de investimento.

Entre as principais áreas identificadas destacam-se:

- **Sustentabilidade ambiental e responsabilidade social:** integração crescente de tecnologias orientadas para o controlo do impacto ambiental, que assegurem a rastreabilidade dos materiais utilizados e apoiem a implementação de práticas responsáveis, conforme referido pelas empresas C e I;
- **Inovação digital e integração de sistemas:** implementação de soluções digitais e inteligência artificial destinadas a melhorar a eficiência na tomada de decisão, facilitar a articulação interna e reforçar a capacidade de adaptação das empresas, como referido pela empresa F;
- **Desenvolvimento e valorização dos colaboradores:** adoção de soluções tecnológicas que apoiem a formação, acompanhem o desempenho dos trabalhadores, estimulem a motivação e promovam a melhoria da eficiência organizacional (empresa D);

- **Otimização da produção e gestão sustentável dos recursos:** aperfeiçoamento dos processos produtivos, racionalização da utilização de materiais e minimização de desperdícios, através da automatização de tarefas operacionais (empresas A e E);

A análise evidencia o reconhecimento da inovação tecnológica como um fator determinante para a consolidação de práticas de gestão responsável e para o fortalecimento da posição competitiva das empresas no setor do calçado português, apesar das diferenças nos níveis de implementação. A introdução gradual de automação, ferramentas digitais e novas tecnologias tende a gerar ganhos ao nível da eficiência operacional e da sustentabilidade ambiental, além de reforçar a credibilidade e a reputação das empresas junto dos seus clientes, fornecedores e restantes parceiros estratégicos.

Tabela 8 - Análise da inovação e desenvolvimento tecnológico

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Automação e inovação tecnológica	Aposta na integração de tecnologias e automação como estratégia para reforçar a eficiência, a produtividade e a sustentabilidade.	Médias empresas - existe maior investimento; Pequenas empresas - adoção gradual e seletiva.	CosmiKnit, DiferentEfeito (encaram com prudência); Forisa, Claudifel, Palmitex (revelam uma grande aposta).
Tendências futuras	Incorporação crescente da sustentabilidade e da digitalização nos processos organizacionais.	Foco na redução de desperdícios, na eficiência operacional e na capacidade de adaptação ao contexto económico.	Palmitex, Claudifel e DiferentEfeito
Reforço e impacto estratégico	Intenção de apostar na inovação tecnológica para melhorar a gestão e reforçar a competitividade e a sustentabilidade.	A tecnologia assume um papel central na melhoria da eficiência, na tomada de decisões e na afirmação no mercado.	CosmiKnit, Forisa e Abílio Sampaio Guimarães

3.2.7. Colaboração e Apoios

Colaborações Institucionais e Empresariais

As empresas do setor do calçado português estabelecem níveis distintos de colaboração com associações setoriais, refletindo orientações estratégicas diferenciadas, em grande parte influenciadas pela sua dimensão e capacidade de investimento.

As empresas D, F, A e H destacam-se pela participação ativa e pela relação de proximidade com entidades representativas do setor, como a APICCAPS, a Associação Empresarial de Felgueiras e o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), participando em iniciativas consolidadas, como o Compromisso Verde. Estas parcerias possibilitam o acesso a apoio técnico, formação especializada e participação em eventos internacionais, nomeadamente a Première Vision e a Lineapelle, onde promovem os seus produtos e reforçam a inovação e a sustentabilidade empresarial.

Por outro lado, empresas como a E, B e I não apresentam colaborações formais com entidades do setor, embora reconheçam o potencial destas parcerias para a prosperidade organizacional. Esta

realidade surge associada à sua reduzida dimensão e orientação predominantemente para o mercado interno.

Apoios Percebidos como Necessários

As empresas reconhecem a importância de apoios estruturados para incentivar a implementação de práticas de gestão responsável, ainda que apresentem diferentes perspetivas quanto à natureza destes apoios. Destacam-se:

- **Apoio técnico especializado:** identificado como um fator relevante, sobretudo para as PME que não possuem capacidade técnica interna suficiente (empresas H, C e F);
- **Formação contínua e reforço de competências:** considerada pela maioria das empresas como um instrumento fundamental para assegurar a implementação eficaz destas práticas;
- **Simplificação de processos burocráticos:** considerada por algumas organizações como um fator relevante para facilitar a adoção de boas práticas (empresas H e C);
- **Incentivos financeiros e fiscais:** destacado pela generalidade dos empresários como um elemento decisivo, particularmente na promoção de iniciativas de eficiência energética e inovação sustentável.

Assim, evidencia-se que os apoios necessários não se limitam aos recursos financeiros, abrangendo igualmente orientação técnica, formação prática e a criação de redes de partilha de boas práticas.

Em termos gerais, apesar dos níveis distintos de envolvimento das organizações com entidades e mecanismos de apoio no setor, existe um consenso quanto à importância destes instrumentos na promoção das práticas de gestão responsável, sobretudo ao nível da formação, do apoio técnico e de incentivos financeiros. Neste sentido, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a utilização de mecanismos de apoio adequados assumem um papel fundamental no reforço da competitividade das empresas no setor do calçado português.

Tabela 9- Análise das colaborações e apoios

Dimensão	Evidências Principais	Tendências Observadas	Exemplos
Colaborações institucionais	A articulação com organizações do setor contribui para o acesso a conhecimento técnico, formação contínua e para a expansão internacional.	Médias empresas - existe maior cooperação com instituições; Pequenas empresas - menor envolvimento institucional, com maior orientação para a produtividade.	Claudifel, Palmitex, DiferentEfeito e Exporsola (colaborações formais); Forisa e Transpol (sem colaborações formais)
Apoios necessários	Necessidade de suporte técnico, formação contínua, agilização burocrática e ainda inventivos financeiros.	As pequenas e médias empresas apresentam uma grande necessidade de suporte externo para a implementação de práticas de gestão responsáveis	Todas na generalidade

3.3. Avaliação da Perceção dos Colaboradores: análise quantitativa

De forma a complementar a abordagem qualitativa baseada nas entrevistas aos gestores de topo das empresas em análise, recorreu-se a uma componente quantitativa, concretizada através da aplicação de um questionário aos colaboradores de uma das empresas em estudo. Esta abordagem permitiu recolher a perspetiva interna dos trabalhadores, contribuindo para uma análise mais abrangente da realidade em estudo e para o cruzamento dos dados.

A amostra integrou colaboradores da empresa Claudifel, anteriormente analisada através da entrevista ao seu representante, tendo a participação decorrido forma voluntária, confidencial e anónima, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica. Para efeitos de análise, foi apenas recolhida informação relativa ao género, idade e setor de atividade dos participantes, não sendo obtidos quaisquer elementos que permitissem a sua identificação pessoal.

O questionário foi desenvolvido com base nas dimensões identificadas na revisão da literatura e nos eixos temáticos definidos no guião da entrevista, assegurando a coerência entre as diferentes fases do estudo. Desta forma, foi estruturado em torno de quatro dimensões principais: ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento profissional e valorização dos colaboradores; responsabilidade social e igualdade; e sustentabilidade.

No processo de construção das questões, recorreu-se à utilização de escalas de Likert e de escalas numéricas (de 0 a 10), com o objetivo de avaliar o grau de concordância e a perceção dos

colaboradores relativamente às práticas organizacionais. Em estudos de natureza social e organizacional, as escalas de Likert são frequentemente utilizadas, na medida em que permitem medir, de forma estruturada e comparável, perceções, atitudes e níveis de concordância dos participantes. (Likert, 1932). Esta opção metodológica permitiu captar diferentes níveis de resposta, possibilitando uma análise mais aprofundada e detalhada dos dados obtidos.

A recolha dos dados decorreu junto dos colaboradores da organização, sendo assegurado o anonimato e a confidencialidade das respostas, bem como a clarificação do propósito académico do estudo. Este procedimento permitiu assegurar a fiabilidade da informação, reduzindo possíveis desvios associados à identificação dos participantes.

Relativamente ao processo de tratamento dos dados recolhidos, foi efetuada uma análise quantitativa das respostas, através do cálculo de percentagens e de frequências, com o objetivo de identificar padrões e tendências nas respostas dos colaboradores da Claudifel (Saunders et al., 2019). Desta forma, foi possível obter uma compreensão mais abrangente das práticas de gestão responsável na organização.

O questionário aplicado, presente nos anexos desta investigação, foi desenvolvido tendo por base a literatura relativa à gestão responsável e à sustentabilidade organizacional. As dimensões analisadas sustentam-se nos contributos de Garriga e Melé e Carroll (1999), no âmbito da responsabilidade social empresarial, bem como nos estudos de Hoejmose, Brammer e Marchant (2012) e de Del Brío e Junquera (2003), que analisam a integração das dimensões económica, ambiental e social nas práticas de gestão empresarial corrente.

3.3.1. Caracterização da Amostra

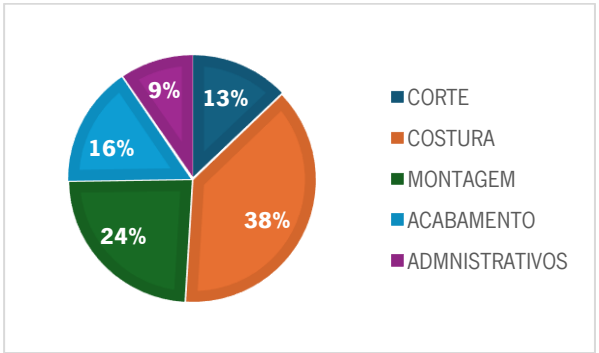


Figura 1 - Setor de Atividade

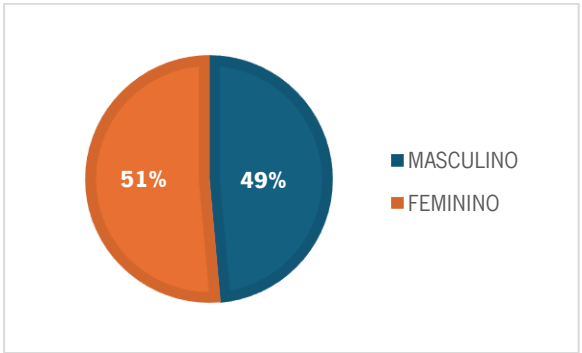


Figura 2 - Identificação do Género

A empresa selecionada para o presente estudo foi a Claudifel – Indústria de Calçado, Lda, uma pequena e média empresa com mais de 30 anos de experiência na produção de calçado, direcionada maioritariamente para o segmento masculino, embora também produza calçado de senhora e criança. Esta empresa destaca-se pela sua capacidade produtiva, que ronda os 2000 pares diários, e pela aposta contínua no desenvolvimento e modernização das suas infraestruturas.

No que diz respeito à amostra, verifica-se uma distribuição equilibrada entre os géneros, ainda que com uma ligeira prevalência no sexo feminino. Relativamente aos setores de atividade, observa-se uma maior concentração de colaboradores na área da costura, geralmente associada a uma maior presença de trabalhadores do sexo feminino, o que poderá justificar a predominância identificada. Seguem-se, em termos de representatividade, os setores de montagem e acabamento.

Esta distribuição reflete uma estrutura organizacional orientada maioritariamente para as atividades produtivas do processo de fabrico.

3.3.2. Ambiente e Condições de Trabalho

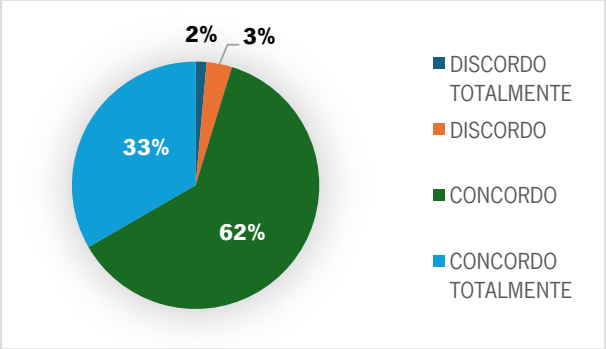


Figura 3 - Avaliação das condições de higiene e segurança no local de trabalho

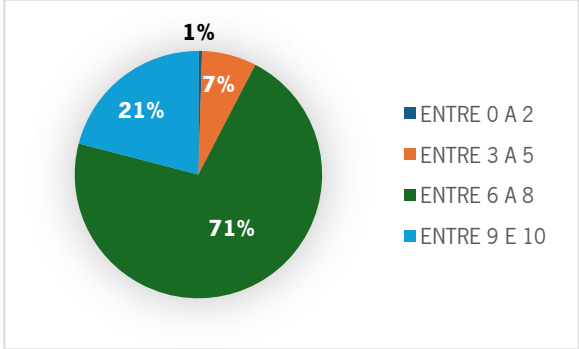


Figura 4 - Perceção dos colaboradores sobre o respeito e a equidade na empresa

A avaliação da perceção dos colaboradores relativamente às condições de higiene e segurança, bem como ao respeito e à equidade assegurados pela organização, são elementos fundamentais da gestão responsável.

Os resultados relativos às condições de higiene e segurança evidenciam uma perceção fortemente positiva, com 64,7% dos colaboradores a indicar "Concordo" e 32,4% "Concordo Totalmente", sendo apenas 2,9% a manifestar discordância. Estes dados demonstram que a maioria dos trabalhadores perceciona o ambiente de trabalho como adequado, sugerindo a presença de práticas organizacionais que promovem a proteção e o bem-estar.

Relativamente à perceção de respeito e equidade na empresa, verifica-se uma avaliação igualmente positiva, sendo que a maioria dos colaboradores reconhece a existência de práticas justas e equitativas.

A interpretação destes resultados corrobora as declarações do gestor de topo da empresa, que salientou que a gestão responsável depende, sobretudo, da proteção dos trabalhadores e da garantia de condições de trabalho dignas. Foi também mencionado que são promovidas ações de formação em higiene e segurança, bem como em primeiros socorros e manuseamento de produtos químicos, complementadas pela existência de um regulamento interno e de um código de conduta que regulam as práticas de responsabilidade social e laboral.

Do ponto de vista teórico, a literatura destaca que a criação de ambientes de trabalho caracterizados pela segurança, justiça e respeito constitui um pilar central das práticas de gestão responsável, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e para o fortalecimento do compromisso organizacional (Carroll, 1991; Freeman, 1984). A análise revela concordância entre os dados recolhidos juntos dos trabalhadores e as declarações do gestor, evidenciando que a Claudifel procura assegurar condições laborais alinhadas com estes princípios.

3.3.3. Desenvolvimento Profissional e Valorização dos Colaboradores

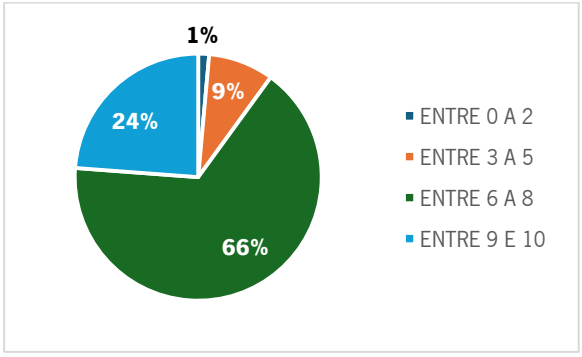


Figura 5 - Grau de Reconhecimento e Valorização do Trabalhador

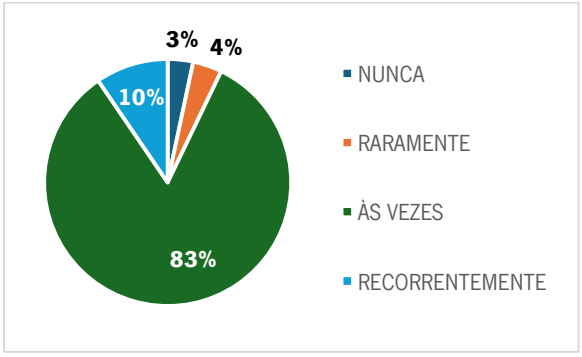


Figura 6 - Avaliação das Oportunidades de Formação e Desenvolvimento Profissional

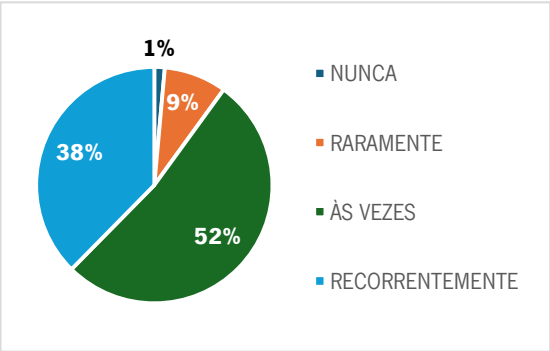


Figura 7 - Oportunidade de participação na melhoria dos processos organizacionais

Nesta segunda fase, procurou-se compreender a perceção dos colaboradores relativamente ao reconhecimento do seu trabalho, às oportunidades de formação e desenvolvimento profissional e à possibilidade de participação na melhoria dos processos organizacionais, aspetos de elevada relevância no âmbito das práticas de gestão responsável.

No que diz respeito às oportunidades de formação e desenvolvimento profissional, os resultados revelam que a maioria dos colaboradores considera que a formação integra o contexto organizacional. Contudo, a sua frequência é percecionada de forma distinta, sendo que apenas 3% dos trabalhadores refere que estas oportunidades surgem "raramente".

Relativamente ao grau de valorização e reconhecimento do trabalho realizado, observa-se uma perceção globalmente positiva, com 66,7% dos colaboradores a atribuir classificações entre 6 e 8 pontos e 24,2% entre 9 e 10, o que se traduz num reconhecimento favorável por parte da gestão. As avaliações mais baixas correspondem a uma pequena parcela de trabalhadores (9,1%).

Quanto à possibilidade de participação na melhoria dos processos produtivos, os resultados sugerem que, apesar de existir abertura por parte da gestão, esta não é percecionada de forma uniforme. Verifica-se uma predominância de 51,4 % na resposta "às vezes", enquanto 39,4% considera que ocorre "recorrentemente" e apenas 6,1% e 3% referem que acontece "raramente" ou "nunca".

Durante a entrevista, foi mencionado que a Claudifel promove inúmeras ações de formação diversificadas, nomeadamente em segurança e higiene no trabalho, manuseamento de produtos químicos, primeiros socorros, bem como formação prática em contexto laboral, com o objetivo de desenvolver e valorizar os trabalhadores. Foi igualmente salientado que a cultura da empresa é dinâmica e participativa, com a gestão envolvida ativamente no quotidiano da empresa, procurando

envolver os colaboradores e assegurar a continuidade das práticas que contribuem para o sucesso da empresa.

O desenvolvimento profissional e o reconhecimento do contributo dos colaboradores assumem um papel fundamental na promoção da satisfação e do compromisso organizacional. Desta forma, as evidências apontam que a Claudifel implementa práticas que promovem o desenvolvimento e o envolvimento profissional dos colaboradores, refletindo, assim, a valorização do capital humano na organização.

3.3.4. Responsabilidade Social e Igualdade de Género

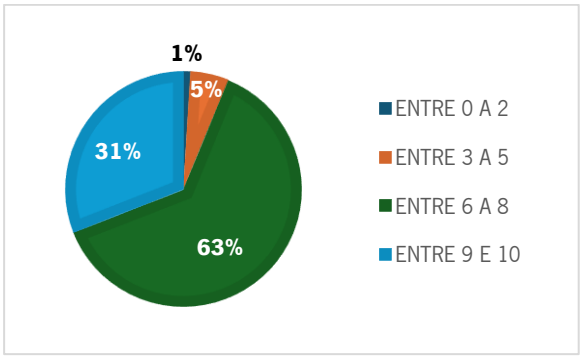


Figura 8 - Grau de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

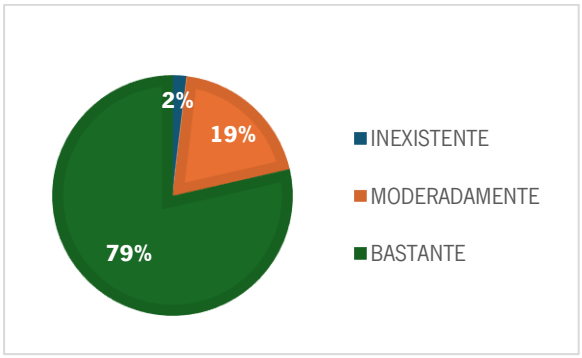


Figura 9 - Compromisso da empresa com a comunidade e causas sociais

Nesta terceira fase, procurou-se avaliar a perceção dos colaboradores relativamente às práticas de responsabilidade social da organização, com particular destaque para a igualdade de oportunidades em contexto laboral entre homens e mulheres e para o compromisso da empresa com a comunidade e causas sociais.

De acordo com a informação recolhida junto da empresa, esta procura adotar uma postura responsável no contexto social em que se insere, através da participação em iniciativas locais e do apoio a causas sociais relevantes. Destaca-se ainda a preocupação com a promoção de práticas equitativas e inclusivas no seio da organização, especialmente no que respeita à igualdade de oportunidades entre colaboradores. Esta perspetiva revela uma orientação que ultrapassa objetivos exclusivamente económicos, incorporando preocupações éticas e sociais na sua atuação.

Neste sentido, os dados obtidos junto dos colaboradores corroboram, na sua generalidade, esta perceção. Relativamente à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, cerca de dois terços dos participantes avaliam positivamente a empresa, concentrando as suas respostas entre os valores 6

e 8 numa escala de 0 a 10. Adicionalmente, cerca de 30% dos colaboradores atribui classificações entre 9 e 10, demonstrando uma perceção muito elevada relativamente à equidade de género. Em sentido oposto, as classificações mais baixas apresentam um carácter pouco expressivo, indicando que as perceções menos favoráveis são residuais.

No que diz respeito à preocupação da empresa com a comunidade e causas sociais, regista-se uma predominância da resposta "bastante", representando cerca de três quartos dos colaboradores, enquanto aproximadamente 19% considera que essa preocupação se manifesta de forma "moderada".

Conforme defendido por Carroll (1991), a responsabilidade social empresarial não se limita ao cumprimento das obrigações económicas e legais, incluindo também a promoção da equidade organizacional e o contributo ativo para o bem-estar da comunidade. Neste sentido, os resultados obtidos indicam que a empresa apresenta um desempenho positivo nestas dimensões.

3.3.5. Sustentabilidade

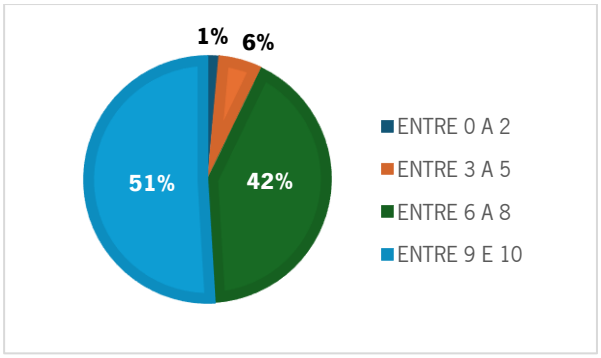


Figura 10 - Grau de preocupação da empresa relativamente ao impacto da sua atividade

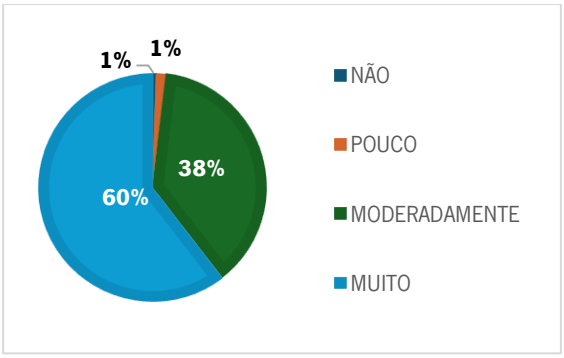


Figura 11 - Preocupação da empresa com o meio ambiente na sua atividade

Esta fase conclusiva do estudo centrou-se na análise da perspetiva dos colaboradores relativamente à atuação ambiental da organização, considerando a presença de práticas sustentáveis no funcionamento diário e o grau de preocupação com os impactos ambientais decorrentes da sua atividade.

Relativamente à identificação de práticas ambientais na atividade da organização, mais de metade dos inquiridos respondeu "muito", o que traduz uma avaliação globalmente positiva, sendo que cerca de 30% indicou "moderadamente". As opções "não" e "pouco" surgem de forma residual, evidenciando que, na sua maioria, os colaboradores reconhecem a adoção de práticas sustentáveis,

nomeadamente ao nível da eficiência energética, da utilização de materiais ecológicos e da redução de desperdícios.

Esta tendência é reforçada pela avaliação do grau de preocupação da empresa com o impacto ambiental da sua atividade, verificando-se uma concentração expressiva de respostas nos níveis superiores, com cerca de metade dos trabalhadores a atribuir classificações entre 9 e 10, enquanto os intervalos imediatamente inferiores apresentam igualmente uma expressão significativa.

Os resultados comprovam, tal como percecionado na entrevista, que a empresa manifesta uma preocupação efetiva com as questões ambientais, traduzida num compromisso com a redução do impacto ambiental e com a promoção do desenvolvimento sustentável.

3.4. Conclusões da Análise Metodológica

Este estudo possibilitou uma análise aprofundada da adoção de práticas de gestão responsável nas pequenas e médias empresas do setor do calçado português, revelando uma realidade diversificada, embora marcada por tendências consistentes.

De modo geral, é possível observar que as organizações encaram a gestão responsável como um conceito abrangente, que engloba várias dimensões, nomeadamente sociais, económicas e ambientais. As empresas revelam uma consciência cada vez maior da necessidade de alinhar a sustentabilidade com a competitividade e a sustentabilidade dos negócios, especialmente num contexto de maior exigência por parte dos mercados internacionais.

Verifica-se, a partir da análise realizada, que todas as empresas em estudo incorporam práticas de gestão responsável nas suas operações, ainda que com diferentes níveis de implementação. Ainda assim, identificam-se distinções significativas relativamente à formalização e estruturação destas práticas. As médias empresas revelam modelos mais estruturados, com a implementação de certificações, processos definidos e mecanismos de controlo, enquanto as de menor dimensão privilegiam abordagens informais, sustentadas na proximidade, na experiência e na flexibilidade.

A cultura organizacional e a liderança assumem um papel crucial na dinamização destas práticas. Ambientes organizacionais participativos, marcados pela comunicação aberta e pelo envolvimento dos colaboradores, contribuem para a implementação de iniciativas sustentáveis e para o

reforço do compromisso interno. A liderança, por outro lado, destaca-se pela sua importância tanto na decisão estratégica como na aplicação prática, assegurando o compromisso entre os valores organizacionais e as ações implementadas.

Quanto às motivações, destacam-se o aumento da competitividade, o acesso a mercados internacionais e a necessidade de responder às necessidades dos clientes. Paralelamente, as organizações reconhecem benefícios claros associados a estas práticas, nomeadamente ao nível da eficiência produtiva, da valorização das pessoas, da diminuição de desperdícios e da consolidação da reputação organizacional.

Embora existam benefícios e vantagens evidentes, a gestão responsável enfrenta obstáculos significativos na sua implementação. As limitações financeiras, especialmente nas PME, constituem um dos principais entraves, sobretudo quando relacionadas com investimentos em inovação, materiais sustentáveis e certificações. A estas juntam-se dificuldades técnicas e logísticas, assim como a necessidade de adaptação interna a novos processos e rotinas, exigindo um esforço contínuo de sensibilização e apoio por parte da liderança.

Apesar disso, verifica-se que as práticas de gestão responsável produzem impactos positivos na competitividade, na credibilidade externa, no envolvimento dos colaboradores e na eficiência interna, sendo cada vez mais consideradas como um fator estratégico para a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

A componente quantitativa, centrada na análise da perceção dos colaboradores da Claudifel, permitiu validar e reforçar as conclusões obtidas na análise qualitativa. De modo geral, os trabalhadores revelam uma perceção positiva relativamente às condições de trabalho, à igualdade de oportunidades, à responsabilidade social, ao reconhecimento profissional e às práticas ambientais da empresa. Observa-se, desta maneira, uma coerência significativa entre o discurso da gestão de topo e o dos colaboradores, o que evidencia a consistência das práticas implementadas.

Acresce o contributo da inovação tecnológica e das parcerias institucionais enquanto impulsionadoras da gestão responsável, sendo visível uma tendência crescente da integração de soluções tecnológicas e da valorização de redes de apoio, apesar das variações entre empresas ao nível de investimento e grau de envolvimento.

Capítulo 4: Conclusões e Avaliações Finais

Considerações Finais

Este estudo permitiu aprofundar a compreensão da forma como as práticas de gestão responsável têm adquirido um reconhecimento cada vez mais expressivo por parte das pequenas e médias empresas portuguesas. Apesar dos inúmeros desafios que continuam a enfrentar, nomeadamente ao nível da aplicação destas mesmas medidas, estas organizações continuam a apostar regularmente no desenvolvimento de estratégias e no envolvimento em iniciativas que promovem a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social.

Existe um consenso generalizado relativamente ao papel da gestão responsável enquanto instrumento estratégico para assegurar a sustentabilidade e promover a competitividade das empresas do setor do calçado português. Os gestores de topo destacam a necessidade de incorporar, nas suas atividades, medidas que integrem não só a dimensão económica, mas também as dimensões social e ambiental, abrangendo aspetos relevantes como a eficiência produtiva, a valorização dos colaboradores, a gestão adequada dos recursos, a transparências nos processos de decisão e a seleção de parceiros alinhados com os princípios éticos e sustentáveis.

Verifica-se que, embora ocorra uma adoção generalizada destas práticas, persistem diferenças relevantes ao nível da sua formalização, com as empresas de maior dimensão a evidenciar modelos mais estruturados, enquanto as de menor dimensão recorrem a abordagens mais informais. Neste contexto, a liderança, assim como a cultura organizacional, surgem como fatores essenciais para a promoção, implementação e consolidação destas práticas.

Apesar dos benefícios identificados, designadamente ao nível da reputação organizacional, da eficiência e do envolvimento dos colaboradores, continuam a verificar-se desafios significativos, sobretudo de natureza técnica, financeira e organizacional. Ainda assim, os resultados indicam um reconhecimento generalizado da sua importância, sendo estas práticas progressivamente encaradas como um investimento estratégico com retorno a longo prazo.

A componente qualitativa permitiu corroborar os resultados obtidos na análise quantitativa, evidenciando uma perceção globalmente positiva dos colaboradores face à implementação das práticas responsáveis, reforçando a consistência entre o discurso da gestão e a prática organizacional efetiva.

Em termos académicos, esta investigação contribui para colmatar a lacuna existente na literatura ao analisar de forma articulada a gestão responsável nas PME do setor do calçado, oferecendo evidência empírica proveniente da realidade empresarial. Do ponto de vista prático, os resultados podem constituir um suporte à tomada de decisão e ao desenvolvimento de estratégias mais sustentáveis e competitivas a longo prazo por parte dos gestores.

Embora existam múltiplas contribuições evidentes, o estudo apresenta algumas limitações, relacionadas particularmente com a dimensão da amostra e a sua incidência num único setor específico, fatores que podem restringir a generalização dos resultados. Desta forma, investigações futuras poderão alargar o seu âmbito a outros setores de atividade e explorar o impacto de diversas variáveis na implementação de práticas de gestão responsável.

Conclui-se que as PME do setor do calçado português se encontram num progresso gradual de incorporação da gestão responsável nas suas organizações, assumindo um papel cada vez mais relevante não apenas enquanto agentes económicos, mas também sociais e ambientais, com um contributo direto para o desenvolvimento sustentável do setor.

Investigações Futuras

Em investigações futuras, considera-se relevante expandir este estudo a outros setores de atividade, de forma a viabilizar a comparação de resultados e a identificação de padrões na implementação de práticas de gestão responsável. Além disso, a realização de estudos que permitam observar o comportamento das organizações ao longo do tempo, com recolha de dados em diferentes momentos, poderá contribuir para uma compreensão mais aprofundada da evolução destas práticas, bem como do seu impacto no desempenho organizacional.

Revela-se igualmente relevante reforçar esta análise através do alargamento da amostra e da inclusão de uma maior diversidade de empresas, nomeadamente ao nível da maturidade e da dimensão. Poder-se-á ainda analisar com maior detalhe a influência de fatores como a internacionalização e a digitalização na adoção de medidas sustentáveis.

Por fim, a incorporação de perspetivas adicionais externas, como as de clientes, fornecedores e outras entidades, poderá permitir uma visão mais detalhada e aprofundada do papel desempenhado pela gestão responsável no contexto empresarial.

7. Referências Bibliográficas

APICCAPS. (2022, 4 de janeiro). Calçado português investe 140 milhões de euros e prepara indústria do futuro. APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. https://www.apiccaps.pt/news/calcado-portugues-investe-140-milhoes-de-euros-e-prepara-industria-do-futuro/7359.html

APICCAPS. (2023, 28 de fevereiro). Cento e vinte empresas da fileira do calçado subscrevem Compromisso Verde. APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. https://www.apiccaps.pt/news/cento-e-vinte-empresas-da-fileira-do-calcado-subscrevem-compromisso-verde/8600.html

APICCAPS. (2024, abril 16). Portugal ultrapassa Espanha na produção de calçado. APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, https://www.apiccaps.pt/news/portugal-ultrapassa-espanha-na-producao-de-calcado/9724.html

Bertoncello, S. L. T., & Chang Júnior, J. (2007). A importância da Responsabilidade social Corporativa como Fator de diferenciação. Revista de Gestão e Sustentabilidade, 17(1), 70–76. https://www.researchgate.net/publication/237490252_A_importancia_da_Responsabilidade_Social_Corporativa_como_fator_de_diferenciacao +

Brammer, S., Hoejmose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. Business Strategy and the Environment, 21(7), 423-434 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.717

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38(3), 268–295. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039903800303

Compact, U. G. (2007). The principles for responsible management education. New York. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/bwl-marketing/Download/Sonstiges/PRME_final.pdf
Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Del Brío, J. Á., & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: Implications for public policies. Technovation, 23(12), 939-948 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497202000366

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net

Eco Sapo. (2024, março 13). Calçado junta-se a universidades para criar 34 equipamentos de ponta para a indústria. https://eco.sapo.pt/2024/03/13/calcado-junta-se-a-universidades-para-criar-34-equipamentos-de-ponta-para-a-industria

ECO. (2024, junho 5). Luxo 'desaperta' calçado português, esmagado entre custos de produção e preços na exportação. ECO. https://eco.sapo.pt/2024/06/05/luxo-desaperta-calcado-portugues/

Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de sucesso no contexto das PME: um estudo empírico realizado em Portugal. DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals). https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10034

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Freitas,P. F.G. de.(2016). Global reporting initiative: princípios base e funcionamento: referencial de sustentabilidade GRI. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. https://www.proquest.com/openview/4344f0285fb87d87830ecb8d2ad0539d/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of Business Ethics, 53(1–2), 51–71 https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Hourneaux F. Junior & Caldana, A. C. F (2018). Gestão Responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Mangement Education (dPRME). Organicom, 14(27), 166-180. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144120

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Inquérito às Práticas de Gestão – Resultados 2022. INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Lethbridge, E. (1997). ´´Governança corporativa``. Revista do BNDES, 4(8), 209–231. https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13435/1/RB%2008%20Governança%20corporativa_P_BD.pdf

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55.

Lima & Azevedo A. R. V. M. de A. (2022). Corporate Social Responsibility in Portuguese Small and Medium-sized Enterprises: CEO Perspectives. Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/26661/1/master_ana_azevedo_lima.pdf

Madrinha, S. C. (2023). A influência da Indústria 4.0 no aumento de Competitividade: uma Perspetiva do Marketing no Setor do Calçado (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa. Repositório Institucional do IPL. https://repositorio.ipl.pt/bitstreams/68a7c7bc-7f65-4e7c-866f-33264cb6926d/download

Mota, A. C. G. (2019). A Indústria do Calçado em Portugal: Evolução e determinantes da Competitividade. Universidade do Porto. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123598/2/363506.pdf

Patton, M. Q. (2014). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications.

Porter, M. E & Kramer, M. R (2011). Creating shared value: How to Reinvent Capitalism – And Unleah a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, 89 (1/2), 62-77. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88 https://moodle2.units.it/pluginfile.php/727297/mod_resource/content/1/How-smart-connected-products-are-transforming-competition.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review. https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf

Renascença. (2025, fevereiro 3). Exportações portuguesas de calçado caem 6,5% em 2024. Renascença. https://rr.pt/noticia/economia/2025/02/03/exportacoes-portuguesas-de-calcado-caem-65-em-2024/412140/

Ríos-Manríquez M., Ferrer-Ríos, M. G., & Sánchez-Fernández, M. D. (2021). Structural model of corporate social responsibility. An empirical study on Mexican SMEs. PLOS ONE, 16(2), e0246384. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0246384

Sachs, J. D. (2015). The age of Sustainable Development. Columbia University Press, https://books.google.pt/books?id=nrBtDQAAQBAJ&pg=PA71&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Santos, M (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. Social Responsability Journal, 7(3), 490-508. https://researchportal.ulisboa.pt/en/publications/csr-in-smes-strategies-practices-motivations-and-obstacles

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass

Shalhoob, H & Hussainey, K (2022). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and the small and médium enterprises (SMEs) Sustainability Performance. Sustainability, 15(1), 200 https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/200

Web Site Claudifel. https://www.claudifelshoes.com/history.php

Anexos

QUESTIONÁRIO AOS TRABALHADORES DA EMPRESA

Este questionário é realizado de forma anónima e confidencial. Apenas é recolhida informação relativa ao género da pessoa inquirida, com o objetivo de realizar uma análise comparativa de dados.

As respostas destinam-se exclusivamente a fins académicos, como método metodológico de uma dissertação de mestrado com o tema ´´Práticas de Gestão Responsáveis nas PME: o caso do setor do calçado português``.

Trata-se de uma colaboração voluntária que não permite qualquer tipo de identificação.

Agradeço, desde já, a sua participação!

SEXO

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Prefiro não identificar

PARTE I - AMBIENTE E CONDIÇOES DE TRABALHO

PERGUNTA 1 – Considera que o seu local de trabalho oferece boas condições de higiene e segurança?

( ) Discordo totalmente

( ) Discordo

( ) Concordo

( ) Concordo totalmente

PERGUNTA 2 – Numa escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a ´´nada`` e 10 a ´´totalmente``, sente que a empresa trata os seus colaboradores com respeito e equidade?

PARTE II – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

PERGUNTA 3 – A empresa proporciona oportunidades de formação e desenvolvimento profissional dentro da mesma?

( ) Nunca

( ) Raramente

( ) Às vezes

( ) Recorrentemente

PERGUNTA 4 – Numa escala de 0 a 10, sente que o seu trabalho é reconhecido e valorizado por parte da gestão da empresa? (onde 0 corresponde a ´´pouco valorizado`` e 10 a ´´muito valorizado``)

PERGUNTA 5 – Existe a oportunidade de participar e dar sugestões relevantes para a melhoria dos processos?

( ) Nunca

( ) Raramente

( ) Às vezes

( ) Frequentemente

PARTE III – RESPONSABILIDADE SOCIAL E IGUALDADE

PERGUNTA 6 – Considera existir na empresa igualdade de oportunidades entre homens e mulheres? (numa escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a ´´não existe igualdade`` e 10 a ´´paridade total``)

PERGUNTA 7 – Existe preocupação por parte da empresa com a comunidade e com causas sociais

( ) Inexistente

( ) Moderadamente

( ) Bastante

PARTE IV – SUSTENTABILIDADE

PERGUNTA 8 – Consegue identificar na atividade da organização a preocupação para com o meio ambiente? (como por exemplo, a redução de desperdício, eficiência energética, uso de materiais ecológicos)

( ) Não

( ) Pouco

( ) Moderadamente

( ) Muito

PERGUNTA 9 – Numa escala de 0 a 10, qual o nível de preocupação por parte da empresa relativamente ao impacto ambiental da sua atividade.

GUIÃO DA ENTREVISTA - METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO

Gostaria de começar por agradecer a sua disponibilidade para me receber e participar nesta entrevista. Esta realiza-se no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, que tem como tema ´´**Práticas de Gestão Responsáveis nas PME: o caso do setor do calçado português**``.

O principal objetivo desta entrevista centra-se em compreender de que forma as pequenas e médias empresas do setor do calçado em Portugal tem introduzido as práticas de gestão responsáveis nas suas atividades. Quando me refiro a estas práticas, incluo a dimensão económica, social, ambiental, a tomada de decisão e a cultura organizacional.

Toda a informação aqui recolhida será apenas utilizada para fins académicos, pelo que qualquer resposta fornecida será tratada com a máxima confidencialidade.

Esta entrevista será conduzida de forma informal, com uma duração de aproximadamente 45 minutos, sendo estruturada com base nas temáticas envolventes.

A sua perspetiva enquanto quadro superior da empresa será fundamental e um contributo de grande relevância para a análise e aprofundamento deste tema.

PANORAMA GERAL

PERGUNTA 1 – Como descreveria a empresa que lidera, em termos de dimensão, relativamente ao número de colaboradores.

PERGUNTA 2 – Quais os principais mercados de atuação da organização?

PERGUNTA 3 – Há quanto tempo se encontra em atividade neste setor e em funções de liderança na organização?

PERGUNTA 4 – De que forma ocorre a governação atual da empresa? Trata-se de uma gestão familiar, profissional ou até uma gestão que engloba estas duas dimensões?

PERSPETIVA SOBRE GESTÃO RESPONSÁVEL

PERGUNTA 5 – No seu ponto de vista, como define Gestão Responsável?

PERGUNTA 6 – Considera que a empresa se encontra a realizar Práticas de Gestão Responsáveis? Se sim, consegue exemplificar com abordagens concretas?

PERGUNTA 7 – As decisões estratégicas são tomadas exclusivamente pela gestão de topo ou existe também a envolvência / participação de outros níveis hierárquicos na tomada de decisão?

ELEMENTOS DE SUSTENTABILIDADE

PERGUNTA 8 – Existem práticas sustentáveis a ser implementadas por parte da empresa? (como por exemplo, a utilização de materiais sustentáveis, minimização de desperdícios, eficiência energética...)

PERGUNTA 9 – A empresa tem em consideração normas de responsabilidade social? Como se reflete na prática esta preocupação? (como por exemplo na igualdade de género, nas condições de trabalho dignas e justas, na formação dos trabalhadores...)

PERGUNTA 10 – Existe na empresa algum tipo de certificação relativamente à componente social ou ambiental? Quais os principais fatores que motivaram esta decisão?

CULTURA ORGANIZACIONAL

PERGUNTA 11 – De que forma descreve a cultura organizacional existente na empresa? Considera que seja mais participativa, conservadora ou dinâmica?

PERGUNTA 12 – De que forma os seus colaboradores interagem com a implementação deste tipo de práticas? Existe abertura ou alguma resistência interna?

PERGUNTA 13 – Existe um papel específico na promoção destas práticas por parte da liderança da organização?

OPORTUNIDADES E DESAFIOS

PERGUNTA 14 – Qual foi a principal motivação para a adoção destas práticas e quais as oportunidades identificadas para a adoção das mesmas?

PERGUNTA 15 – Quais os principais entraves encontrados na implementação? (como por exemplo limitação de recursos financeiros, falta de conhecimento, resistência interna...)

PERGUNTA 16 – Que tipo de resultados concretos consegue identificar e quais os benefícios associados até então?

PERGUNTA 17 – Considera que este tipo de práticas apresenta impacto na imagem externa da empresa, nomeadamente junto dos parceiros, clientes e fornecedores?

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

PERGUNTA 18 – Existe aposta por parte da empresa na automação e na utilização de novas tecnologias, como é o exemplo da inteligência artificial? Considera que estas ferramentas podem auxiliar na implementação das práticas de gestão responsável?

PERGUNTA 19 – De que forma antecipa o futuro da gestão responsável no setor? Que tipo de tendências identifica?

PERGUNTA 20 – Pretende reforçar este tipo de práticas no futuro? Em que áreas/setores mais especificamente.

COLABORAÇÃO E APOIOS

PERGUNTA 21 – A empresa tem realizado acordos com outras empresas ou associações como a APICCAPS ou o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal? Qual o tipo de apoios recebidos?

PERGUNTA 22 – Quais considera serem os apoios necessários para incentivar à adoção deste tipo de práticas por parte das PME?

REFLEXÃO PESSOAL

PERGUNTA 23 – Que conselho deixaria a outras empresas do setor que ainda não adotaram práticas de gestão responsável?

Termino aqui com as questões que tinha planeado para esta entrevista. Agradeço mais uma vez a sua participação e colaboração na partilha da sua experiência enquanto gestor de topo na empresa onde exerce funções. Relembro mais uma vez que toda a informação facultada será unicamente utilizada para fins académicos.

Terei todo o gosto em partilhar os resultados identificados neste estudo, após a sua conclusão.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____ , com o cargo de _____ , autorizo a participação da empresa _____ no estudo de caso *´´Práticas de Gestão Responsáveis nas PME: o caso do setor do calçado português` `,* desenvolvido por **João Pedro da Cunha Guimarães**, no âmbito da dissertação do **Mestrado em Economia Industrial e da Empresa** da **Universidade do Minho**.

Fui informado/a sobre os objetivos gerais do estudo e compreendi que a entrevista tem como finalidade recolher opiniões e experiências sobre práticas de gestão no setor do calçado. De igual forma reconheço que a participação da empresa consistirá na elaboração de uma análise em conjunto com outras empresas do setor, de modo a suportar a investigação do tema e a esclarecer um conjunto de questões levantadas durante o estudo realizado.

Autorizo a gravação da entrevista, de modo a facilitar o trabalho de análise, sendo que após a realização da mesma toda a informação facultada será devidamente eliminada.

☐ Autorizo

☐ Não autorizo

Autorizo a presença do nome da empresa, assim como do entrevistado, no trabalho final desta dissertação de mestrado.

☐ Autorizo

☐ Não autorizo

Gostaria de receber posteriormente os principais resultados do estudo quando a dissertação estiver concluída:

☐ Sim

☐ Não

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do investigador: _____

Data: _____ / _____ / _____