



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**CONDUTA EMPRESARIAL RESPONSÁVEL: UM
OBSTÁCULO OU UM VALOR ACRESCENTADO PARA AS
PME'S PORTUGUESAS?**

MARIA VIANA RODRIGUES BATISTA FERREIRA

OUTUBRO – 2018



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**CONDUTA EMPRESARIAL RESPONSÁVEL: UM
OBSTÁCULO OU UM VALOR ACRESCENTADO PARA AS
PME'S PORTUGUESAS?**

MARIA VIANA RODRIGUES BATISTA FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO – 2018

Agradecimentos

Na elaboração deste trabalho importa destacar e agradecer o contributo de diversas pessoas e instituições sem as quais não seria possível alcançar os objetivos a que este estudo se propôs.

Agradeço, em primeiro lugar, a todos as entidades que responderam ao meu questionário, onde gentilmente partilharam importantes informações sobre a sua atividade e ainda o fizeram chegar a outras entidades.

Estendo ainda os meus agradecimentos a todos os meus familiares e amigos que tiveram alguma influência na elaboração deste trabalho, através da partilha de ideias e recomendações, e pelo incentivo e compreensão ao longo deste processo.

Por fim, não posso deixar de fazer um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Doutor José Dias Lopes, por todo o apoio prestado e dedicação demonstrada ao longo desta etapa.

Resumo

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem vindo a assumir nos últimos anos um papel cada vez mais central nas políticas europeias e mundiais, sendo cada vez mais um grande tema de debate. No entanto, a maioria dos estudos sobre RSC concentram-se em características específicas das grandes empresas.

Desta forma, entendeu-se ser importante estudar os desafios e as oportunidades da RSC para a competitividade das pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas. O presente trabalho tem como objetivo perceber se a incorporação de uma conduta empresarial responsável constituiu um obstáculo para a competitividade das PME's portuguesas, bem como identificar se é um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para as mesmas.

Para tal, foi elaborado um questionário online direcionado a PME's portuguesas com o intuito de identificar as atividades de responsabilidade social no âmbito ambiental, económico e social adotadas pelas mesmas e identificar as barreiras ou limitações para a implementação das atividades de RSC, bem como da (s) vantagem (ns) adquirida (s) por estas.

Concluiu-se com o presente estudo que o envolvimento das PME's em iniciativas de RSC é gradual, pois desenvolver essas políticas é difícil para a maioria destas empresas, embora considerem que acrescentam valor para as mesmas. Apesar das práticas de RSC verificadas nas PME'S portuguesas serem ainda ocasionais, as empresas estão a fazer um esforço para integrar as preocupações sociais nas suas atividades e estratégias.

Palavras-chave

Responsabilidade social corporativa; Pequenas e médias empresas; Relações sociais; Desenvolvimento sustentável, Ética empresarial.

Abstract

In recent years, corporate social responsibility (CSR) has been playing an increasingly central role in European and global policies and is increasingly a major topic for debate. However, most studies of corporate social responsibility focus on specific characteristics of large companies.

In this way, it was understood to be important to study the challenges and opportunities of CSR for the competitiveness of Portuguese small and medium-sized enterprises (SMEs). The purpose of this study is to understand if an incorporation of a business motor issue constitutes an obstacle to the qualification of Portuguese languages, and the alert is a challenge that can be considered as an added value for them.

An online questionnaire directed to Portuguese SMEs was drawn up to identify the environmental, economic, and social responsibility activities adopted by them and to identify barriers or limitations for the implementation of CSR activities, as well as of the advantage (s) acquired by them.

It was concluded with the present study that the involvement of SMEs in social responsibility initiatives is gradual, since developing these policies is difficult for most of these companies, although they consider that they add value to their business. Although the practices of CSR verified in Portuguese SMEs are still occasional, companies are making an effort to integrate social concerns into their activities and strategies.

Key words

Corporate social responsibility; Small and medium-sized enterprises; Social relationships; Sustainable development, Business ethics.

Índice

I.	Introdução	1
II.	Revisão de Literatura	3
•	Responsabilidade Social Empresarial	3
•	Pequenas e Médias Empresas (PME'S)	9
•	Responsabilidade Social nas pequenas e médias empresas.....	11
III.	Metodologia	20
•	Questões de Investigação	20
•	Pressupostos	20
•	Abordagem Metodológica e Contexto Empírico da Investigação.....	21
IV.	Análise de Dados.....	24
•	Resultados	24
•	Discussão.....	31
V.	Conclusões	34
•	Contributos para a teoria e para a prática	34
•	Limitações do Estudo	35
•	Sugestões de Investigação	36
VI.	Referências Bibliográficas	37
VII.	Anexos.....	41

Índice de Tabelas

Tabela I – Quadro de Referências	19
Tabela II - Caracterização (N = 31)	24
Tabela III – Mais-valias RSC	25
Tabela IV – Objetivos da RSC	26
Tabela V – Vantagens	26
Tabela VI – Fatores Sucesso RSC.....	26
Tabela VII – Barreiras RSC	27
Tabela VIII – Práticas RH.....	28
Tabela IX – Atividades de Apoio Social.....	28
Tabela X – Práticas HS	29
Tabela XI – Práticas com a Comunidade	29
Tabela XII – Práticas ambientais	30
Tabela XIII – Caracterização das Atividades	30

Conduta Empresarial Responsável: Um obstáculo ou um valor acrescentado para as PME's?

I. Introdução

No âmbito da conclusão do mestrado em Ciências Empresariais, o tema abordado no trabalho final de mestrado é a Responsabilidade Social Corporativa no contexto das pequenas e médias empresas (PME's) em Portugal. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo perceber se a incorporação de uma conduta empresarial responsável constituiu um obstáculo para a competitividade das PME's portuguesas, bem como identificar se é um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para as mesmas.

Assim, a presente dissertação procura estudar os desafios e as oportunidades da RSC para a competitividade das pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas, ao responder às seguintes questões de investigação:

1. Que desafios e que oportunidades representam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial para a competitividade das PME's portuguesas?
2. Quais as principais práticas de responsabilidade social das PME's na vertente económica, social e ambiental?

Para tal, foi elaborado um questionário online direcionado a PME's portuguesas com o intuito de identificar as atividades de responsabilidade social no âmbito ambiental, económico e social adotadas pelas mesmas e identificar as barreiras ou limitações para a implementação das atividades de RSC, bem como da (s) vantagem (ns) adquirida (s) por estas.

Escolheu-se o presente tema para a elaboração do trabalho final de mestrado, pois a responsabilidade social empresarial tem vindo a assumir nos últimos anos um papel cada vez mais central nas políticas europeias e mundiais, sendo um grande tema de debate sobre a preocupação com a promoção de um desenvolvimento sustentável. Deste modo, durante os últimos anos, as empresas têm vindo cada vez mais a demonstrar interesse e participação na área da responsabilidade social, estando cada vez mais ativas e empenhadas na promoção do bem-estar da sociedade e do meio ambiente. No entanto, a maioria dos estudos sobre responsabilidade social corporativa concentram-se em características específicas das grandes empresas, existindo poucas pesquisas sobre a aplicação de atividades de responsabilidade social nas PME's (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, & Davis, 2009).

No que respeita à estrutura da presente dissertação, esta vai ser constituída por cinco capítulos, nomeadamente a introdução, a revisão de literatura, a metodologia de investigação, a análise empírica e as conclusões do estudo.

II. Revisão de Literatura

O presente capítulo encontra-se organizado em três secções, de acordo com a Tabela I: Responsabilidade Social Empresarial; Pequenas e Médias Empresas; Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas.

- **Responsabilidade Social Empresarial**

O conceito de responsabilidade social corporativa tem sido cada vez mais estudado, devido às novas preocupações dos cidadãos com os danos causados pela atividade económica no meio ambiente (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004). Neste contexto, as questões ambientais e sociais têm vindo a tornar-se críticas, dando origem a mais negócios sustentáveis que respondem adequadamente e de forma responsável às mudanças da sociedade de hoje (Redmond, Walker & Wang, 2008).

A responsabilidade social corporativa é definida como as obrigações das empresas para seguirem orientações, tomarem decisões e adotarem linhas de ação que estejam de acordo com os fins e valores da sociedade, promovendo o bem-estar da mesma, através de várias atividades e iniciativas sociais, tendo em vista a sustentabilidade social e ambiental (Russo & Perrini, 2010). Neste sentido, para as empresas serem socialmente responsáveis devem integrar preocupações sociais e ambientais de forma voluntária nas suas atividades, agindo de um modo rentável sem prejudicar os recursos naturais.

A responsabilidade social corporativa não é apenas o resultado final de um processo, mas sim um processo que deve ser tido em consideração em todas as decisões de uma corporação, sendo assim vista como uma orientação estratégica (Russo & Perrini, 2010). Assim, a responsabilidade social empresarial é um compromisso contínuo das empresas em se comportarem de forma ética e contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável e coesão social, melhorando a qualidade de vida dos seus

funcionários e respectivas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004).

Carroll (1991) apresenta um modelo de responsabilidade social corporativa em forma de pirâmide, dividindo-se em quatro dimensões distintas, sendo elas a responsabilidade económica (aumentar o lucro), legal (obedecer aos códigos legais), ética (evitar danos) e filantrópica (contribuir com recursos para a comunidade, melhorando a qualidade de vida). Assim, para uma empresa ser considerada socialmente responsável deve alcançar estas quatro dimensões sucessivamente, começando pela base (responsabilidade económica) até chegar ao topo (responsabilidade filantrópica).

O conceito de responsabilidade social está diretamente relacionado com o termo desenvolvimento sustentável, pois a responsabilidade abrange também a sustentabilidade (Fassin, Van Rossem & Buelens, 2011). O conceito de desenvolvimento sustentável leva as empresas a responderem às necessidades atuais da sociedade, sem comprometer as gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, pois todos os sistemas naturais têm limites, pelo que para sobreviver, a humanidade deve aprender a viver dentro desses limites (Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen & de Wit, 2012). Neste contexto, as empresas devem integrar as grandes preocupações sociais e ambientais nos seus negócios, equilibrando-as com os seus objetivos económicos, e desenvolver práticas comerciais transparentes baseadas em valores éticos e respeito pelos funcionários, comunidades e meio ambiente (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004).

Para Fassin, Van Rossem & Buelens (2011), a responsabilidade social e a ética também são conceitos que se relacionam entre si, uma vez que a responsabilidade social abrange o meio ambiente e o mundo em geral, enquanto que a ética está mais ligada ao comportamento e às ações.

De acordo com Avram & Kühne (2008), o objetivo geral da empresa de criação de valor a longo prazo, pode ser melhor alcançado com a capacidade de resposta das empresas às questões legais, éticas, expectativas sociais e ambientais, ou seja, através da adoção de políticas de responsabilidade social por parte das empresas. Neste sentido, a responsabilidade corporativa conduz à criação de riqueza por parte dos acionistas da empresa (Fassin, Van Rossem & Buelens, 2011), promovendo uma maior fidelização dos clientes e melhores relações com a comunidade em geral e as autoridades públicas (Baden, Harwood & Woodward, 2011). Segundo Russo & Perrini (2010), a maioria das empresas enfatizam que o seu principal objetivo é gerar lucros, embora esse sucesso só seja plenamente alcançado através da satisfação dos interesses das partes envolvidas (questões sociais e ambientais). Deste modo, esta perspectiva enfatiza a importância da construção de relações entre as partes interessadas.

A responsabilidade social empresarial tem como principais vantagens para as empresas a promoção de uma maior confiança e reputação, melhorando as relações das empresas com as suas partes interessadas, uma maior motivação dos funcionários, um melhor posicionamento no mercado e o acesso a possíveis incentivos fiscais, económicos e administrativos de recompensa a empresas socialmente responsáveis (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004). Neste sentido, os inúmeros benefícios da responsabilidade social podem ser tanto tangíveis como intangíveis (Jenkins, 2006). Desta forma, existem dois tipos de motivos para as empresas desenvolverem atividades de responsabilidade social, sendo eles centrados em si próprios (tendo em vista o aumento das vendas e uma melhor avaliação dos consumidores) e centrados nos outros (estando associados ao dever moral das empresas de contribuição para com a comunidade envolvente).

De acordo com Garriga e Melé (2004) existem quatro tipos principais de teorias de Responsabilidade Social Empresarial: Teorias Instrumentais; Teorias Integrativas; Teorias Políticas; Teorias Éticas.

As Teorias Instrumentais referem que as empresas devem investir em atividades de responsabilidade social, se estas contribuírem para o aumento dos seus lucros, promovendo o alcance de uma maior vantagem competitiva e melhorando a sua imagem e reputação. Desta forma, as atividades sociais são consideradas uma ferramenta estratégica de criação de riqueza que melhora o desempenho económico da organização.

Em relação às Teorias Integrativas, estas salientam que as empresas devem atender e responder às necessidades da sua envolvente, uma vez que é à sociedade que devem a sua existência, continuidade e crescimento. Desta forma, as empresas devem gerir, de forma equilibrada, os interesses dos vários stakeholders e devem integrar as exigências sociais nos seus negócios, para que estes funcionem de acordo com os valores da sociedade em que se encontram inseridos, alcançando assim o prestígio.

Por outro lado, as Teorias Políticas indicam que as empresas detêm um poder considerável na sociedade, sendo capazes de influenciar o equilíbrio do mercado e o setor político, o que faz com que as organizações devam atuar de uma forma socialmente responsável.

Por fim, as Teorias Éticas defendem que a relação entre os negócios e a sociedade deve reger-se por princípios éticos e que as organizações devem encarar as suas responsabilidades sociais (contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade) como um dever ético e primordial, independentemente dos efeitos económicos daí resultantes. Deste modo, as empresas devem responder aos interesses dos stakeholders, independentemente se daí provirem ou não efeitos positivos para as mesmas.

Segundo Tencati, Perrini & Pogutz (2004), a responsabilidade social corporativa tem uma dimensão interna e externa. As iniciativas socialmente responsáveis da dimensão interna (ao nível da empresa) implicam os trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, segurança, saúde, práticas ambientalmente responsáveis e na gestão da mudança. Por outro lado, a responsabilidade social da dimensão externa supera a própria empresa, estando relacionada com a comunidade local, os parceiros e fornecedores, os clientes, sindicatos, as autoridades públicas e as Organizações Não Governamentais (ONG's), pretendendo, assim, aumentar a interação da empresa junto das comunidades locais ou em causas ambientais, através da proteção dos direitos humanos e das preocupações ambientais globais.

Em relação à dimensão interna são de salientar as seguintes atividades de responsabilidade social corporativa: melhor informação no seio da empresa, equilíbrio entre a vida profissional e familiar, responsabilização ética e social dos colaboradores, práticas de recrutamento não discriminatórias e igualdade de género em termos de remuneração e perspectivas de carreira (Recursos Humanos); aplicação das medidas legislativas correntes e documentação e comunicação das boas práticas de segurança e saúde no trabalho (Saúde e Segurança no Trabalho); melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes, redução de despesas e aumento da produtividade do trabalho, motivação, lealdade e criatividade, identificação dos riscos, previsão de custos e execução de planos de contingência (Adaptação à Mudança); redução da exploração de recursos, da emissão de poluentes, da produção de resíduos e de gastos energéticos e monitorização dos custos ambientais de matéria-prima e de despoluição (Impacto Ambiental) (Europeias, 2001).

Relativamente à dimensão externa são de salientar as seguintes práticas de responsabilidade social corporativa: integração social na comunidade local ao nível do emprego e remunerações, controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade e envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, recursos humanos e patrocínios (Comunidade Local); parcerias e alianças com outras empresas, responsabilização social dos clientes e fornecedores e produção ética, eficiente e ecológica de produtos e serviços (Parcerias e Consumidores); respeito pelas normas laborais, proteção do ambiente e direitos humanos, rejeição de práticas de suborno e corrupção e adopção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais (Direitos Humanos); desempenho ambiental positivo ao longo de toda a cadeia de produção e contribuição para um desenvolvimento sustentável integral (Preocupações Ambientais) (Europeias, 2001).

As empresas têm vindo a sofrer pressões externas para fornecerem ao público informações que vão para além dos seus relatórios financeiros padrão. Esses relatórios não financeiros avaliam o desempenho de uma empresa em termos de responsabilidade social corporativa, ou seja, abrangem várias questões não financeiras, como o meio ambiente, as relações com a comunidade e as relações com os funcionários. De acordo com Cho, Lee e Park (2012) as empresas estão a começar a criar relatórios de responsabilidade social corporativa, onde detalham as suas preocupações ambientais e os seus pontos fortes, como as suas relações sociais. A GRI (*Global Reporting Initiative*) é uma organização internacional que ajuda as empresas de todo o mundo a entender e comunicar o seu impacto em questões críticas sociais em relatórios de sustentabilidade (Sierra-García, L., Zorio-Grima, A. & García-Benau, M.A., 2015).

Em suma, a responsabilidade social empresarial relaciona-se de forma positiva com as oportunidades de negócio, pois tem influência na produtividade das organizações (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004).

- **Pequenas e Médias Empresas (PME'S)**

De acordo com informações retiradas do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas é à Inovação (IAPMEI), consideram-se pequenas empresas aquelas que têm menos de 50 funcionários e o seu volume de negócios anual não ultrapassa os 10 milhões de euros, enquanto que as médias empresas têm menos de 250 funcionários e o seu volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros. As PME's constituem o maior segmento da economia global, sendo que representam mais de 90% de todas as empresas e oferecem 50 a 60% das oportunidades de emprego (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock & Davis, 2009).

As PME's têm características específicas que as distinguem das grandes corporativas, sendo maioritariamente independentes, limitadas em recursos, sustentadas em relacionamentos pessoais e processos informais, geridas pelos proprietários, têm poucos níveis hierárquicos, tendem a concentrar-se em metas de curto prazo e são dependentes de fontes internas para o crescimento do fluxo de caixa (Perrini, Russo, & Tencati, 2007). As empresas grandes, por outro lado, são financiadas externamente, são diversificadas, possuem uma estrutura organizacional rígida composta por processos formalizados e são geralmente orientadas para a internacionalização (Russo & Perrini, 2010). Nas PME's é muito comum o proprietário ser também o administrador da empresa, ou seja, o gerente pode ser responsável por várias funções do negócio ao mesmo tempo (Jenkins, 2006).

Um dos principais objetivos de uma PME é criar valor para os seus stakeholders. Neste sentido, a fim de manter boas e estáveis relações com as partes interessadas, as PME's devem comunicar valores empresariais éticos claros, sendo estes identificados e implementados pessoalmente pelos proprietários / administradores da empresa. De acordo com Avram & Kühne (2008), estes valores têm um impacto significativo nas decisões sobre estratégias de sustentabilidade social e ambiental na organização. Deste modo, as PME's devem identificar a sua estratégia competitiva, relacionando-a com questões sociais e ambientais, o que irá definir o posicionamento da empresa (Avram & Kühne, 2008). Assim, é da responsabilidade do proprietário / gerente identificar os princípios da empresa e alinhá-los com as políticas de responsabilidade social, ou seja, para se operar de forma responsável, a empresa deve operar de acordo com os seus valores definidos (Jenkins, 2006).

As grandes empresas, através dos seus recursos, têm um acesso mais fácil à proteção legal para fazer valer as suas reivindicações, dependendo muito mais de regras formais do que as mais pequenas empresas. Em contraste, como as PME's têm acesso limitado a informações dispendiosas, orientam-se mais por mecanismos informais de troca de informações (Spence, Schmidpeter, & Habisch, 2003).

Os processos administrativos das PME's diferem consideravelmente das organizações maiores, pois são mais impulsionadas pelas crenças e valores dos seus administradores, estabelecendo-se relações honestas, abertas e de confiança com os seus funcionários e fornecedores (Davies & Crane, 2010). Para as PME's adotarem uma estratégia de negócio sustentável devem manter relações de confiança, legitimidade e abertura com as suas partes interessadas, gerindo-as da melhor forma (Russo & Perrini, 2010).

Conclui-se que devido ao seu menor tamanho, falta de tempo e falta de acesso a recursos, as PME's podem ter dificuldades em reagir às mudanças do mercado. Para combater estes riscos, as PME's tendem a desenvolver redes sociais fortes (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, & Davis, 2009).

De acordo com dados recolhidos na Pordata, em Portugal no ano de 2016, 99% das empresas portuguesas, são PME'S, sendo que empregam 78% dos trabalhadores, enquanto que as grandes empresas apenas 22%. Tanto o volume de negócio gerado (57%) e o investimento realizado (65%) são maiores nas PME'S portuguesas do que nas grandes empresas, sendo 43% e 35% respetivamente. Contudo, os gastos médios por trabalhador nas grandes empresas portuguesas são praticamente o dobro do que nas PME's, e por sua vez o volume médio de negócio das grandes empresas também é muito superior. Assim, pode se concluir que o volume de negócios gerado pelas PME's portuguesas é relativamente pequeno face à sua dimensão, o que leva a que o investimento em causas sociais e ambientais seja reduzido.

- **Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas**

O envolvimento das PME's em iniciativas de responsabilidade social é escassa, pois desenvolver essas políticas é difícil para a maioria destas empresas. A melhor maneira de uma PME começar a abordar este tema passa por uma análise da área de impacto e subsequentemente, desenvolver atividades específicas de responsabilidade social para minimizar os seus danos (Jenkins, 2006). Neste sentido, o envolvimento das PME's com mudanças ambientais será um processo de longo prazo, pois os conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são ainda pouco compreendidos e as empresas não sabem como traduzi-los para o seu negócio no dia-a-dia (Studer, Tsang, Welford, & Hills, 2008).

A maioria dos estudos sobre responsabilidade social corporativa ou ética empresarial concentram-se em características específicas das grandes empresas. Como as pequenas e médias empresas têm uma maior limitação de recursos, quer humanos, quer financeiros, podem ter mais dificuldades na implementação de práticas responsáveis do que as grandes empresas, considerando essas ações como uma fonte de elevados custos e não como proveitos a longo prazo. Neste sentido, como as PME's enfrentam grandes pressões competitivas e têm um fluxo de caixa limitado, nem sempre estão motivadas para gastar o seu tempo e dinheiro em atividades de responsabilidade social, percebendo as mesmas como um custo sem qualquer benefício (Spence, Schmidpeter & Habisch, 2003).

O tamanho das empresas é a principal variável que explica as diferenças nas vontades das mesmas em implementar estratégias específicas de responsabilidade social, uma vez que abordagens de responsabilidade social empresarial formais ainda parecem ser quase exclusivas das grandes empresas (Perrini, Russo, & Tencati, 2007). Outra variável importante é a existência de diferentes recursos entre pequenas e grandes empresas, pois as últimas têm geralmente departamentos encarregues exclusivamente de lidar com as iniciativas de responsabilidade social e sistemas de incentivo formalizados, canais de queixas e avaliação de desempenho (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). Assim, a responsabilidade social corporativa é uma questão diferente quando aplicada às PME's, devido às diferenças intrínsecas entre estas e as grandes empresas.

Segundo Russo & Perrini (2010), as PME's não conseguem implementar tão eficazmente políticas de responsabilidade social como as grandes empresas, pois não possuem economias de escala, devido à elevada concorrência, e não possuem meios que facilitam a comunicação dos seus valores e normas dentro e fora da empresa. Para

Baden, Harwood & Woodward (2011), muitas PME's já estão envolvidas em atividades de responsabilidade social, embora o façam de uma forma informal, não sentindo a necessidade de aplicar políticas formais, pelo que a falta de relatórios de responsabilidade social formalizados, não constitui falta de atividade de responsabilidade social empresarial. Os resultados do estudo de Baden, Harwood & Woodward (2009) mostram que as PME's veem a burocracia relacionada com as políticas de responsabilidade social como um obstáculo. Sintetizando, as PME's têm estratégias de responsabilidade social menos formais, são menos propensas a reportar atividades de responsabilidade social e têm menos recursos para investir nessas atividades. Ainda assim, as PME's são mais propícias a se envolver em atividades sociais na sua comunidade local, apoiando eventos locais e criando empregos (Davies & Crane 2010).

O grande desafio para os administradores de PME's é pensar como podem promover e integrar essas atividades na rotina diária de um negócio, num contexto definitivo de responsabilidade social (Perrini, Russo & Tencati, 2007). Assim, as pequenas e médias empresas envolvem-se menos em iniciativas efetivas de políticas de responsabilidade social do que as grandes empresas, devido à sua falta de tempo e de recursos. Para superar alguns dos limites mencionados, as empresas poderiam começar a investir na consciencialização dos seus fornecedores sobre questões críticas de responsabilidade social (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi, 2008).

De acordo com Uhlener, Berent-Braun, Jeurissen, & de Wit, (2012), os fatores que influenciam as PME's a investir em atividades de caráter social são os benefícios financeiros percebidos, a orientação para a inovação e o grau de influência dos proprietários. Embora continuem a existir muitos obstáculos para o investimento das PME's em ações de solidariedade social, de acordo com Davies, & Crane (2010)

começa a emergir um aumento de iniciativas sociais por parte das PME's, pois já começam a perceber as mesmas como fonte de vantagem competitiva. Apesar das PME's desenvolverem atividades de caráter social e ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável, ainda não detetam as questões sociais provenientes do seu negócio (Avram & Kühne, 2008).

Segundo Avram & Kühne (2008), as iniciativas de responsabilidade social são úteis a todos os tipos de empresas, independentemente do seu tamanho, os padrões para implementar essas ações é que podem ser inadequados para as pequenas empresas, uma vez que foram desenvolvidas para grandes organizações. Neste sentido, em contexto de PME's é mais acertado falar-se em comportamento empresarial responsável do que em responsabilidade social empresarial, pois este é apresentado como um instrumento para incentivar as PME's a concentrarem-se em questões sociais e ambientais ligadas à cadeia de valor da empresa, desenvolvendo uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Russo & Perrini (2010) o conceito de capital social é visto como essencial para que as PME's comecem a envolver-se em atividades de responsabilidade social, devido à sua grande dependência da sua rede de relações interpessoais. Neste contexto, o capital social diz respeito à construção de relações sociais, por parte das PME's, baseadas na confiança, reciprocidade, transparência e cidadania, com os seus parceiros e clientes. Quanto maior for a proximidade entre as PME's e as suas redes formais e informais, maior será também o seu envolvimento em ações socialmente responsáveis.

Como referido anteriormente, segundo a teoria de responsabilidade social denominada de "Stakeholders", todas as empresas têm partes interessadas (fornecedores, clientes e comunidade local), ao saber-se gerir essas parcerias adequadamente pode ajudar a reduzir o risco e melhorar as suas políticas de

responsabilidade social (Jenkins, 2006). As PME's apoiam-se nas suas relações de confiança e legitimidade com as partes interessadas para melhorar o seu processo de criação de valor. No entanto, as PME's são incapazes de formalizar esse capital relacional através de ferramentas formais específicas (Russo & Perrini, 2010), ou seja, os resultados dessas relações geralmente não são comunicados ou não são medidos (Tencati, Perrini & Pogutz, 2004). Assim, com o propósito de integrar comportamentos responsáveis nos objetivos estratégicos, os gerentes e os proprietários das PME's devem identificar as partes interessadas relevantes para a empresa e considerar os retornos associados a relações de longo prazo com tais redes.

As grandes empresas, por outro lado, compreendem a relevância de identificar as suas relações com as partes interessadas, possuindo a capacidade de as integrar na sua estratégia corporativa, ao contrário das PME's (Russo & Perrini, 2010). Deste modo, a forma como as diferentes empresas geram as suas principais relações sociais, influencia a forma como abordam a responsabilidade social corporativa (Jenkins, 2006).

Para além das atividades de responsabilidade social a nível das Parcerias e Consumidores, as PME's também investem em práticas na esfera da Comunidade Local, ambas atividades da dimensão externa de responsabilidade social corporativa. Desta forma, as PME's enfatizam também a sua ação social em atividades imediatas e locais, trabalhando em colaboração com sua comunidade, tendo como finalidade atenuar os seus impactos negativos na mesma (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, & Davis, 2009).

Os custos relativos à implementação de iniciativas de responsabilidade social variam significativamente com o tamanho da empresa (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). As PME's em geral não possuem recursos económicos para garantir a devida documentação das suas atividades de responsabilidade social. No

entanto, esforçam-se para fortalecer as relações com seus parceiros mais importantes. Neste sentido, como as PME's tendem a não ter recursos para gerar continuamente políticas de responsabilidade social, precisam de orientações e apoio das suas partes interessadas.

Para as empresas mais pequenas, informar o seu envolvimento em iniciativas sociais publicamente é muito dispendioso. Por outro lado, dado o pequeno número de funcionários e hierarquias, as informações que dizem respeito a atividades de carácter social podem ser facilmente partilhadas e discutidas de forma informal por toda a empresa (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). Desta forma, atender aos requisitos de relatórios formais de responsabilidade social corporativa, é difícil para as pequenas empresas, sendo a sua motivação muito baixa, pois os relatórios tendem a ser dispendiosos do ponto de vista económico e temporal.

Segundo Jenkins (2006), existem sempre dificuldades associadas à responsabilidade social nas PME's, no entanto, estas não devem ver as dificuldades como uma barreira, mas sim encará-las como um desafio que deve ser superado através da inovação. Como as PME's são geralmente flexíveis, respondem rapidamente às circunstâncias em mudança, o que pode ser traduzido pelo desenvolvimento de abordagens inovadoras de responsabilidade social empresarial. A implementação de iniciativas de responsabilidade social em PME's também pode ser favorecida pelo facto da comunicação ser mais fluída e aberta dentro da empresa, o que permite que os valores sejam incorporados e divulgados em toda a organização de forma mais rápida, e da existência de poucas hierarquias, o que facilita o envolvimento de todos os funcionários nos programas de responsabilidade social corporativa (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock, & Davis, 2009).

A motivação dos funcionários e dos proprietários das PME's, mais do que os seus processos e políticas, são a chave para o sucesso de implementação de políticas de responsabilidade social nestas empresas, pois a existência de benefícios sociais em trabalhar em PME's e a orientação para uma finalidade social clara, pode ajudar a compensar o baixo nível salarial em relação às organizações maiores (Davies & Crane, 2010). O envolvimento dos funcionários também é normalmente encorajado através de medidas informais nas PME's (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). De acordo com Baden, Harwood & Woodward (2009) o envolvimento das PME's em atividades de responsabilidade social é predominantemente motivado pelo proprietário ou gerente, em vez de recompensas extrínsecas. Desta forma, identifica-se como fundamental encorajar o envolvimento dos funcionários nas atividades de responsabilidade social da organização.

Já foram lançadas pelo Comissão Europeia inúmeras iniciativas ambientais, embora o papel das PME's nestas iniciativas seja geralmente insignificante, pois para obter o financiamento para estas iniciativas ambientais o processo de candidatura é complexo e envolve demasiada burocracia. De acordo com Studer, Tsang, Welford, & Hills (2008), deve começar a ser desenvolvida pelo governo de cada país uma estratégia mais abrangente em relação às PME's e ao meio ambiente, ou seja, alocar mais esforços para alcançar ativamente as PME's, através da implementação de programas mais específicos e verdadeiramente relevantes para estas, como programas de premiação, programas educacionais, apoio financeiro e incentivos fiscais. Neste contexto, as PME's devem começar a receber apoios para traduzir melhorias ambientais em benefícios comerciais e vantagem competitiva e a legislação paralelamente deve tornar os assuntos ambientais relevantes para os negócios destas empresas.

Em conclusão, não se pode assumir que as PME devem adotar as mesmas estratégias e ferramentas de adoção de comportamentos responsáveis das grandes empresas. As PME's devem impulsionar a construção de capital social e aprender a identificar as suas partes interessadas para se começarem a orientar por uma estratégia sustentável, formal ou informal, mas intencional. Assim, as PME's não devem olhar para a responsabilidade social empresarial como um obstáculo mas sim como um desafio a ser superado!

Tabela I – Quadro de Referências

Temas Macro	Subtemas	Principais Auto(res)
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Definição de RSC	Russo e Perrini (2010); Tencati <i>et al.</i> (2004)
	Objetivos e Vantagens de RSC	Avram e Kühne (2008); Baden <i>et al.</i> (2011); Fassin <i>et al.</i> (2011)
	Teorias de RSC	Garriga e Melé (2004)
	Dimensões e Práticas de RSC	Europeias (2001); Tencati <i>et al.</i> (2004)
	Reporte das práticas de RSC	Cho <i>et al.</i> , (2012); Sierra-García <i>et al.</i> (2015)
Pequenas e Médias Empresas (PME's)	Definição de PME's	Avram, & Kühne (2008)
	Características das PME's	Davies e Crane (2010); Perrini <i>et al.</i> (2007); Russo e Perrini (2010); Spence <i>et al.</i> (2003)
RSC nas PME's	Implementação de iniciativas de RSC nas PME's (Benefícios e Obstáculos)	Avram e Kühne (2008); Baden <i>et al.</i> (2009); Baden <i>et al.</i> (2011); Baumann-Paully <i>et al.</i> , (2013); Ciliberti <i>et al.</i> (2008); Davies e Crane (2010); Jenkins (2006); Perrini <i>et al.</i> (2007); Spence <i>et al.</i> (2003); Uhlaner <i>et al.</i> (2012)
	Construção de relações sociais nas PME's para a implementação de atividades de RSC	Russo & Perrini (2010); Jenkins (2006)
	Práticas de RSC nas PME's	Fisher <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Elaboração própria

III. Metodologia

No trabalho de investigação utilizou-se um questionário baseado na revisão de literatura apresentada e num questionário elaborado por Santos, Pereira & Silva (2006), aplicado a 31 PME's portuguesas.

- **Questões de Investigação**

A presente dissertação procura compreender o significado das práticas de RSC nas PME's portuguesas, bem como a importância e os benefícios que a RSC tem nas suas estratégias económicas, sociais e ambientais. Desta forma, as questões de investigação deste estudo que guiaram o trabalho são as seguintes:

1. Que desafios e que oportunidades representam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial para a competitividade das PME's portuguesas?
2. Quais as principais práticas de responsabilidade social das PME's na vertente económica, social e ambiental?

- **Pressupostos**

Com base na revisão da literatura apresentada anteriormente, foram formuladas duas preposições de investigação:

1. A incorporação de uma conduta empresarial responsável constituiu um obstáculo para a competitividade das PME's portuguesas.
2. A responsabilidade social empresarial é um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para a competitividade das PME's em Portugal.

- **Abordagem Metodológica e Contexto Empírico da Investigação**

Uma vez apresentado o problema de investigação, definidos os objetivos e formuladas as questões de investigação, o trabalho empírico realizado na presente dissertação irá ter como base um estudo descritivo de natureza quantitativa, pois pretende-se mensurar os comportamentos e opiniões da população em estudo (PME's portuguesas).

A metodologia utilizada para ajudar a responder às questões levantadas pela investigação recorreu ao uso de um questionário online, pois o inquérito dá a possibilidade de se quantificar uma multiplicidade de dados e de analisar as suas correlações.

Deste modo, a abordagem metodológica será quantitativa, utilizando-se como suporte um inquérito online baseado na revisão de literatura apresentada e num questionário elaborado por Santos, Pereira & Silva (2006), pois pretende-se que esta dissertação possa analisar os desafios e as oportunidades da Responsabilidade Social Empresarial para as PME's portuguesas. Este inquérito teve como objetivos a identificação das atividades de responsabilidade social no âmbito ambiental, económico e social adotadas pelas PME's portuguesas e a identificação das barreiras ou limitações para a implementação das atividades de RSC, bem como da (s) vantagem (ns) adquirida (s) por estas.

Neste seguimento, foi estabelecido o contacto com algumas pequenas e médias empresas portuguesas através de correio eletrónico, onde se encontrava anexado um link gerado através da aplicação *Google Drive*. A técnica de recolha de dados escolhida foi o inquérito por questionário, uma vez que é um modelo de investigação que proporciona, de forma acessível e rápida, a obtenção de informação, tendo como objetivo minimizar os custos financeiros para os inquiridos. No total foram distribuídos 150 inquéritos a

PME'S onde trabalham amigos e familiares, mas apenas foram recebidas 31 respostas (taxa de resposta de 20%).

A amostra do estudo foi caracterizada como não probabilística por bola de neve (*snowball sampling*). Utilizou-se esta técnica de amostragem pois verificou-se ser difícil estudar a população escolhida. Assim, os membros desta população não foram todos identificados previamente, mas sim reconhecidos por outros membros da mesma, através das ligações que estabeleciam (Salganik & Heckathorn, 2004). A amostra do presente estudo é então não probabilística, pois não se conseguiu identificar de início a probabilidade de cada indivíduo ser selecionado para a amostra, tendo esta crescido à medida em que as empresas selecionadas convidavam novos participantes (Biernacki & Waldorf, 1981). Foi também tido em conta a necessidade de os dirigentes contactados estarem familiarizados com os termos técnicos usados. A amostra foi então constituída por um grupo de 31 pequenas e médias empresas portuguesas, estando estas inseridas em diversos setores, como educação, saúde, tecnologia e restauração.

As respostas ao inquérito online foram obtidas através de uma grelha de respostas exportada da base de dados criada pelo servidor do inquérito, e posteriormente analisadas em *Excel*. Relativamente à confidencialidade dos dados esta foi assegurada, pois serão apenas utilizados para resultados estatísticos do presente trabalho com objetivo de serem posteriormente analisados.

O questionário utilizado é constituído por duas partes: uma primeira parte consiste na identificação da empresa e a segunda parte abrange a caracterização das práticas de responsabilidade social da empresa. Todas as questões do questionário utilizado têm apoio da revisão de literatura, tendo sido construído segundo o seguinte modo: questões iniciais sobre a identificação da empresa e do responsável pelo preenchimento do inquérito (I e II); seguindo-se questões que pretendiam identificar os

objetivos, vantagens e limitações / barreiras da implementação de atividades de responsabilidade social nas respectivas empresas (III – questões 1 à 5); por último procurou-se saber quais as práticas de responsabilidade social que as empresas implementavam (III – questões 6 à 11).

IV. Análise de Dados

Neste capítulo serão sintetizadas e analisadas as respostas ao inquérito, através das informações recolhidas de acordo com a metodologia descrita no ponto anterior. Inicialmente será realizada a identificação e a caracterização das empresas inquiridas e posteriormente serão analisados os dados obtidos.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva, sendo efectuada com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 25.0 para Windows.

- **Resultados**

Caracterização da Amostra

A amostra era constituída por 31 inquiridos. A maioria desempenhava funções de Sócio-gerente (19,4%), Director (19,4%) ou CEO (12,9%) . Cerca de 40% tinham funções muito diferenciadas. Uma proporção elevada das empresas era do setor terciário (74,2%), e podiam ser caracterizadas como pequenas pois 54,8% destas empresas tinham 5 ou menos colaboradores, como se pode verificar na Tabela II. Em relação ao número de funcionários, este vai desde apenas 1 até 200. Perante os dados do inquérito em relação ao ano de criação da empresa, é possível verificar no que num total de 31 empresas, a empresa inquirida mais antiga é datada de 1926 e a mais recente é do ano de 2018, sendo os anos de 2003 e 2004 os anos com maior número de empresas inquiridas.

Tabela II - Caraterização (N = 31)

	N	%
<i>Cargo</i>		
Administrador	2	6,5
CEO	4	12,9
Director	6	19,4
Proprietário	1	3,2
Sócia - Gerente	6	19,4

Outras	12	38,7
Setor de atividade		
Primário	6	19,4
Secundário	2	6,4
Terciário	23	74,2
Nr de colaboradores		
Até 5 colaboradores	17	54,8
6 - 50 colaboradores	9	29
> 50 colaboradores	5	16,1

Fonte: Elaboração própria

Questão 1 - As atividades de RSC desenvolvidas na sua empresa acrescentam valor para a mesma?

Quase todas as empresas (96,8%) responderam afirmativamente que as atividades de responsabilidade social desenvolvidas por elas acrescentam valor para a empresa, pois apenas uma (3,2%) respondeu negativamente, tal como se vê na Tabela III.

Tabela III – Mais-valias RSC

	N	%
Sim	31	96,8
Não	1	3,2
Total	31	100.0

Fonte: Elaboração própria

Questões 2 e 3

Quais os principais objetivos da implementação de atividades de RSC para as PME's?

Qual (ais) a (s) maior (es) vantagem (ns) para a sua empresa na construção de relações sociais?

De acordo com a Tabela IV, a maioria das empresas (90,3%) identificou como principal objetivo da implementação de práticas de responsabilidade social a construção de relações sociais mutuamente benéficas, sendo que a maioria também reconheceu

como as vantagens mais relevantes dessas relações melhorar as políticas de responsabilidade social (67,7%) e melhorar o processo de criação de valor (54,8%), segundo a Tabela V.

Tabela IV – Objetivos da RSC

	N	%
Construção de relações sociais mutuamente benéficas	27	87,1
Benefícios financeiros percebidos	6	19,4
Vantagem competitiva sustentável	12	38,7
Orientação para a inovação	4	12,9

Fonte: Elaboração própria

Tabela V – Vantagens

	N	%
Melhorar as políticas de responsabilidade social	21	67,7
Reduzir o risco da implementação das atividades	2	6,5
Melhorar o processo de criação de valor	17	54,8

Fonte: Elaboração própria

Questão 4 - Quais os fatores que podem influenciar o sucesso da implementação de atividades de RSC na sua empresa?

A maior parte das empresas indicou também que os principais fatores que influenciam o sucesso da implementação de atividades de responsabilidade social na empresa são a motivação dos funcionários e proprietários (64,5%) e mais uma vez o fortalecimento das relações com as parcerias (51,6%), bem como a existência de uma comunicação fluída e aberta dentro da empresa (51,6%), tal como se pode identificar na Tabela VI.

Tabela VI – Fatores Sucesso RSC

	N	%
Motivação dos funcionários e dos proprietários das PME's	20	64,5

Fortalecer as relações com parceiros	16	51,6
Existência de poucas hierarquias	6	19,4
Comunicação fluída e aberta dentro da empresa	16	51,6

Fonte: Elaboração própria

Questão 5 - Quais as barreiras ou limitações para a realização das atividades de RSC nas PME's?

No geral, as empresas assinalaram a limitação de recursos humanos (64,5%) e financeiros (41,9%) como os obstáculos cruciais para a realização de atividades de responsabilidade social nas mesmas. Ainda 41,9% das empresas olham para as iniciativas de responsabilidade social como uma fonte de elevados custos, como se pode constatar na Tabela VII.

Tabela VII – Barreiras RSC

	N	%
Limitação de recursos financeiros	13	41,9
Fonte de elevados custos	13	41,9
Elevada concorrência	2	6,5
Limitação de recursos humanos	20	64,5
Dificuldade na comunicação dos seus valores e normas para com os seus potenciais clientes	6	19,4
Elevada burocracia relacionada com as políticas de responsabilidade social	2	6,5
Relatórios de reporte de RSC dispendiosos do ponto de vista económico e temporal	3	9,7

Fonte: Elaboração própria

Questões 6 - Quais as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela sua empresa?

Relativamente às práticas de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas estas salientam a atribuição de prémios de produtividade (41,9%), a flexibilidade de horários de trabalho (74,2%) e a possibilidade de trabalhar a partir de casa (41,9%), tal como se pode confirmar na Tabela VIII.

Tabela VIII – Práticas RH

	N	%
Promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	12	38,7
Prémios de produtividade ou assiduidade	13	41,9
Flexibilidade de horários de trabalho	23	74,2
Recrutamento de pessoas que pertencem a grupos sociais desfavorecidos	5	16,1
Benefícios	7	22,6
Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	5	16,1
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	13	41,9
Ascensão na carreira	6	19,4

Fonte: Elaboração própria

Questão 7 - Das seguintes Práticas de Apoio Social, indique aquela (s) que a sua empresa disponibiliza:

Em relação às atividades de apoio social a maioria das empresas (48,4%) mencionou que não praticavam esse tipo de atividades, sendo só a parceria com companhias de seguros a resposta selecionada por algumas das empresas (29%), como se pode observar na Tabela IX.

Tabela IX – Atividades de Apoio Social

	N	%
Esquemas complementares à segurança social	9	29,0
Atividades desportivas / culturais	4	12,9
Transportes	3	9,7
Sistema de apoio para o pagamento de dívidas contraídas	4	12,9
Adiantamento e empréstimos monetários	7	22,6
Refeitório e espaço de convívio	5	16,1
Apoio na educação dos filhos	2	6,5

Fonte: Elaboração própria

Questão 8 - Indique quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas pela sua empresa:

No que se refere às práticas de segurança, higiene e saúde a resposta mais frequente foi a existência das consultas de medicina do trabalho (77,4%), sendo que nenhuma empresa possui um gabinete de apoio médico, como se pode aferir na Tabela X.

Tabela X – Práticas HS

	N	%
Medicina no trabalho	24	77,4
Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído	10	32,3
Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	10	32,3
Planos de emergência	3	9,7

Fonte: Elaboração própria

Questão 9 - Quais as práticas/atividades que a sua empresa desenvolve com a comunidade onde se encontra inserida?

No que diz respeito, às atividades desenvolvidas com a comunidade em que as empresas se encontram inseridas, em conformidade com a Tabela XI, a doação de produtos/serviços (29%), a atribuição de donativos (32,3%) e a atribuição de estágios (32,3%) foram as respostas mais constantes. Contudo, ainda 22,6% das PME's mencionaram que não promovem iniciativas de responsabilidade social com as comunidades em que se encontram inseridas.

Tabela XI – Práticas com a Comunidade

	N	%
Oferece estágios	10	32,3
Cedência de espaços e equipamentos	3	9,7
Dispensa de recursos humanos para voluntariado	3	9,7
Patrocínios de eventos desportivos / culturais / ambientais / sociais	4	12,9
Concede bolsas de estudo	10	32,3
Doações de produtos/serviços	9	29,0
Atribuição de donativos	10	32,3
Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	3	9,7

Fonte: Elaboração própria

Questão 10 - Quais as práticas ambientais desenvolvidas pela sua empresa?

Por fim, no que respeita às práticas ambientais desenvolvidas pelas empresas, consoante a Tabela XII, estas mencionaram a reciclagem (74,2%) e a diminuição do consumo de água / energia (64,5%) como as principais atividades realizadas.

Tabela XII – Práticas ambientais

	N	%
Sensibilização dos colaboradores	10	32,3
Reciclagem	23	74,2
Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção	4	12,9
Diminuição do consumo de energia / água	20	64,5
Incentivo ao transporte sustentável	3	9,7
Utilização de produtos ecológicos e não tóxicos	9	29,0
Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente	2	6,5
Diagnóstico ambiental e plano de ação	2	6,5

Fonte: Elaboração própria

Questão 11 - Como caracteriza as Atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pela sua empresa?

Por último, a maior parte das empresas (64,5%) referiram que as atividades de responsabilidade social desenvolvidas por elas são ocasionais e não regulares, como se pode perceber pela Tabela XIII.

Tabela XIII – Caracterização das Atividades

	N	%
Ocasionais	20	64,5
Regulares	12	35,5
Total	31	100,0

Fonte: Elaboração própria

- **Discussão**

De acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que estes foram de encontro à revisão bibliográfica apresentada anteriormente, sendo que ambas as preposições se confirmam.

Proposição 1 - A incorporação de uma conduta empresarial responsável ainda constitui um grande obstáculo para a competitividade das PME's portuguesas, sendo que estas são limitadas em recursos humanos e financeiros. Assim, pode se concluir que se confirma o primeiro pressuposto, dado que as empresas inquiridas assinalaram a limitação de recursos humanos (64,5%) e financeiros (41,9%) como os obstáculos cruciais para a realização de atividades de responsabilidade social nas mesmas, e ainda 41,9% das empresas olham para as iniciativas de responsabilidade social como uma fonte de elevados custos.

Proposição 2 - As pequenas e médias empresas portuguesas já percecionam a responsabilidade social empresarial como um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para a competitividade das PME's em Portugal. Desta forma, pode se afirmar que o segundo pressuposto também se confirma, visto que a percentagem de inquiridos que consideram que a responsabilidade social empresarial é um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para a competitividade das PME's em Portugal é significativamente superior à dos que consideram que ela não constitui um valor acrescentado (97% vs 3%).

Conclui-se também que a construção de relações sociais fortes e duradoras têm um papel fundamental na implementação das práticas de responsabilidade social, tanto como um objetivo bem como uma vantagem para o sucesso da implementação das mesmas, na medida em que, a maioria das empresas (90,3%) identificou como principal objetivo da implementação de práticas de responsabilidade social a construção

de relações sociais mutuamente benéficas, sendo que a maioria também reconheceu como as vantagens mais relevantes dessas relações melhorar as políticas de responsabilidade social (67,7%) e melhorar o processo de criação de valor (54,8%). É assim possível concluir um esforço por parte das empresas em manter boas relações com os seus parceiros.

Relativamente às atividades de responsabilidade social no âmbito ambiental, económico e social adotadas pelas PME's portuguesas, estas são de carácter ocasional, sendo que a maior parte das empresas (64,5%) referiram que as atividades de responsabilidade social desenvolvidas por elas são ocasionais e não regulares.

É possível verificar que as práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas estão pontualmente refletidas na estratégia das empresas, podendo ser caracterizadas como práticas ocasionais e não estruturadas. Por fim, concluiu-se também que as práticas de responsabilidade social mais usuais nas PME's portuguesas são as de carácter ambiental e de recursos humanos (dimensão interna), sendo as de apoio social e com a comunidade as menos comuns (dimensão externa), respondendo assim à segunda questão de investigação do estudo.

Conclui-se assim que apesar das práticas de RSC verificadas nas pequenas e médias empresas serem ainda ocasionais, não estarem relacionadas com a estratégia das empresas e existirem bastantes deficiências em certos domínios, a presença das práticas de RS, verificadas nas empresas inquiridas através da aplicação do inquérito, são um indicador positivo de que as empresas inquiridas estão a fazer um esforço para integrar as preocupações sociais nas suas atividades e estratégias, indo ao encontro do que já se pratica nas grandes empresas.

Por fim, não se comparou os resultados do presente estudo com o estudo em que se baseou o inquérito aplicado, dado que o estudo "Responsabilidade Social nas

PME: Casos em Portugal” realizado em 2005 por Santos, Pereira & Silva (2006) centra-se num diagnóstico às práticas de RSE às PME’s portuguesas excluindo as microempresas, tendo tido como amostra 235 empresas, sendo então a amostra bastante distinta da aqui apresentada.

V. Conclusões

O presente capítulo encontra-se organizado em três secções: Contributos para a teoria e para a prática, limitações do estudo e sugestões de investigação.

- **Contributos para a teoria e para a prática**

A RSE é uma temática importante para o presente e futuro das organizações e para as comunidades onde estas se inserem. O inquérito realizado às práticas de RSC de diversas PME's demonstra que esta temática ainda não é suficientemente explorada, apesar das inúmeras práticas que já se encontram desenvolvidas pelas empresas. Assim, apesar da dimensão da empresa ser um factor fundamental para a intervenção das empresas em termos de práticas de RSE, as PME's, devem também ter uma atitude socialmente responsável, podendo contribuir para a redução de situações de desvantagem na sociedade em que se encontram inseridas.

Destaca-se como principal contribuição a identificação das principais práticas de RSE das PME's portuguesas, sendo estas as de carácter ambiental e de recursos humanos (dimensão interna), respondendo assim à segunda questão de investigação do estudo.

Outro dos contributos deste estudo para a literatura sobre o tema da RSE é a conclusão de que o envolvimento das PME's em iniciativas de RSC é moderado, pois desenvolver essas políticas é difícil para a maioria destas empresas, embora considerem que acrescentam valor para as mesmas. Apesar das práticas de RSC verificadas nas PME'S portuguesas serem ainda ocasionais, as empresas estão a fazer um esforço para integrar as preocupações sociais nas suas atividades e estratégias. A incorporação de uma conduta empresarial responsável ainda constitui um grande obstáculo para a competitividade das PME's portuguesas, sendo que estas são

limitadas em recursos humanos e financeiros. Contudo, as pequenas e médias empresas portuguesas já percecionam a responsabilidade social empresarial como um desafio que poderá constituir um valor acrescentado para a competitividade das PME's em Portugal, respondendo assim à primeira questão de investigação.

Como se verificou, a realidade das PME's portuguesas assenta na sua maioria em núcleos empresariais de dimensão muito pequena, sendo constituídas muitas vezes por unidades unipessoais. A dimensão reduzida em termos de recursos humanos por unidade empresarial, apontará sempre para pessoas essencialmente focadas na competência técnica do setor de atividade onde atuam, ou seja, durante o tempo de ocupação os trabalhadores estão concentrados em gerar primordialmente recursos que possam sustentar financeiramente os elementos da empresa. A falta de tempo, o capital, o reduzido número de efetivos disponíveis e o pouco conhecimento para a perceção e implementação de atividades de RSC são os grandes obstáculos identificados para o desenvolvimento dessas mesmas práticas, nesta realidade de micro empresas dominante em Portugal.

Em suma, a realidade das PME's portuguesas pode considerar-se limitada por quatro elementos fundamentais condicionantes da aplicação de atividades de RSC: Dimensão do número de efetivos; Competência e conhecimento de práticas de RSC, Rentabilidade das empresas; Tempo disponível para a execução de práticas de RSC.

- **Limitações do Estudo**

Como principal limitação ao estudo identificou-se a reduzida colaboração das pequenas e médias empresas portuguesas na obtenção de dados de estudo, pois uma minoria das empresas contactadas respondeu ao questionário online, sendo a amostra limitada. Assim, a amostra origina dúvidas quanto à representatividade da realidade.

Um dos motivos que poderá ser responsável pela escassez de respostas poderá ser o reduzido conhecimento que os trabalhadores destas empresas têm sobre esta temática.

Outra dificuldade do presente estudo centra-se na escolha e na utilização de apenas uma metodologia para a recolha de dados: o inquérito por questionário (dado que a amostra não foi significativa).

- **Sugestões de Investigação**

A análise da intervenção das pequenas e médias empresas a nível da RSC é uma temática que tem vindo a ser reconhecida com devida importância, podendo ser ainda mais aprofundada em estudos futuros.

Por a amplitude da amostra utilizada na presente dissertação ser muito reduzida justifica-se ser necessário desenvolver o presente estudo com uma amostra mais significativa.

Como tema de investigação para o futuro associado a esta temática, sugere-se a realização de estudos comparativos que tenham como temática a responsabilidade social corporativa nas pequenas e médias empresas europeias. Desta forma, poder-se-iam comparar as iniciativas sociais destas empresas em Portugal com as atividades sociais desenvolvidas pelas PME's em outros países da Europa.

Por fim, sugere-se também como futura investigação, estudar formas de atividades sociais inovadoras que possam ser postas em prática por pequenas e médias empresas, ou seja, iniciativas que não requeiram elevados custos e que tragam benefícios para estas empresas.

VI. Referências Bibliográficas

Avram, D. O., & Kühne, S. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 463-475.

Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?. *European Management Journal*, 27(6), 429-441.

Baden, D., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2011). The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. *International Small Business Journal*, 29(3), 259-277.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.

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

Cho, S., Lee, C., & Park, C. K. (2012). Measuring corporate social responsibility. *The CPA Journal*, 82(6), 54.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1579-1588.

Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.

Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business ethics*, 98(3), 425-453.

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business ethics: A European review*, 18(1), 66-82.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

IAPMEI, (2016).

Disponível em: <https://www.iapmei.pt/>

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

Europeias, C. D. C. (2001). Livro verde. *Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300.

PORDATA, (2016).

Disponível em: <https://www.pordata.pt/>

Redmond, J., Walker, E., & Wang, C. (2008). Issues for small businesses with waste management. *Journal of environmental management*, 88(2), 275-285.

Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.

Salganik, M. J., & Heckathorn, D. D. (2004). Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological methodology*, 34(1), 193-240.

Santos, A. M., Pereira, E. N., & Silva, J. L. A. (2006). Responsabilidade Social nas PME- Casos em Portugal (p. 262).

Sierra-García, L., Zorio-Grima, A. & García-Benau, M.A., (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), pp.286-304.

Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17-29.

Studer, S., Tsang, S., Welford, R., & Hills, P. (2008). SMEs and voluntary environmental initiatives: a study of stakeholders' perspectives in Hong Kong. *Journal of environmental planning and management*, 51(2), 285-301.

Tencati, A., Perrini, F., & Pogutz, S. (2004). New tools to foster corporate socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 173-190.

Uhlener, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J., & de Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429.

VII. Anexos

I – Questionário sobre as Práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas nas PME's portuguesas

O seguinte instrumento de recolha de dados destina-se à realização de de uma tese de Mestrado, no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais. A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que se solicita que responda a todas as questões com a máxima sinceridade. Garante-se a total confidencialidade dos dados obtidos e agradece-se desde já a colaboração prestada.

A Responsabilidade Social Corporativa é definida como as obrigações das empresas para seguirem orientações, tomarem decisões e adotarem linhas de ação que estejam de acordo com os fins e valores da sociedade, promovendo o bem-estar da mesma, através de várias atividades e iniciativas sociais, tendo em vista a sustentabilidade social e ambiental (Russo & Perrini, 2010). Neste sentido, para as empresas serem socialmente responsáveis devem integrar preocupações sociais e ambientais de forma voluntária nas suas atividades, agindo de um modo rentável sem prejudicar os recursos naturais.

1. As atividades de RSC desenvolvidas na sua empresa acrescentam valor para a mesma?

a) Sim

b) Não

2. Quais os principais objetivos da implementação de atividades de RSC para as PME's?

a) Orientação para a inovação

b) Benefícios financeiros percebidos

c) Vantagem competitiva sustentável

d) Construção de relações sociais

3. Qual (ais) a (s) maior (es) vantagem (ns) para a sua empresa na construção de relações sociais para o desenvolvimento das atividades de RSC?

a) Reduzir o risco da implementação das atividades

b) Melhorar as políticas de responsabilidade social

c) Melhorar o processo de criação de valor

4. Quais os factores que podem influenciar o sucesso da implementação de atividades de RSC na sua empresa?

a) Fortalecer as relações com parceiros

b) Existência de poucas hierarquias (facilita o envolvimento de todos os funcionários nos programas de responsabilidade social corporativa)

c) Comunicação fluída e aberta dentro da empresa (informações que dizem respeito a atividades de carácter social podem ser facilmente partilhadas e discutidas de forma informal por toda a empresa)

d) Motivação dos funcionários e dos proprietários das PME's

5. Quais as barreiras ou limitações para a realização das atividades de RSC nas PME's?

a) Limitação de recursos humanos

b) Fonte de elevados custos

c) Elevada concorrência

d) Dificuldade na comunicação dos seus valores e normas para com os seus potenciais clientes.

- e) Elevada burocracia relacionada com as políticas de responsabilidade social
- f) Limitação de recursos financeiros
- g) Relatórios de reporte de RSC dispendiosos do ponto de vista económico e temporal

6. Quais as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela sua empresa?

- a) Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões, no acesso à Formação, na política salarial e na progressão da carreira
- b) Recrutamento de pessoas que pertencem a grupos sociais desfavorecidos)
- c) Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
- d) Prémios de produtividade ou assiduidade
- e) Flexibilidade de horários de trabalho
- f) Benefícios (por exemplo: telemóvel, viatura, cartão de crédito)
- g) Ascensão na carreira
- h) Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- i) Não se aplica

7. Das seguintes Práticas de Apoio Social, indique aquela (s) que a sua empresa disponibiliza:

- a) Creche no local de trabalho
- b) Refeitório e espaço de convívio
- c) Atividades desportivas / culturais
- d) Transportes
- e) Esquemas complementares à segurança social (por exemplo: seguros vida, saúde, complementos reforma)
- f) Apoio na educação dos filhos (Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens)

g) Sistema de apoio para o pagamento de dívidas contraídas

h) Programa de crédito para habitação

i) Adiantamento e empréstimos monetários

j) Não se aplica

8. Indique quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas pela sua empresa:

a) Medicina no trabalho

b) Gabinete de apoio médico no interior da empresa

c) Planos de emergência

d) Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído

e) Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

f) Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo, toxicoddependência)

g) Não se aplica

9. Quais as práticas/atividades que a sua empresa desenvolve com a comunidade onde se encontra inserida?

a) Cedência de espaços e equipamentos

b) Doações de produtos/serviços

c) Parcerias com outras organizações

d) Dispensa de recursos humanos para voluntariado

e) Patrocínios de eventos desportivos / culturais / ambientais / sociais

f) Atribuição de donativos

g) Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidas

- h) Oferece estágios, concede bolsas de estudo
- i) Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- j) Não se aplica

10. Quais as práticas ambientais desenvolvidas pela sua empresa?

- a) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
- b) Diagnóstico ambiental e plano de ação
- c) Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
- d) Sensibilização dos colaboradores
- e) Utilização de produtos ecológicos e não tóxicos
- f) Reciclagem
- g) Diminuição do consumo de energia / água
- h) Incentivo ao transporte sustentável
- i) Não se aplica.

11. Como caracteriza as Atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pela sua empresa?

- a) Atividades ocasionais
- b) Atividades regulares