

Capítulo 7 - Ética, Responsabilidade Social Empresarial e Governança nas PME

Marc Jacquinet

Agosto de 2025; uc 61049, 61089, 61041

CC-BY-NC

Texto elaborado ao longo de 2020 a 2025. Faz parte do manual de Gestão de PME, dividido por capítulos.

7.1 Introdução

A integração dos princípios éticos, da responsabilidade social empresarial (RSE) e das práticas de governança corporativa no tecido organizacional das pequenas e médias empresas (PME) emerge como uma dimensão crítica da gestão empresarial contemporânea, transcendendo considerações meramente instrumentais para se constituir como imperativo moral e estratégico (Carroll & Shabana, 2010; Fassin et al., 2015). A crescente complexidade do ambiente empresarial, caracterizada pela intensificação da vigilância pública, pela emergência de stakeholders mais exigentes e pela implementação de quadros regulamentares mais rigorosos, posiciona estas temáticas no centro da agenda de sustentabilidade organizacional das PME (Wickert et al., 2016; Jamali et al., 2017).

As PME, que constituem a espinha dorsal das economias modernas representando mais de 99% das empresas na União Europeia e empregando aproximadamente 100 milhões de pessoas (Comissão Europeia, 2020), enfrentam desafios únicos na implementação de práticas éticas e de responsabilidade social. A sua natureza específica, caracterizada por estruturas organizacionais menos formalizadas, recursos limitados, proximidade entre propriedade e gestão, e dependência significativa das características pessoais dos proprietários-gestores, configura um contexto singular que requer abordagens adaptadas e contextualizadas (Spence, 2016; Moore & Spence, 2006).

A literatura académica sobre ética empresarial, responsabilidade social e governança corporativa desenvolveu-se predominantemente através da análise de grandes corporações, gerando frameworks teóricos e modelos práticos que nem sempre se adequam às especificidades das PME (Jenkins, 2006; Perrini, 2006). Esta lacuna conceptual e empírica justifica uma análise aprofundada sobre como as pequenas e médias empresas podem conceptualizar, desenvolver e implementar práticas éticas e socialmente responsáveis, considerando as suas características distintivas e os constrangimentos estruturais inerentes à sua dimensão.

O presente capítulo propõe-se analisar criticamente as dimensões éticas, de responsabilidade social e de governança nas PME, explorando as especificidades conceptuais, os desafios práticos de implementação, os mecanismos de avaliação e as implicações estratégicas destas práticas. Através de uma abordagem multidisciplinar que integra perspectivas da filosofia moral, da teoria organizacional, da economia institucional e dos estudos de sustentabilidade, procura-se contribuir para uma

compreensão mais nuançada e contextualizada destas temáticas no universo das pequenas e médias empresas.

7.2 Fundamentos Teóricos da Ética Empresarial

7.2.1 Perspectivas Filosóficas da Ética Empresarial

A ética empresarial, enquanto domínio de investigação e prática, assenta em fundamentos filosóficos que determinam as abordagens conceptuais e metodológicas adotadas pelas organizações na gestão das suas responsabilidades morais (Solomon, 1992; Kaptein, 2008). As três tradições éticas principais - deontológica, consequencialista e ética da virtude (virtue ethics) - oferecem lentes interpretativas distintas para a compreensão e aplicação de princípios éticos no contexto empresarial (Bragues, 2006; Moore, 2012).

A abordagem deontológica, fundamentada na filosofia kantiana, enfatiza o cumprimento de deveres e obrigações morais independentemente das consequências das ações (Kant, 1785; Bowie, 2017). No contexto das PME, esta perspectiva traduz-se na adesão a princípios universais de honestidade, integridade e respeito pela dignidade humana, independentemente das pressões económicas ou competitivas. A aplicação desta abordagem requer o desenvolvimento de códigos de conduta claros e a implementação de sistemas de tomada de decisão que priorizem a conformidade com princípios éticos fundamentais.

A perspectiva consequencialista, predominantemente utilitarista, avalia a moralidade das ações com base nas suas consequências, procurando maximizar o bem-estar geral ou a utilidade agregada (Mill, 1863; Singer, 2011). Para as PME, esta abordagem implica a consideração sistemática dos impactos das decisões empresariais em todos os stakeholders, procurando otimizar os benefícios globais mesmo quando tal possa implicar sacrifícios para a organização. A implementação desta perspectiva requer competências analíticas sofisticadas para avaliar consequências complexas e frequentemente conflitantes.

A ética da virtude (virtue ethics), com raízes na filosofia aristotélica, foca-se no carácter moral dos decisores e na cultivação de virtudes como a prudência, a justiça, a temperança e a coragem (Aristotle, 350 BCE; MacIntyre, 2007). Esta abordagem revela-se particularmente relevante para as PME, onde a concentração de poder decisional no proprietário-gestor torna as características pessoais deste centrais para a orientação ética da organização. A aplicação desta perspectiva enfatiza o desenvolvimento pessoal dos líderes e a criação de culturas organizacionais que promovam a excelência moral.

7.2.2 Teorias da Stakeholder e Legitimidade Social

A teoria dos stakeholders, desenvolvida por Freeman (1984) e subsequentemente refinada por diversos académicos (Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Phillips et al., 2003), constitui um framework fundamental para a compreensão das responsabilidades éticas das empresas. Esta teoria postula que as organizações devem considerar os interesses de todos os grupos que afetam ou são afetados pelas suas atividades, transcendendo a perspectiva tradicional de primazia dos shareholders.

Nas PME, a aplicação da teoria dos stakeholders assume características específicas relacionadas com a proximidade relacional entre a empresa e os seus stakeholders primários (Fassin, 2008; Spence et al., 2003). Os colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade local mantêm frequentemente

relações diretas e pessoais com os proprietários-gestores, criando expectativas e responsabilidades morais particulares. Esta proximidade pode facilitar a identificação e resposta às necessidades dos stakeholders, mas também criar complexidades adicionais na gestão de conflitos de interesses.

A teoria da legitimidade social complementa a abordagem dos stakeholders ao explicar como as organizações procuram manter a sua aceitação social através da conformidade com normas, valores e expectativas sociais (Suchman, 1995; Deephouse & Carter, 2005). Para as PME, que dependem frequentemente de mercados locais e regionais, a legitimidade social constitui um ativo crítico que deve ser cuidadosamente cultivado e mantido. A perda de legitimidade pode ter consequências devastadoras dada a menor capacidade de diversificação geográfica e setorial destas organizações.

A integração destas perspetivas teóricas sugere que as PME devem desenvolver abordagens éticas que considerem simultaneamente os direitos e interesses dos stakeholders, as consequências das suas ações e o carácter moral dos seus líderes, no contexto das expectativas sociais específicas dos seus ambientes de operação (Spence, 2016; Wickert et al., 2016).

7.2.3 Dilemas Éticos Específicos das PME

As PME enfrentam dilemas éticos particulares que decorrem das suas características estruturais e contextuais (Quinn, 1997; Vyakarnam et al., 1997). A escassez de recursos pode criar pressões para comprometer padrões éticos em prol da sobrevivência organizacional, gerando tensões entre imperativos morais e necessidades económicas (Longenecker et al., 2006; Hannafey, 2003).

O dilema da sobrevivência versus integridade manifesta-se quando as PME enfrentam escolhas entre práticas questionáveis que podem garantir a continuidade do negócio e a manutenção de padrões éticos elevados que podem comprometer a viabilidade económica (Morris et al., 2002; Fassin et al., 2015). Este dilema é particularmente agudo em períodos de crise económica ou de intensificação da concorrência, quando as pressões para reduzir custos ou acelerar receitas podem levar a compromissos éticos.

A proximidade relacional característica das PME cria dilemas específicos relacionados com o favorecimento de stakeholders particulares, a gestão de conflitos de interesses pessoais e profissionais, e a manutenção da objetividade em processos de tomada de decisão (Spence & Rutherford, 2001; Jenkins, 2004). A sobreposição entre vida pessoal e profissional do proprietário-gestor pode gerar situações onde interesses familiares ou pessoais entram em conflito com responsabilidades empresariais.

A informalidade típica das PME pode facilitar a flexibilização de procedimentos éticos, criando zonas cinzentas onde a ausência de políticas formalizadas permite interpretações divergentes de padrões de conduta apropriados (Murillo & Lozano, 2006; Baden & Harwood, 2013). Esta informalidade, embora possa acelerar processos de tomada de decisão, pode também criar inconsistências na aplicação de princípios éticos e dificuldades na accountability.

7.3 Responsabilidade Social Empresarial nas PME

7.3.1 Conceptualização e Dimensões da RSE

A responsabilidade social empresarial (RSE) tem evoluído de um conceito periférico para uma componente central da estratégia empresarial, refletindo crescentes expectativas sociais sobre o papel das empresas na sociedade (Carroll, 1979, 1991; Wood, 1991; McWilliams & Siegel, 2001). A conceptualização da RSE assenta tradicionalmente no modelo piramidal de Carroll (1991), que identifica quatro dimensões hierárquicas: responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas.

As responsabilidades económicas constituem a base fundamental, representando a obrigação primária de gerar lucros e criar valor para os shareholders. Nas PME, esta dimensão assume particular relevância dada a necessidade de assegurar a sustentabilidade financeira numa envolvente frequentemente caracterizada por recursos limitados e vulnerabilidade a choques externos (Fassin, 2008; Spence, 2007). A responsabilidade económica das PME estende-se também à criação de emprego local e à contribuição para o desenvolvimento económico regional.

As responsabilidades legais referem-se ao cumprimento das leis e regulamentações aplicáveis, constituindo o mínimo standard ou quadro de comportamento social aceite. Para as PME, o cumprimento legal pode representar desafios significativos devido à complexidade crescente do quadro regulamentar e aos custos associados à conformidade (Bradford & Fraser, 2008; Johnson & Schaltegger, 2016). A capacidade limitada de recursos jurídicos internos pode tornar particularmente oneroso o acompanhamento e implementação de novas obrigações legais.

As responsabilidades éticas transcendem os requisitos legais, abrangendo comportamentos e práticas que, embora não legalmente obrigatórios, são expectáveis pela sociedade. Esta dimensão é particularmente complexa para as PME devido à sua natureza contextual e à necessidade de interpretação das expectativas sociais específicas dos seus ambientes de operação (Wickert et al., 2016; Jamali et al., 2017). A proximidade com stakeholders locais pode simultaneamente facilitar a compreensão destas expectativas e intensificar a pressão para a sua satisfação.

As responsabilidades filantrópicas, no topo da pirâmide, envolvem contribuições voluntárias para o bem-estar social que vão além das expectativas normais. Nas PME, a filantropia assume frequentemente formas informais e personalizadas, refletindo os valores e interesses pessoais dos proprietários-gestores (Besser, 2012; Niehm et al., 2008). Esta personalização pode resultar em abordagens mais autênticas mas também menos sistemáticas à filantropia empresarial.

7.3.2 Motivações e Drivers da RSE nas PME

As motivações para o engagement em práticas de RSE nas PME diferem significativamente das identificadas em grandes corporações, refletindo as especificidades estruturais e contextuais destas organizações (Jenkins, 2006; Perrini et al., 2007; Russo & Tencati, 2009). A literatura identifica múltiplos fatores (drivers) que podem ser categorizados em motivações intrínsecas, extrínsecas e mistas.

As motivações intrínsecas derivam dos valores pessoais e das convicções morais dos proprietários-gestores, constituindo drivers fundamentais da RSE nas PME (Spence & Rutherford, 2001; Fuller & Tian, 2006). A concentração de poder decisional permite que as perspetivas éticas e sociais dos líderes se traduzam diretamente em práticas organizacionais, resultando frequentemente em abordagens à RSE mais autênticas e consistentes com os valores declarados. Esta autenticidade pode constituir uma vantagem competitiva significativa em mercados onde os consumidores valorizam *increasingly* a integridade empresarial.

As motivações extrínsecas incluem pressões regulamentares, expectativas dos stakeholders, imperativos competitivos e oportunidades de negócio (Jamali et al., 2009; Torugsa et al., 2012). Para as PME, estas pressões podem ser particularmente intensas devido à dependência de relações próximas com stakeholders locais e à menor capacidade de resistir a pressões sociais negativas. A necessidade de manter a legitimidade social pode tornar a RSE uma questão de sobrevivência mais do que de escolha estratégica.

As motivações mistas combinam elementos intrínsecos e extrínsecos, reconhecendo que a RSE pode simultaneamente expressar valores pessoais e gerar benefícios empresariais (Porter & Kramer, 2006, 2011; Kurucz et al., 2008). Esta perspetiva de *shared value* é particularmente relevante para as PME, que podem aproveitar a sua flexibilidade e proximidade com stakeholders para desenvolver soluções inovadoras que criem valor social e económico simultaneamente.

7.3.3 Características Distintivas da RSE nas PME

A RSE nas PME manifesta características distintivas que a diferenciam das práticas observadas em grandes corporações (Spence, 2007; Jenkins, 2009; Wickert et al., 2016). Estas diferenças refletem as especificidades estruturais, culturais e contextuais das pequenas e médias empresas, requerendo abordagens conceptuais e metodológicas adaptadas.

A informalidade constitui uma característica central da RSE nas PME, manifestando-se na ausência de políticas formalizadas, relatórios estruturados ou sistemas de gestão dedicados (Murillo & Lozano, 2006; Perrini et al., 2007). Esta informalidade não implica necessariamente menor *commitment* com práticas socialmente responsáveis, mas sim abordagens mais flexíveis e personalizadas que refletem a cultura organizacional e os valores dos líderes. A formalização crescente da RSE pode, paradoxalmente, reduzir a autenticidade e espontaneidade que caracterizam estas práticas nas PME.

A orientação para stakeholders locais representa outra característica distintiva, refletindo a dependência das PME de mercados, fornecedores e comunidades regionais (Perrini, 2006; Spence et al., 2003). Esta orientação local pode resultar em práticas de RSE mais procuradas e relevantes para as necessidades específicas dos contextos de operação, mas pode também limitar o escopo e o impacto das iniciativas implementadas. A tensão entre relevância local e escala de impacto constitui um desafio particular para as PME que aspiram a contribuições sociais mais significativas.

A personalização das práticas de RSE, refletindo os valores, interesses e competências dos proprietários-gestores, constitui uma terceira característica distintiva (Fassin, 2008; Wickert et al., 2016). Esta personalização pode resultar em abordagens mais autênticas e sustentáveis, mas pode também criar dependências excessivas de indivíduos específicos e limitar a institucionalização das práticas. A sucessão empresarial pode representar riscos significativos para a continuidade de práticas de RSE altamente personalizadas.

7.4 Governança Corporativa nas PME

7.4.1 Conceitos e Modelos de Governança

A governança corporativa, definida como o sistema de direção e controlo das empresas que determina a distribuição de direitos e responsabilidades entre diferentes participantes na corporação (Shleifer & Vishny, 1997; Tirole, 2001), assume características particulares nas PME devido à concentração de

propriedade e à sobreposição entre ownership e management (La Porta et al., 1999; Faccio & Lang, 2002).

O modelo anglo-saxónico de governança, baseado na separação entre propriedade e controlo e na proteção dos interesses dos shareholders minoritários, encontra aplicação limitada nas PME onde a concentração de propriedade é a norma (Berle & Means, 1932; Jensen & Meckling, 1976). Esta concentração elimina muitos dos problemas de agência tradicionais entre acionistas ou shareholders e gestores ou managers, mas pode criar novos conflitos entre shareholders maioritários e minoritários, ou entre a família controladora e outros stakeholders (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006).

O modelo stakeholder de governança, prevalente em muitos países europeus, enfatiza a consideração dos interesses de múltiplos grupos de stakeholders nos processos de tomada de decisão (Freeman et al., 2010; Blair, 1995). Nas PME, este modelo pode manifestar-se através da inclusão informal de colaboradores, clientes ou parceiros em processos decisórios, aproveitando a proximidade relacional característica destas organizações. A implementação formal deste modelo pode, contudo, ser limitada pelos recursos disponíveis e pela necessidade de eficiência decisória.

A governança familiar, um subdomínio específico relevante para muitas PME, foca-se nos desafios únicos das empresas controladas por famílias, incluindo a gestão de conflitos familiares, a sucessão, e o equilíbrio entre objetivos familiares e empresariais (Gersick et al., 1997; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Este modelo reconhece que as empresas familiares operam com lógicas duais que podem gerar tanto vantagens competitivas (commitment de longo prazo, trust, valores partilhados) como vulnerabilidades específicas (nepotismo, resistência à mudança, conflitos familiares).

7.4.2 Estruturas e Mecanismos de Governança

As estruturas de governança nas PME diferem substancialmente das observadas em grandes corporações, refletindo as especificidades de scale, complexity e ownership concentration (Abor & Adjasi, 2007; Brunninge et al., 2007). A simplicidade estrutural típica das PME pode facilitar processos de tomada de decisão mais ágeis, mas pode também limitar a qualidade da supervisão e controlo.

Os conselhos de administração nas PME assumem frequentemente características informais, sendo compostos predominantemente por familiares, amigos ou consultores próximos do proprietário-gestor (Gabrielsson & Huse, 2005; van den Heuvel et al., 2006). Esta composição pode limitar a independência e a capacidade de desafiar as decisões da gestão, reduzindo a eficácia da função de supervisão. A profissionalização dos conselhos, através da inclusão de administradores independentes com competências relevantes, pode melhorar significativamente a qualidade da governança, mas implica custos adicionais que podem ser proibitivos para PME com recursos limitados.

Os mecanismos de controlo interno nas PME são tipicamente menos formalizados, dependendo frequentemente de sistemas de monitorização pessoal e informal por parte do proprietário-gestor (Davila et al., 2009; Naldi et al., 2013). Esta dependência de controlo pessoal pode ser eficaz em organizações pequenas, mas pode tornar-se inadequada à medida que a complexidade e a escala das operações aumentam. O desenvolvimento de sistemas de controlo interno mais robustos é essencial para suportar o crescimento e profissionalização das PME.

Os mecanismos de controlo externo, incluindo auditoria externa, regulação e monitorização pelos mercados financeiros, têm aplicabilidade limitada para muitas PME (Collis, 2012; Kang & Gray, 2011). A ausência de cotação em bolsa elimina o disciplining effect dos mercados de capitais, enquanto os requisitos de auditoria podem ser reduzidos ou inexistentes para empresas abaixo de determinados thresholds. Esta reduzida exposição ao controle externo aumenta a importância dos mecanismos internos de governança.

7.4.3 Desafios Específicos da Governança nas PME

As PME enfrentam desafios únicos de governança que derivam das suas características estruturais e contextuais (Uhlener et al., 2007; Briano-Turrent & Poletti-Hughes, 2017). Estes desafios requerem soluções adaptadas que considerem as especificidades destas organizações.

A profissionalização da gestão constitui um desafio central, envolvendo a transição de práticas de gestão informais e intuitivas para abordagens mais estruturadas e profissionais (Flamholtz & Randle, 2007; Miller et al., 2013). Esta transição pode ser resistida pelos proprietários-gestores que valorizam a flexibilidade e controlo direto, mas é frequentemente necessária para suportar o crescimento e a sustentabilidade de longo prazo. A gestão desta transição requer competências de gestão da mudança e pode beneficiar de apoio externo especializado.

A sucessão empresarial representa outro desafio crítico, particularmente relevante para empresas familiares onde a continuidade da liderança é uma questão central (Sharma et al., 2001; Cabrera-Suárez et al., 2001). O planeamento inadequado da sucessão pode resultar em conflitos familiares, perda de competências críticas e, em casos extremos, no encerramento da empresa. O desenvolvimento de processos estruturados de sucessão, incluindo a preparação de sucessores e a definição clara de critérios de seleção, é essencial para a sustentabilidade de longo prazo.

O acesso a capital e a gestão de stakeholders financeiros constituem desafios adicionais, relacionados com a dependência típica das PME de funding interno ou de fontes limitadas de financiamento externo (Berger & Udell, 2006; Beck & Demirguc-Kunt, 2006). A ausência de separação entre propriedade e controlo pode limitar o acesso a investidores externos, enquanto a informalidade das práticas de governança pode reduzir a confiança de credores e outros financiadores. A melhoria das práticas de governança pode facilitar o acesso a capital e reduzir os custos de financiamento.

7.5 Integração da Ética, RSE e Governança

7.5.1 Sinergia entre Dimensões

A integração eficaz da ética empresarial, responsabilidade social e governança corporativa nas PME requer uma abordagem holística que reconheça as interconexões e sinergias entre estas dimensões (Aguilera et al., 2007; Matten & Moon, 2008). Esta integração pode gerar benefícios superiores aos resultantes da implementação isolada de cada componente, criando sistemas de gestão mais coerentes e eficazes.

A ética empresarial fornece os fundamentos morais que orientam tanto as práticas de RSE como as estruturas de governança, estabelecendo princípios e valores que determinam o comportamento organizacional (Sison, 2008; Kaptein, 2008). Nas PME, onde os valores pessoais dos proprietários-gestores exercem influência determinante, a clarificação e comunicação de princípios éticos constitui o alicerce para o desenvolvimento de práticas consistentes de responsabilidade social e governança.

A RSE operacionaliza os princípios éticos através de práticas concretas que demonstram o commitment da organização com stakeholders (partes envolvidas) e sociedade (Porter & Kramer, 2006; Carroll & Shabana, 2010). Esta operacionalização requer estruturas de governança que assegurem a implementação eficaz e a accountability das práticas de RSE, criando ligações diretas entre governança e responsabilidade social.

A governança corporativa providencia os mecanismos e estruturas necessários para assegurar que os princípios éticos e as práticas de RSE são efetivamente implementados, monitorizados e comunicados (Aguilera et al., 2008; Jo & Harjoto, 2011). Estruturas de governança robustas podem facilitar a identificação de dilemas éticos, a definição de respostas apropriadas e a accountability ou responsabilidade perante stakeholders.

7.5.2 Modelos Integrados de Implementação

O desenvolvimento de modelos integrados de implementação requer a consideração das especificidades das PME e dos recursos disponíveis, evitando a transposição direta de frameworks desenvolvidos para grandes corporações (Spence, 2016; Wickert et al., 2016). Estes modelos devem ser escaláveis, flexíveis e adequados às capacidades e necessidades específicas de diferentes tipos de PME.

No modelo orientado por valores, a integração baseia-se na identificação e articulação clara dos valores fundamentais da organização, utilizando estes como fundação para o desenvolvimento de práticas éticas, de RSE e de governança (Collins & Porras, 1994; Lencioni, 2002). Este modelo é particularmente adequado para PME onde os valores pessoais dos proprietários-gestores exercem influência determinante, permitindo a criação de sistemas coerentes e autênticos.

O modelo de stakeholder-centric integration foca-se na identificação e análise sistemática dos stakeholders relevantes, desenvolvendo práticas e estruturas que respondam às suas necessidades e expectativas (Freeman et al., 2010; Harrison et al., 2010). Para as PME, este modelo pode aproveitar a proximidade natural com stakeholders para criar sistemas de engagement mais eficazes e responsive.

O modelo de processo-based integration enfatiza o desenvolvimento de processos estruturados que integrem considerações éticas, sociais e de governança em todas as atividades organizacionais (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2014). Este modelo pode ser particularmente útil para PME em crescimento que necessitam de maior formalização e sistematização das suas práticas.

7.5.3 Métricas e Avaliação Integrada

O desenvolvimento de sistemas de medição e avaliação integrados constitui um desafio significativo, requerendo métricas que capturem as múltiplas dimensões da performance ética, social e de governança (Kolk, 2008; Searcy, 2012). Estas métricas devem ser simultaneamente rigorosas e práticas, adequadas aos recursos e capacidades das PME.

Os balanced scorecards adaptados podem integrar indicadores financeiros e não-financeiros que reflitam a performance em ética, RSE e governança (Kaplan & Norton, 1996; Figge et al., 2002). Para as PME, estes sistemas devem ser simplificados e focalizados nos indicadores mais relevantes, evitando complexidade excessiva que pode tornar o sistema impraticável.

As auditorias sociais e éticas podem providenciar avaliações abrangentes da performance organizacional, identificando áreas de forças e oportunidades de melhoramento (Gray et al., 1996; Owen et al., 2000). Nas PME, estas auditorias podem ser conduzidas de forma menos formal mas igualmente rigorosa, utilizando metodologias participativas que envolvam stakeholders internos e externos.

Os sistemas de reporting integrado podem comunicar de forma holística a performance da organização nas múltiplas dimensões, demonstrando as interconexões entre financial performance e social/environmental impact (International Integrated Reporting Council, 2013; Eccles & Krzus, 2010). Para as PME, o reporting integrado pode ser menos formal mas igualmente transparente, utilizando canais de comunicação adequados aos seus stakeholders específicos.

7.6 Implementação Prática nas PME

7.6.1 Estratégias de Implementação Faseada

A implementação de práticas éticas, de RSE e de governança nas PME beneficia de abordagens faseadas que considerem as limitações de recursos e as capacidades organizacionais existentes (Jenkins, 2009; Johnson & Schaltegger, 2016). Estas estratégias devem ser realistas e acessíveis, evitando o assolar das organizações com requerimentos excessivos.

A fase de avaliação e construção da fundação foca-se na compreensão da situação atual, identificação de valores organizacionais e estabelecimento de empenhamento da liderança (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2014). Esta fase deve incluir a análise dos stakeholders relevantes, a avaliação das práticas existentes e a identificação de gaps que necessitam ser respondidos. O empenho visível e genuíno da liderança é essencial para o sucesso das fases subsequentes.

A fase de policy development e formalization envolve a criação de políticas, procedures e structures que operacionalizam os empenhamentos estabelecidos na fase anterior (Weaver et al., 1999; Kaptein & Schwartz, 2008). Para as PME, esta formalização deve ser proportionate à size e complexity da organização, avoiding bureaucracy excessiva que pode inibir a flexibilidade e a capacidade de resposta.

A fase de implementation e embedding foca-se na tradução das políticas em práticas quotidianas, assegurando que todos os membros da organização entendem e aplicam os standards ou referenciais estabelecidos (Treviño & Nelson, 2016; Brown & Mitchell, 2010). Esta fase requer treinamento, comunicação e monitoramentos contínuos, bem como mecanismos de feedback que permitam ajustamentos e melhoramentos.

7.6.2 Desenvolvimento de Capacidades Internas

O sucesso da implementação de práticas éticas, de RSE e de governança depende criticamente do desenvolvimento de capacidades internas adequadas (Hart, 1995; Russo & Fouts, 1997). As PME

enfrentam desafios específicos neste desenvolvimento devido às suas limitadas possibilidades e prioridades concorrentes.

O leadership development constitui uma priority fundamental, focusing no enhancement das competencias dos proprietários-gestores e key managers em áreas de ethical decision-making, stakeholder management e strategic thinking (Waldman & Siegel, 2008; Christensen et al., 2014). Este desenvolvimento pode ser atingido através de programas de formação, mentoring, participação em redes profissionais e engagement com educational institutions.

O employee engagement e capability building assegura que todos os membros da organização detém o conhecimento e competências necessárias para contribuir para os objetivos éticos, sociais e de governança (Collier & Esteban, 2007; Hernandez, 2012). Nas PME, onde cada empregado tem impacto significativo, investir no desenvolvimento pessoal é particularmente importante. Os programas de formação devem ser práticos e relevantes, focando-se em cenários realistas e processos de tomada de decisão.

Os sistemas e processos de desenvolvimento implicam a criação de estruturas que suportem comportamentos éticos, responsabilidade social e governança eficaz (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2014). Nas PME, estes sistemas devem ser simples, práticos e integrados nos processos operacionais existentes, evitando criar peso administrativo excessivo.

7.6.3 Gestão de Recursos e Constrangimentos

As PME enfrentam constrangimentos específicos de recursos que requerem abordagens criativas e eficientes para a implementação de práticas éticas, de RSE e de governança (Russo & Tencati, 2009; Wickert et al., 2016). A gestão eficaz destes constrangimentos pode transformar limitações em oportunidades de inovação e diferenciação.

A otimização de recursos existentes envolve a maximização do valor das capacidades e competências e recursos já disponíveis na organização (Penrose, 1959; Barney, 1991). Nas PME, isto pode incluir o aproveitamento das relações pessoais dos proprietários-gestores para desenvolver parcerias, a utilização de competências internas para implementar iniciativas de RSE, ou a leveraging da flexibilidade organizacional para responder rapidamente a oportunidades de melhoria.

A colaboração e parcerias podem expandir significativamente as capacidades disponíveis, permitindo às PME aceder a recursos e expertise que não possuem internamente (Dyer & Singh, 1998; Gulati et al., 2000). Estas parcerias podem incluir colaborações com outras PME, associações empresariais, instituições académicas, ONGs, ou agências governamentais. Uma partilha de custos e recursos pode tornar viável um conjunto de iniciativas que seriam impossíveis alcançar individualmente.

Uma implementação faseada permite às PME distribuir os custos ao longo do tempo e gerar benefícios incrementais que podem financiar fases subsequentes (Johnson & Schaltegger, 2016; Bos-Brouwers, 2010). Esta abordagem requer uma planificação cuidadosa para assegurar que cada fase contribui para o objetivo global enquanto gera valor independente.

7.7 Mecanismos de Monitorização e Avaliação

7.7.1 Desenvolvimento de Sistemas de Medição

O desenvolvimento de sistemas de medição adequados para avaliar a performance ética, social e de governança nas PME requer a consideração das suas características específicas e limitações de recursos (Perrini et al., 2007; Johnson & Schaltegger, 2016). Estes sistemas devem ser práticos, efectivos em termos de custo e com sentido para os stakeholders relevantes.

Os key performance indicators (KPIs) devem ser carefully selected para capturar as dimensões mais importantes da performance, evitando a excessiva complexidade que pode tornar o sistema ingerível (Neely et al., 2002; Searcy, 2012). Para as PME, os KPIs devem focar nos resultados mais diretamente relacionados com os objetivos organizacionais e as expectativas dos stakeholders. Exemplos podem incluir satisfaction levels dos employees e customers, compliance rates com regulations, participation em community initiatives, ou improvements em environmental performance.

As avaliações de base constituem a fundação para medir o progresso, estabelecendo pontos de partida claros contra os quais a futura performance pode ser avaliada (Kolk, 2008; Schaltegger & Wagner, 2017). Estas avaliações devem ser compreensivas mas proporcionadas, cobrindo as principais áreas de preocupação sem criar carga excessiva. A implicação de stakeholders neste processo pode aumentar a precisão e relevância dos resultados.

Os sistemas de monitorização devem ser pensados para providenciar feedback sobre performance, permitindo ajustamentos oportunos e melhorias (Henri, 2006; Widener, 2007). Nas PME, estes sistemas podem ser livres ou menos formal mas igualmente eficazes, utilizando abordagens como reuniões regulares de equipas, sessões de feedback para os clientes, ou actividades de envolvimento da comunidade para juntar informação sobre progresso.

7.7.2 Técnicas de Avaliação Qualitativa

As técnicas de avaliação qualitativa complementam as medidas e metodologias quantitativas, fornecendo ideias sobre as dimensões mais subtil da performance ética, social e de governança (Gray et al., 1996; Owen et al., 2000). Estas técnicas são particularmente valiosas para PME onde as relações e os fatores culturais desempenham papéis importantes.

As entrevistas de stakeholders podem fornecer ideias detalhadas sobre percepções e expectativas, identificando áreas onde a organização está performando bem e áreas que requerem melhorias (Harrison et al., 2010; Schaltegger et al., 2006). Nas PME, a proximidade com stakeholders facilita este processo, mas requer gestão cuidadosa para assegurar feedback honesto e construtivo.

Os focus groups podem explorar percepções colectivas e identificar consensos ou divergências nos pontos de vista dos stakeholders (Krueger & Casey, 2014; Morgan, 1997). Esta técnica é particularmente útil para entender as percepções da comunidade ou as atitudes dos empregados, fornecendo dados qualitativos ricos que complementam as medições quantitativas.

Os estudos de observação podem revelar divergências entre políticas declaradas e práticas reais, identificando áreas onde a implementação não está sendo efetiva (Yin, 2017; Eisenhardt, 1989). Nas PME, onde as práticas informais são comuns, os estudos de observação podem providenciar perspectivas pertinentes que não são captadas através dos sistemas formais de avaliação (reporting).

7.7.3 Feedback e Melhoria Contínua

O estabelecimento de mecanismos de feedback robustos é essencial para assegurar que a monitorização e a avaliação leva para o atual melhoramento da performance (Deming, 1986; Imai, 1986). Nas PME, estes mecanismos devem ser integrados em operações diárias e processos de tomada de decisão.

Os ciclos regulares de revisão (regular review cycles) devem ser estabelecidos para a análise de dados de desempenho, identificando tendências e desenvolvendo planos de acção para atender a temas identificados (Kaplan & Norton, 1996; Neely et al., 2002). Estas avaliações devem envolver relevantes stakeholders e resultam em acções concretas para melhorias. A frequência destas avaliações deve ser apropriada para a natureza das actividades e a disponibilidade de recursos.

As acções corretivas devem ser bem claras e eficazes, assegurando que os problemas apontados sejam prontamente resolvidos (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2014). Nas PME, a proximidade entre liderança e operações facilita uma resposta rápida, mas também requer disciplina para assegurar que as acções são consistentemente implementadas.

Os learning e knowledge management systems podem capture lessons learned e best practices, facilitating continuous improvement e knowledge sharing (Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995). Nas PME, estes sistemas podem ser informais mas devem ser sistemáticos, assegurando que ideias pertinentes não sejam perdidas em vão.

7.8 Comunicação e Transparência

7.8.1 Estratégias de Comunicação com Stakeholders

A comunicação efetiva constitui um componente crítico para o sucesso de iniciativas de ética, RSE e governança nas PME (Morsing & Schultz, 2006; Du et al., 2010). As estratégias de comunicação devem ser adaptadas para as características específicas dos diferentes grupos de stakeholders e tomar em consideração os recursos disponíveis.

As estratégias de comunicação internas devem garantir que todos os funcionários entendam os valores, políticas e expectativas da organização (Welch & Jackson, 2007; Men, 2014). Nas PME, a informal natureza das relações pode facilitar a comunicação, mas também requer esforço deliberado e forte para garantir consistência e completude. Reuniões regulares, newsletters, sessões de formação e discussões informais podem todas contribuir para uma comunicação interna efectiva.

As customer communication deve clearly articulate os commitments e actions da organização, building trust e loyalty (Brown & Dacin, 1997; Sen & Bhattacharya, 2001). Para as PME, esta comunicação deve ser autêntica e suportada por acções concretas. Os clientes são frequentemente interessados particularmente no impacto local e no envolvimento da comunidade, áreas onde as PME podem ter vantagens significativas.

O envolvimento das comunidades exige um diálogo contínuo e a participação em actividades locais e iniciativas diversas (Bowen et al., 2010; Brammer & Millington, 2008). As PME são tipicamente mais inseridas em comunidades locais, fornecendo oportunidades para um envolvimento significativo que pode ser difícil para organizações maiores conseguirem atingir.

7.8.2 Transparência e Accountability

A transparência e a accountability são princípios fundamentais que sustentam uma ética efetiva, RSE (CSR) e práticas de governança (Rawlins, 2008; Vaccaro & Madsen, 2009). Para as PME alcançar níveis apropriados de transparência enquanto submetidas a constrangimentos de recursos exige uma gestão cuidadosa.

As práticas de relatórios (reporting) devem ser proporcionais ao tamanho e à complexidade da organização, fornecendo informação pertinente para os stakeholders sem criar uma carga administrativa excessiva (Kolk, 2008; Adams & Frost, 2008). As PME podem utilizar formatos de relatório simplificados que focam os assuntos e resultados mais importantes. A integração com os relatórios existentes de gestão podem aumentar a eficiência.

Políticas de publicitação devem definir claramente que informação será partilhada publicamente e que será mantida confidencial (Bushman & Smith, 2003; Healy & Palepu, 2001). As PME devem equilibrar transparência com preocupação de competitividade e considerações de privacidade. Políticas claras podem ajudar a navegar as dificuldades e evitar estas tensões.

Os mecanismos de accountability ou responsabilidade devem assegurar que os compromissos são honrados e que os stakeholders dispõem de canais para transmitir suas preocupações (Gray et al., 1996; Unerman & O'Dwyer, 2007). Nas PME, a accountability pode ser mais pessoal e directa, mas ainda requer estruturas formais para garantir equidade e consistência.

7.8.3 Digital Tools e Plataformas

A evolução de tecnologias digitais fornece novas oportunidades para as PME para melhorar seus esforços de comunicação e transparência em termos de custos efetivos (Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann et al., 2011). Estas ferramentas podem ajudar a ver algumas barreiras tradicionais relacionadas com constrangimentos de recursos.

As social media platforms podem enable direct engagement com stakeholders, providing channels para sharing information, receiving feedback e building relationships (Lovejoy et al., 2012; Waters et al., 2009). PME podem leverage these platforms para showcase their values e activities, particularly those relacionados com community involvement e social responsibility.

Os websites e online reporting podem provide accessible platforms para sharing information sobre ethics, CSR e governance practices (Moreno & Capriotti, 2009; Wanderley et al., 2008). Even simple websites podem significantly improve transparency e acessibilidade de informação para stakeholders.

As digital dashboards e monitoring tools podem provide real-time insights sobre performance, enabling better decision-making e more responsive management (Few, 2006; Eckerson, 2010). Para PME, these tools devem be user-friendly e cost-effective, focusing nos most critical metrics.

7.9 Desafios e Barreiras à Implementação

7.9.1 Constrangimentos de Recursos

Os resource constraints constituem probably a most significant barrier para implementation de comprehensive ethics, CSR e governance practices em PME (Jenkins, 2006; Russo & Tencati, 2009). These constraints manifest em multiple forms e require creative solutions.

As financial limitations podem restringir a capacidade para investir em treinamento, sistemas, serviços de consultoria, ou processos de certificação (Bradford & Fraser, 2008; Hillary, 2004). PME devem portanto priorizar investimentos e buscar alternativas custo-efetivas. Isso pode incluir utilizar recursos gratuitos, participar de iniciativas em grupo, ou adiar a implementação por períodos mais longos.

As restrições de recursos humanos podem limitar o tempo e a expertise disponíveis para desenvolver e implementar práticas (Spence, 2007; Battisti & Perry, 2011). Em muitas PME, a alta administração já usa vários chapéus, tornando difícil dedicar atenção suficiente para essas áreas. Soluções podem incluir treinar o pessoal existente, contratar especialistas em tempo parcial, ou compartilhar recursos com outras organizações.

As lacunas de conhecimento e expertise podem impedir a implementação efetiva (Johnson & Schaltegger, 2016; Biondi et al., 2000). PME podem não entender as melhores práticas, requisitos regulatórios, ou metodologias de implementação. Abordar essas lacunas requer investimento em aprendizado e desenvolvimento, potencialmente através de parcerias com instituições educacionais ou associações profissionais.

7.9.2 Resistência Cultural e Organizacional

As barreiras culturais e organizacionais podem ser particularmente desafiadoras porque se relacionam com crenças profundamente arraigadas e maneiras estabelecidas de trabalhar (Kotter, 1996; Schein, 2010). Em PME, onde a cultura é frequentemente fortemente influenciada pelos valores e personalidade do fundador, mudar a cultura pode ser especialmente complexo.

As dúvidas sobre o valor de ética, CSR e iniciativas de governança podem minar os esforços de implementação (Bansal & Roth, 2000; Aguilera et al., 2007). Alguns donos de negócios podem ver essas práticas como custos desnecessários em vez de investimentos. Superar esse ceticismo requer demonstrar benefícios concretos e conectar as práticas aos objetivos de negócios.

A resistência à formalização pode ser forte em organizações que valorizam a flexibilidade e a informalidade (Spence, 2007; Jenkins, 2004). Funcionários e gerentes podem resistir à introdução de políticas, procedimentos e sistemas de monitoramento que percebem como burocráticos. Gerenciar essa resistência requer comunicação cuidadosa sobre benefícios e envolvimento nos processos de design.

O medo de maior escrutínio pode desencorajar iniciativas de transparência e prestação de contas (Unerman & O'Dwyer, 2007; Parker, 2005). Algumas organizações podem preferir manter perfis mais baixos em vez de convidar a examinação de suas práticas. Construir confiança e demonstrar benefícios protetores de boas práticas podem ajudar a abordar essas preocupações.

7.9.3 Complexidade Regulatória e Compliance

A crescente complexidade dos ambientes regulatórios apresenta desafios significativos para PME que tentam implementar práticas abrangentes de ética, CSR e governança (Bradford & Fraser, 2008; Johnson & Schaltegger, 2016). Esses desafios são agravados pela limitação de recursos disponíveis para atividades de compliance.

Os custos de compliance regulatório podem ser desproporcionalmente altos para organizações menores, criando desvantagens competitivas (SBA Office of Advocacy, 2010; Crain & Crain, 2010). PME devem navegar por redes complexas de regulamentações que cobrem leis de emprego, proteção ambiental, consumidor

rights, data privacy, e many other areas. Keeping up com changing requirements requires significant investment em time e expertise.

As lack de regulatory guidance specifically tailored para PME compounds these challenges (European Commission, 2007; OECD, 2015). Most regulations são designed com larger organizations em mind, making it difficult para smaller businesses para understand their obligations e implement appropriate responses.

As inconsistencies between different regulatory frameworks podem create confusion e increase compliance costs (Baldwin et al., 2012; Black, 2008). PME operating em multiple jurisdictions may face conflicting requirements, making compliance particularly challenging.

7.10 Benefícios e Impactos Positivos

7.10.1 Vantagens Competitivas

A implementation de robust ethics, CSR e governance practices pode generate significant competitive advantages para PME, particularly quando these practices são authentic e well-integrated com business strategy (Porter & Kramer, 2006; Russo & Fouts, 1997).

As enhanced reputation e brand value podem result from consistent demonstration de ethical behavior e social responsibility (Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002). Para PME, que often rely heavily sobre local relationships e word-of-mouth marketing, a strong reputation pode be particularly valuable. Customers, suppliers, e community members são more likely para support businesses que they perceive as trustworthy e socially responsible.

As improved stakeholder relationships podem facilitate business development e create new opportunities (Harrison et al., 2010; Hillman & Keim, 2001). Strong relationships com employees podem reduce turnover e increase productivity. Good relationships com customers podem increase loyalty e generate referrals. Positive community relationships podem facilitate expansion e provide support during difficult periods.

As access para new markets e opportunities pode result from demonstrated commitment para ethical e responsible practices (Torugsa et al., 2012; Klewitz & Hansen, 2014). Some customers, particularly em B2B markets, require suppliers para meet specific ethical or environmental standards. Government contracts may have similar requirements. Certification schemes pode open doors para new market segments.

7.10.2 Benefícios Operacionais

Beyond competitive advantages, strong ethics, CSR e governance practices podem generate direct operational benefits que improve efficiency e reduce costs (Eccles et al., 2014; Khan et al., 2016).

As improved risk management capabilities result from better systems, processes e decision-making frameworks (Miller, 1992; Nocco & Stulz, 2006). Organizations com strong governance practices são better equipped para identify, assess e manage various types de risks. This pode prevent costly problems e improve overall performance.

As enhanced employee engagement e productivity podem result from clear values, meaningful work e good management practices (Kahn, 1990; Rich et al., 2010). Employees who believe em their organization's values e feel treated fairly são more likely para be motivated e productive. This can reduce recruitment costs, training costs e lost productivity from turnover.

As operational efficiencies may result from improved processes, systems e decision-making (Hart, 1995; Klassen & McLaughlin, 1996). For example, environmental initiatives often generate cost savings through reduced waste, energy efficiency, ou resource optimization. Good governance practices can improve decision-making speed e quality.

7.10.3 Impactos de Longo Prazo

Os long-term impacts de effective ethics, CSR e governance practices podem be substantial, contributing para sustainable competitive advantage e organizational resilience (Barney, 1991; Hart, 1995).

As sustainability e resilience são enhanced quando organizations build strong relationships, develop good systems e maintain ethical practices (Lengnick-Hall et al., 2011; Burnard & Bhamra, 2011). These factors help organizations weather crises, adapt para changing conditions, e maintain performance over time.

As innovation e learning capabilities podem be strengthened through stakeholder engagement, diverse perspectives e ethical decision-making frameworks (Florida & Davison, 2001; Surroca et al., 2010). Organizations que actively engage com stakeholders e consider multiple perspectives são more likely para identify new opportunities e develop innovative solutions.

As legacy e succession benefits são particularly important para family businesses e owner-managers que want para pass values e practices para next generations (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Zellweger et al., 2012). Strong ethics, CSR e governance practices can become part da organizational DNA, providing continuity e guiding future decisions.

7.11 Casos de Estudo e Exemplos Práticos

7.11.1 Caso de Estudo: Implementação de Ética Empresarial numa PME de Serviços

A TechSolutions Lda., uma empresa de consultoria informática com 35 colaboradores, reconheceu a necessidade de formalizar as suas práticas éticas após várias situações ambíguas relacionadas com conflitos de interesses e confidencialidade de dados de clientes.

O processo iniciou-se com uma análise abrangente da situação atual, incluindo entrevistas com stakeholders internos e externos, revisão de casos problemáticos anteriores e benchmarking com práticas do sector. Esta análise revelou gaps significativos em áreas como gestão de conflitos de interesses, proteção de dados, e comunicação de dilemas éticos.

A implementação foi estruturada em três fases: primeiro, desenvolvimento de um código de ética adaptado às especificidades da empresa; segundo, implementação de processos de tomada de decisão ética e canais de comunicação; terceiro, desenvolvimento de programas de formação e sistemas de monitorização.

Os resultados incluíram uma redução significativa de situações problemáticas, maior confidence dos clientes na handling de informação sensível, e improved decision-making em situações complex. A empresa também experienced enhanced reputation no mercado, resultando em new business opportunities.

7.11.2 Caso de Estudo: Programa de RSE numa PME Industrial

A MetalWorks SA, uma empresa familiar com 80 colaboradores especializada em componentes metálicos, desenvolveu um comprehensive programa de RSE focado em environmental sustainability e community development.

A motivação para o programa derived from personal values do proprietário-gestor, combina com increasing pressure from major customers para demonstrate environmental responsibility. O programa began com an environmental audit que identifica significant opportunities para waste reduction e energy efficiency.

As initiative implementation included installation de renewable energy systems, implementation de waste recycling programs, development de supplier sustainability requirements, e establishment de partnership com local schools para technical education programs.

Os outcomes included 40% reduction em energy costs, 60% reduction em waste para landfill, improved relationships com customers e community, e enhanced employee pride e engagement. A empresa also achieved certification para environmental management standards, opening access para new customers.

7.11.3 Caso de Estudo: Melhoria da Governança numa PME Familiar

A FamilyRetail Ltd., uma chain de retail com 150 employees across 12 locations, recognized que informal governance practices were becoming inadequate as a empresa grew.

Os challenges included lack de clear decision-making processes, informal financial controls, limited oversight de operations, e absence de succession planning. These issues were creating risks e limiting growth potential.

A governance improvement process involved establishment de formal board of directors com independent members, implementation de financial controls e reporting systems, development de clear policies e procedures, e creation de succession planning process.

Os benefits included improved financial performance through better controls, enhanced strategic decision-making through board expertise, reduced operational risks through clear procedures, e increased confidence from lenders e investors. A empresa also achieved better work-life balance para family members e reduced potential para conflicts.

Exercícios e Atividades

Exercício 1: Análise Ética de Dilemas Empresariais

Objetivo: Desenvolver competências de análise ética e tomada de decisão em contextos empresariais complexos.

Descrição: Analise os seguintes dilemas éticos utilizando as três perspectivas filosóficas apresentadas (deontológica, consequencialista e virtue ethics):

Dilema A: Uma PME de construção descobre que o seu principal fornecedor de materiais utiliza práticas laborais questionáveis (salários abaixo do mínimo, condições de segurança inadequadas). Mudar de fornecedor aumentaria os custos em 15% e poderia comprometer a competitividade da empresa.

Dilema B: Um proprietário-gestor de uma PME tecnológica tem oportunidade de contratar o seu filho recém-licenciado, mas existem candidatos mais qualificados. A contratação do filho garantiria continuidade familiar mas poderia ser vista como nepotismo pelos colaboradores.

Dilema C: Uma PME de serviços tem oportunidade de um contrato lucrativo com um cliente cujas atividades são legais mas eticamente controversas (indústria do tabaco, apostas online). Aceitar o contrato duplicaria os lucros anuais.

Tarefas:

1. Para cada dilema, aplique as três perspectivas éticas
2. Identifique os stakeholders afetados e os seus interesses
3. Desenvolva pelo menos duas soluções alternativas
4. Justifique a sua recomendação final

Entregável: Relatório de 4-5 páginas incluindo:

- Análise detalhada de cada dilema
- Aplicação dos frameworks éticos
- Recomendações justificadas
- Reflexão sobre a aplicabilidade dos frameworks

Critérios de Avaliação:

- Rigor na aplicação dos frameworks (35%)
- Qualidade da análise de stakeholders (25%)
- Criatividade das soluções propostas (20%)
- Clareza da argumentação (20%)

Exercício 2: Desenvolvimento de Estratégia de RSE

Objetivo: Criar uma estratégia abrangente de responsabilidade social adaptada às especificidades de uma PME.

Contexto: Selecione uma PME (real ou fictícia) de um sector específico e desenvolva uma estratégia de RSE considerando as suas características, recursos e stakeholders.

Componentes da Estratégia:

1. **Análise de Contexto:**
 - Caracterização da empresa e sector
 - Mapeamento de stakeholders
 - Identificação de issues sociais e ambientais relevantes
2. **Definição de Objetivos:**
 - Objetivos de curto, médio e longo prazo
 - Alignment com business strategy
 - Métricas de sucesso
3. **Seleção de Iniciativas:**
 - Justificação das áreas de foco
 - Description detalhada das initiatives
 - Resource requirements
4. **Plano de Implementação:**
 - Timeline e milestones
 - Responsibilities e governance
 - Risk management
5. **Communication Strategy:**
 - Target audiences
 - Key messages
 - Channels e tactics

Entregável:

- Estratégia escrita (10-12 páginas)
- Apresentação executiva (15 minutos)
- Implementation roadmap (1 página)

Critérios de Avaliação:

- Adequação às características da PME (30%)
- Quality da analysis de stakeholders (25%)
- Viability das initiatives propostas (25%)
- Effectiveness da communication strategy (20%)

Exercício 3: Auditoria de Governança

Objetivo: Avaliar criticamente as práticas de governança de uma PME e desenvolver recomendações de melhoria.

Metodologia:

1. **Assessment Framework:** Utilize um framework adaptado baseado em:
 - Board composition e effectiveness
 - Internal controls e risk management

- Transparency e accountability
 - Stakeholder engagement
 - Ethical culture
2. **Data Collection:**
 - Document review (policies, procedures, reports)
 - Interviews com key stakeholders
 - Observation de processes
 - Benchmarking com best practices
 3. **Gap Analysis:**
 - Comparison com good governance standards
 - Identification de weaknesses e risks
 - Assessment de impact e urgency
 4. **Recommendations:**
 - Prioritized list de improvements
 - Implementation roadmap
 - Resource requirements
 - Expected benefits

Deliverables:

- Governance assessment report (8-10 páginas)
- Recommendations matrix (2 páginas)
- Implementation plan (3 páginas)
- Presentation para management (20 minutos)

Evaluation Criteria:

- Thoroughness de assessment (30%)
- Quality de analysis (25%)
- Practicality de recommendations (25%)
- Clarity de presentation (20%)

Exercício 4: Desenvolvimento de Sistema de Medição Integrado

Objetivo: Criar um sistema abrangente para monitorizar performance em ética, RSE e governança.

Especificações:

1. **Context Definition:** Choose uma PME específica e define o scope de measurement
2. **Indicator Selection:** Develop indicators para each dimension:
 - Ethics: integrity measures, compliance rates, ethical climate
 - CSR: social impact, environmental performance, stakeholder satisfaction
 - Governance: board effectiveness, risk management, transparency
3. **Measurement Framework:**
 - Quantitative e qualitative metrics
 - Data collection methods
 - Reporting frequency
 - Target setting
4. **Dashboard Design:** Create visual representation de key metrics

5. **Implementation Plan:** Define rollout strategy including:

- Resource requirements
- Training needs
- Timeline
- Success factors

Deliverables:

- Measurement framework document (6-8 páginas)
- Dashboard prototype (visual)
- Implementation guide (4 páginas)
- Pilot test plan (2 páginas)

Evaluation Criteria:

- Comprehensiveness de framework (30%)
- Practicality para PME context (25%)
- Quality de dashboard design (25%)
- Feasibility de implementation (20%)

Atividade 1: Role-Play - Comité de Ética

Formato: Simulação de reunião de comité de ética numa PME

Cenário: Uma PME de manufacturing está a considerar several ethical dilemmas que requerem decision:

1. Whistleblower complaint sobre safety violations
2. Request para donation para political party
3. Conflict de interest involving supplier relationship
4. Employee complaint sobre discrimination

Papéis:

- Chairman do comité (CEO)
- HR representative
- Employee representative
- External ethics advisor
- Legal counsel
- Union representative (se applicable)

Processo:

1. **Briefing** (15 min): Each participant receives role description e background information
2. **Individual Preparation** (20 min): Participants research their positions
3. **Committee Meeting** (45 min): Discussion e decision-making sobre each issue
4. **Debrief** (20 min): Analysis de process e outcomes

Learning Objectives:

- Experience ethical decision-making em group context
- Understand different stakeholder perspectives
- Practice communication e negotiation skills
- Explore governance processes

Evaluation Criteria:

- Quality de preparation (25%)
- Effectiveness em role representation (25%)
- Contribution para decision process (25%)
- Reflection sobre learning (25%)

Atividade 2: Stakeholder Engagement Workshop

Objetivo: Design e implement um stakeholder engagement process para addressing RSE priorities.

Structure:

Phase 1: Stakeholder Mapping (30 min)

- Identify all relevant stakeholders
- Assess their interests e influence
- Prioritize engagement needs

Phase 2: Engagement Planning (45 min)

- Design engagement strategies para different groups
- Select appropriate methods e channels
- Plan timing e resources

Phase 3: Mock Engagement Session (60 min)

- Simulate engagement com key stakeholder group
- Practice facilitation e communication skills
- Gather feedback e input

Phase 4: Analysis e Action Planning (30 min)

- Analyze insights gathered
- Develop response strategies
- Plan follow-up actions

Materials Needed:

- Stakeholder mapping templates
- Engagement planning worksheets
- Role cards para mock session
- Flip charts e markers

Outputs:

- Stakeholder engagement strategy
- Mock session insights
- Action plan para implementation
- Process improvement recommendations

Evaluation Criteria:

- Quality de stakeholder analysis (30%)
- Effectiveness de engagement design (25%)
- Facilitation skills demonstrated (25%)
- Practical application potential (20%)

Atividade 3: Ethics Policy Development Workshop

Objective: Collaborative development de comprehensive ethics policy para PME.

Participants: Mixed groups representing different PME sectors

Process:

Stage 1: Context Setting (20 min)

- Review de ethical challenges em PME
- Discussion de good practice examples
- Agreement sobre workshop objectives

Stage 2: Content Development (90 min)

- Working groups focus em different policy sections:
 - Values e principles
 - Conflict de interest
 - Confidentiality e data protection
 - Fair dealing e competition
 - Health, safety e environment
 - Reporting e investigation

Stage 3: Integration e Review (45 min)

- Combine sections into coherent policy
- Review para consistency e completeness
- Identify implementation challenges

Stage 4: Testing e Refinement (30 min)

- Test policy contra real scenarios
- Refine language e procedures
- Finalize recommendations

Deliverables:

- Draft ethics policy
- Implementation guidance
- Training recommendations
- Communication strategy

Evaluation Criteria:

- Comprehensiveness de policy content (30%)
- Practicality para PME implementation (25%)
- Quality de collaboration process (25%)
- Innovation em approach (20%)

Atividade 4: Integrated Reporting Challenge

Context: Teams compete para create best integrated report para PME showing connections between ethics, CSR, governance e financial performance.

Challenge Structure:

Preparation Phase (Pre-workshop):

- Teams select PME case study
- Gather performance data
- Research reporting frameworks

Development Phase (3 hours):

- Create integrated report including:
 - Business model description
 - Value creation story
 - Performance metrics
 - Strategic focus areas
 - Risk e opportunity analysis
 - Governance overview

Presentation Phase (30 min per team):

- Present report para panel de judges
- Defend approach e decisions
- Answer questions

Judging Criteria:

- Integration de different performance dimensions (25%)
- Clarity de value creation story (25%)
- Quality de presentation (25%)
- Innovation em approach (25%)

Recognition:

- Best Overall Report
- Most Innovative Approach
- Best Use de Data
- Most Compelling Story

Learning Outcomes:

- Understanding de integrated thinking
- Experience com multi-dimensional reporting
- Appreciation de interconnections
- Skills em storytelling with data

Bibliografia

Bibliografia Principal

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147-158.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.

Aristotle. (350 BCE). *Nicomachean Ethics* (T. Irwin, Trans.). Hackett Publishing. (Original work published 4th century BCE)

Baden, D., & Harwood, I. A. (2013). Terminology matters: A critical exploration of corporate social responsibility terms. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 615-627.

Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). *Understanding regulation: Theory, strategy, and practice* (2nd ed.). Oxford University Press.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Battisti, M., & Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.

Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943.

- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
- Besser, T. L. (2012). The consequences of social responsibility for small business owners in small towns. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 129-139.
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: The role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5-6), 612-626.
- Black, J. (2008). Constructing and contesting legitimacy and accountability in polycentric regulatory regimes. *Regulation & Governance*, 2(2), 137-164.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Brookings Institution Press.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Bradford, J., & Fraser, E. D. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: Identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156-172.
- Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 341-357.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Briano-Turrent, G. D. C., & Poletti-Hughes, J. (2017). Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 237-247.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.

- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- 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., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Collis, J. (2012). Determinants of voluntary audit and voluntary full accounts in micro- and non-micro small companies in the UK. *Accounting and Business Research*, 42(4), 441-468.
- Comissão Europeia. (2020). *2020 SBA fact sheet: European Union*. Publications Office of the European Union.
- Crain, W. M., & Crain, N. V. (2010). *The impact of regulatory costs on small firms*. Small Business Administration Office of Advocacy.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- European Commission. (2007). *Models to reduce the disproportionate regulatory burden on SMEs*. Enterprise and Industry Directorate-General.
- Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365-395.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.
- 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.
- Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43(3), 64-84.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 287-304.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). Outside directors in SME boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 1(1), 28-37.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and ethics: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 99-110.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405-440.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- International Integrated Reporting Council. (2013). *The international IR framework*. IIRC.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.

- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, H., & Gray, S. J. (2011). Reporting practices of New Zealand companies over the transition to New Zealand IFRS. *Accounting Research Journal*, 24(3), 282-309.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1785)
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaptein, M. (2008). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Springer.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.

- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1-15.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage Publications.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility*, 3, 83-112.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113-117.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (2004). Religious intensity, evangelical Christianity, and business ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 373-386.
- Lovejoy, K., Waters, R. D., & Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313-318.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue* (3rd ed.). University of Notre Dame Press.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Parker, Son & Bourn. (Reprinted by Cambridge University Press, 2014)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moore, G. (2012). Virtue in business: Alliance Boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. *Organization Studies*, 33(3), 363-387.
- Moore, G., & Spence, L. (2006). Editorial: Responsibility and small business. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 219-226.
- Moreno, A., & Capriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13(2), 157-175.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 331-361.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8-20.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2015). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2015*. OECD Publishing.

- Owen, D. L., Swift, T. A., Humphrey, C., & Bowerman, M. (2000). The new social audits: Accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *European Accounting Review*, 9(1), 81-98.
- Parker, L. D. (2005). Social and environmental accountability research: A view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 842-860.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- 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.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- SBA Office of Advocacy. (2010). *The impact of regulatory costs on small firms*. Small Business Administration.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.

- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Singer, P. (2011). *The expanding circle: Ethics, evolution, and moral progress*. Princeton University Press.
- Sison, A. J. (Ed.). (2008). *Handbook of virtue ethics in business and management*. Springer.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford University Press.
- Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five "C"s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55.
- Spence, L. J., Habisch, A., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2004). *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. Palgrave Macmillan.
- Spence, L. J., & Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126-139.
- 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.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.

- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 483-500.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Uhlener, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225-241.
- Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2007). The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability. *Accounting Forum*, 31(4), 332-353.
- Vaccaro, A., & Madsen, P. (2009). Corporate dynamic transparency: The new ICT-driven ethics? *Ethics and Information Technology*, 11(2), 113-122.
- van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: A context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169-1196.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

Bibliografia Complementar

Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302.

Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbechie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences? *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 83-99.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.

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.

Bouckaert, L. (2011). Meaningful work and virtuous business. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 3874-3876). Springer.

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.