



Integração de Práticas ESG nas PMEs do Setor da Saúde em Portugal
Impactos no desempenho Financeiro e Estratégias de Sustentabilidade

Bruno Luís Nunes



**Integração de Práticas ESG nas PMEs
do Setor da Saúde em Portugal**
Impactos no desempenho Financeiro
e Estratégias de Sustentabilidade

Bruno Miguel Silveiro Luís Nunes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Unidades de Saúde

Setembro 2025

Integração de Práticas ESG nas PME's do Setor da Saúde em Portugal: Impactos no Desempenho Financeiro e Estratégias de Sustentabilidade

Bruno Miguel Silveiro Luís Nunes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão de Unidades de Saúde

(2º ciclo de Estudos)

Orientadora: Prof^a Doutora Cristina Isabel Miranda Abreu Soares Fernandes

Coorientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

setembro de 2025

Declaração de Integridade

Eu, *Bruno Miguel Silveiro Luís Nunes*, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M13383 do 2ºCiclo em Gestão de Unidades de Saúde da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 01 /09 /2025

Dedicatória

À minha avó Maria da Encarnação.

Agradecimentos

Um especial agradecimento à mulher da minha vida, que sempre me acompanhou em todos os momentos e me deu foco e um pouco mais de energia para cumprir todas as metas. Com a sua palavra serena e presença inabalável, ajudou-me todos os dias. Aos meus filhos, pelo carinho, amor, abraços e beijinhos, que apaziguaram o meu sentimento de culpa de terem um pai um pouco menos presente, mas sempre pensou no futuro deles. Aos meus pais, pela enorme ajuda como pais e, sobretudo, como avós, ao segurarem as pontas na nossa vida um tanto agitada. À Professora Doutora Cristina Fernandes pela sua sabedoria, paciência e orientação em todos os momentos desta jornada completamente nova para mim. E, por último, mas não menos importante, a todos os meus colegas da turma, em especial ao meu colega António, pelo companheirismo, ajuda e partilha. Serei eternamente grato a todos pela sua presença nesta fase da minha vida. Um sincero obrigado.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo compreender de que forma a adoção de práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) influencia o desempenho financeiro das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor da saúde em Portugal. Com base numa abordagem qualitativa de natureza exploratória, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a gestores de PMEs com o intuito de aceder às suas interpretações, práticas e desafios associados à integração dos princípios ESG na gestão organizacional. A análise empírica permitiu sustentar cinco proposições, evidenciando que a adoção de práticas ESG, ainda que informal e progressiva, contribui para a diferenciação estratégica, para a reputação institucional e para a eficiência operacional, com impacto indireto sobre o volume de negócios e a rentabilidade líquida. As três dimensões do modelo ESG, ambiental, social e de governação, revelaram diferentes níveis de maturidade e estruturação, sendo a dimensão ambiental a mais presente. As evidências recolhidas permitem afirmar que a sustentabilidade, enquanto eixo transversal da gestão, potencia a resiliência e competitividade das PMEs, mesmo em contextos de recursos limitados. O estudo apresenta contributos teóricos ao aprofundar o conhecimento sobre a aplicação concreta das práticas ESG em organizações de pequena escala, e implicações práticas para os gestores e decisores políticos que pretendam fomentar uma cultura de gestão responsável e sustentável no setor da saúde.

Palavras-chave:

Sustentabilidade; ESG; PMEs; Desempenho Financeiro; Saúde; Governação; Responsabilidade Social.

Abstract

This investigation aims to understand how the adoption of Environmental, Social and Governance (ESG) practices influences the financial performance of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the Portuguese healthcare sector. Using a qualitative and exploratory approach, semi-structured interviews were conducted with SME managers to access their interpretations, practices, and challenges related to the integration of ESG principles in organizational management. The empirical analysis validated five propositions, showing that the adoption of ESG practices, although often informal and incremental, contributes to strategic differentiation, institutional reputation, and operational efficiency, indirectly impacting turnover and net income. The three ESG dimensions (environmental, social, and governance) revealed varying levels of maturity, with environmental practices being the most developed. The findings indicate that sustainability, as a transversal axis of management, enhances the resilience and competitiveness of SMEs, even in resource-constrained settings. The study provides theoretical contributions by deepening the understanding of ESG implementation in small-scale organizations and offers practical implications for managers and policymakers aiming to promote a culture of responsible and sustainable management in the healthcare sector.

Keywords:

Sustainability; ESG; SMEs; Financial Performance; Healthcare; Governance; Social Responsibility.

Índice

Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Importância da Problemática	1
1.2. Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	4
2.1. Da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ao Environmental Social Governance (ESG)	4
2.1.1. Diferenças entre ESG e RSE	5
2.2. O ESG como Abordagem Integradora e Estratégica nas Organizações	7
2.3. PMEs no Setor da Saúde	7
2.4. Barreiras e Fatores de Influência na Adoção de ESG nas PMEs de Saúde	9
Capítulo 3. Proposições de Investigação	10
3.1 Relação entre a Adoção de Práticas ESG e o Desempenho Financeiro	10
3.2. As Dimensões ESG e os seus Efeitos Específicos na Performance	12
3.2.1. Dimensão Ambiental	12
3.2.2. Dimensão Social	13
3.2.3. Dimensão de Governança	15
3.3. Modelo Conceptual	16
Capítulo 4. Metodologia de Investigação	18
4.1. Introdução e enquadramento metodológico	18
4.2. Desenho de pesquisa e contexto empírico	18
4.3. Amostra e critérios de seleção	18
4.4. Instrumento e procedimentos de recolha de dados	19
4.5. Análise dos dados	19
4.6. Considerações éticas	20
Capítulo 5. Resultados	21

Capítulo 6. Discussão dos resultados	31
Capítulo 7. Implicações	36
7.1. Implicações teóricas	36
7.2 Implicações práticas	37
Capítulo 8. Conclusão	40
Referências Bibliográficas.....	43
Apêndices	56
Apêndice 1. Guião de Entrevistas	56
Apêndice 2. Consentimento informado via eletrónica.....	58

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução RSE para ESG	4
Figura 2 - RSE VS ESG em práticas Empresariais	6
Figura 3 - Modelo conceptual Práticas ESG e o Desempenho Financeiro PMEs Saúde Portugal.	17

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Códigos NVivo – P1a.....	22
Tabela 2 - Códigos NVivo – P1b	23
Tabela 3 - Códigos NVivo – P2.....	25
Tabela 4 - Códigos NVivo – P3.....	27
Tabela 5 - Códigos NVivo – P4.....	29

Lista de Acrónimos

BI	Business Intelligence
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EMCS	Environmental Management Control Systems
ESG	Environmental, Social, and Governance
EU	União Europeia
FMCG	Fast-Moving Consumer Goods
GRI	Global Reporting Initiative
HIPAA	Health Insurance Portability and Accountability Act
HPWS	High-Performance Work Systems
ISSB	International Sustainability Standards Board
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation

Capítulo 1. Introdução

1.1. Importância da Problemática

A sustentabilidade organizacional, entendida com a capacidade de uma organização assegurar a sua viabilidade económica ao mesmo tempo que minimiza os impactos ambientais e maximiza os contributos sociais, tem vindo a assumir um papel cada vez mais central no contexto empresarial atual (Alsayegh et al., 2020; Hübel & Scholz, 2020). Este reflete uma transformação profunda nas expectativas dos stakeholders, que valorizam cada vez mais o alinhamento das empresas com princípios de desenvolvimento sustentável, em consonância com as diretrizes internacionais e com a emergente legislação europeia em matéria de reporte de sustentabilidade (European Commission, 2020).

O modelo Environmental, Social and Governance (ESG) afirma-se como uma ferramenta estruturante na integração de considerações não financeiras na gestão empresarial (Alsayegh et al., 2020). A incorporação de indicadores ESG, tais como a emissão de gases com efeito de estufa, a taxa de rotatividade de colaboradores e a composição do conselho de administração segundo critérios de diversidade e independência, permite não apenas alargar os critérios de avaliação da performance organizacional, mas também antecipar riscos sistémicos e identificar oportunidades estratégicas (Hübel & Scholz, 2020). Esta abordagem tem sido progressivamente adotada por investidores institucionais, agências de rating e organismos reguladores, impulsionando uma tendência para maior transparência e integração da sustentabilidade na avaliação do risco empresarial (European Commission, 2020).

No contexto específico das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da saúde, a relevância do tema torna-se ainda mais evidente (Alsayegh et al., 2020). Estas organizações desempenham um papel determinante na resposta a necessidades de saúde de proximidade, em particular em territórios de baixa densidade e zonas socioeconomicamente fragilizadas (OCDE, 2021). Contudo, enfrentam desafios sistémicos ligados à escassez de recursos humanos, à pressão regulamentar e à vulnerabilidade económica (Bosco et al., 2024; Sherry et al., 2022). A introdução de práticas ESG pode funcionar como um catalisador de transformação, reforçando a resiliência operacional, a atratividade organizacional e a confiança dos stakeholders, ao mesmo tempo que promove um modelo de cuidados de saúde mais sustentável e equitativo (Resende et al., 2024; Sherry et al., 2022).

Os trabalhos académicos tem vindo a consolidar a relevância estratégica das práticas ESG, demonstrando os seus efeitos positivos em domínios como o desempenho financeiro, a mitigação de riscos e o fortalecimento da reputação corporativa (Alsayegh et al., 2020; Singh, et al., 2024). Entre os contributos mais relevantes, destaca-se a meta-análise conduzida por Friede et al. (2015) que agregou os resultados de mais de 2.000 estudos empíricos e concluiu que cerca de 90% apontam para uma relação não negativa entre práticas ESG e performance financeira, sendo que a maioria evidencia uma associação positiva. De igual modo, Fatemi et al. (2018) identificaram que empresas com melhor desempenho nas dimensões ESG tendem a apresentar maior

valorização no mercado. Estes resultados reforçam a percepção de que a integração sistemática de princípios ESG pode traduzir-se em ganhos significativos ao nível da eficiência de processos, da inovação organizacional e do acesso a mercados de financiamento sustentável (Alsayegh et al., 2020). Ainda assim, a maioria destes estudos tem-se centrado em grandes empresas, com estruturas robustas de governance e recursos especializados para a implementação, monitorização e comunicação das práticas de sustentabilidade (Rubio-Andrés et al., 2022).

Esta tendência tem limitado a compreensão mais profunda das dinâmicas de integração ESG em PMEs, as quais enfrentam desafios estruturais próprios, como restrições financeiras, ausência de equipas especializadas e informalidade nos processos de gestão (Bosco et al., 2024).

No setor da saúde, estas dificuldades são agravadas pela elevada complexidade organizacional, pelas exigências normativas e pela natureza sensível dos serviços prestados (Sherry et al., 2022). As PMEs da saúde, frequentemente ligadas à prestação de cuidados de proximidade em territórios de baixa densidade, têm um papel fundamental na coesão do sistema de saúde, mas operam com margens reduzidas e sob forte pressão assistencial (OCDE, 2021).

Persistem lacunas significativas no conhecimento sobre a forma como as práticas ESG são operacionalizadas em contextos organizacionais de menor escala, nomeadamente nas PMEs do setor da saúde (Adenan et al., 2024; Bosco et al., 2024). Falta compreender em detalhe de que modo estas organizações interpretam os princípios ESG, que barreiras enfrentam na sua implementação e que resultados concretos daí decorrem em termos de sustentabilidade económico-financeira (Momtaz & Parra, 2024; Putri & Cahyani, 2024). Esta ausência de evidência empírica representa um obstáculo à formulação de políticas públicas direcionadas, à orientação técnica dos gestores e à construção de métricas adaptadas à realidade destas entidades (Sherry et al., 2022; Singh et al., 2024).

Assim, surge a nossa questão de investigação: qual o impacto da aplicação de práticas ESG no desempenho económico-financeiro das PMEs portuguesas do setor da saúde?

Para responder a esta questão, a investigação tem como objetivo geral analisar o impacto da aplicação de práticas ESG no desempenho económico-financeiro das PMEs portuguesas do setor da saúde.

Deste modo, surgem os nossos objetivos de investigação: (i) caracterizar o modo como estas organizações interpretam e operacionalizam os princípios ESG; (ii) identificar as dificuldades e os facilitadores do processo de adoção; e (iii) explorar a relação entre a aplicação das práticas ESG e indicadores como volume de negócios e resultado líquido.

Para atingir estes objetivos e responder à questão de investigação, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, baseada em entrevistas semiestruturadas a gestores de PMEs da saúde. A análise temática dos dados, realizada com o apoio do software NVivo, permitiu identificar padrões de aplicação das práticas ESG, bem como os seus efeitos percecionados ao nível financeiro. O estudo estrutura-se em torno de cinco proposições de investigação, que articulam a adoção do ESG com variáveis económico-financeiras específicas.

Com este enquadramento, a presente dissertação procura gerar contributos relevantes a três níveis. Em primeiro lugar, oferece uma perspetiva empírica sobre um setor pouco estudado, ampliando a compreensão do fenómeno ESG em contextos organizacionais periféricos. Em segundo lugar, contribui para a literatura académica ao testar proposições que relacionam diretamente práticas de sustentabilidade com desempenho financeiro em PME. Por fim, fornece recomendações práticas que podem apoiar os decisores e os gestores na implementação de modelos de gestão mais sustentáveis, alinhados com os desafios e oportunidades do setor da saúde em Portugal.

1.2. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em oito capítulos, que estruturam a análise desde o enquadramento teórico até à discussão dos resultados empíricos e das implicações práticas. O Capítulo 1 apresenta a introdução ao tema, o enquadramento da problemática e a estrutura global do trabalho.

O Capítulo 2 desenvolve a revisão da literatura, explorando os conceitos de sustentabilidade, ESG, caracterização das PMEs no setor da saúde, barreiras à adoção de ESG e a relação entre ESG e desempenho financeiro.

No Capítulo 3, são apresentados o modelo conceptual e as proposições de investigação que orientam a análise. O quarto capítulo descreve a metodologia, incluindo o paradigma epistemológico, o desenho da investigação, os instrumentos de recolha de dados e o processo de análise qualitativa.

O Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos através da análise temática dos dados, sustentados por excertos representativos das entrevistas. No sexto capítulo, procede-se à discussão crítica dos resultados, confrontando-os com o enquadramento teórico.

O Capítulo 7 aborda as implicações teóricas e práticas do estudo, destacando os contributos para a literatura e para a gestão das PMEs do setor da saúde, bem como os impactos ao nível da formulação de políticas públicas.

Por fim, o Capítulo 8 apresenta as conclusões gerais da investigação, identificando as limitações do estudo e propondo linhas de aprofundamento futuras, com vista à consolidação de modelos de gestão mais sustentáveis e resilientes.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1. Da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ao Environmental Social Governance (ESG)

A RSE ou também conhecida por CSR (Corporate Social Responsibility) é um marco na integração de preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias empresariais (Liang & Renneboog, 2020). Inicialmente centrada no cumprimento de obrigações legais e ações filantrópicas, a RSE foi evoluindo para abordar impactos sociais e ambientais mais amplos, demonstrando a sua relevância para o sucesso sustentável das organizações (Pezzolo & Monaci, 2024).

O conceito de ESG consolidou-se nos anos 2000 como uma extensão prática e mensurável da RSE (Leung & You, 2023). Iniciativas globais, incluindo os Princípios para o Investimento Responsável (PRI)(Compact & Initiative, 2006) das Nações Unidas e o relatório "Who Cares Wins"(Compact, 2004), ambos fundamentais no desenvolvimento desta abordagem, destacaram a importância de integrar fatores ambientais, sociais e de governação nas decisões de empresas e investidores. Estes fatores incluem o eixo ambiental, focado em questões como a eficiência energética e a preservação da biodiversidade; o eixo social, que aborda temas como a saúde e segurança dos trabalhadores; e o eixo de governação, que se concentra em práticas de transparência e ética corporativa (Bosco et al., 2024; Gholami et al., 2022).

A transição da RSE para o ESG, como sublinha Garrido-Ruso et al. (2024), não reflete apenas uma mudança na terminologia, mas também um reforço na objetividade e na criação de métricas capazes de avaliar o desempenho sustentável. Esta evolução conceptual e normativa pode ser visualmente sintetizada na Figura 1, que ilustra a passagem da RSE para a abordagem ESG, destacando os principais marcos e mudanças de foco subjacentes ao processo.

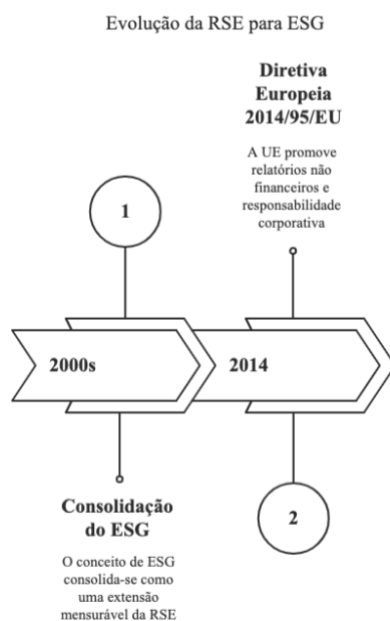


Figura 1 - Evolução RSE para ESG

Este movimento foi impulsionado por regulamentações como a Diretiva Europeia 2014/95/EU, que promove relatórios não financeiros e fortalece a responsabilidade corporativa na União Europeia.

Alguns estudos, como os realizados por Raut et al. (2023) e Pompella & Costantino (2023) têm demonstrado que o ESG ganhou relevância central nas decisões de investidores e consumidores. S. Chen et al. (2023) e Gavrilakis & Floros (2023) referem que as empresas com bons desempenhos ESG não só mitigam riscos como criam vantagens competitivas, tais como custos operacionais menores e uma reputação corporativa mais sólida, aumentando a sua atratividade para investidores.

Apesar do seu impacto, as classificações ESG não estão isentas de críticas. A falta de consistência em normas e teorias, como apontam Lucarelli & Severini (2024) dificulta a padronização e a compreensão uniforme da sustentabilidade. No entanto um desempenho ESG robusto está frequentemente associado a melhores resultados financeiros e ao incentivo da inovação verde, promovendo, assim o desenvolvimento sustentável (Narula et al., 2024; Wu et al., 2024).

Karagiannopoulou et al. (2023) destacam que a criação de comitês de RSE e ESG tornou-se essencial para alinhar governança corporativa e a sustentabilidade, especialmente no contexto pós-pandêmico, onde estratégias resilientes e energéticas eficientes são prioritárias. Ainda assim, a harmonização das normas continua a ser um desafio, particularmente no que toca à promoção de condições de trabalho sustentáveis (Torres et al., 2023).

De forma geral, a evolução da RSE para o ESG, impulsionada por iniciativas internas e pressões externas, demonstra um esforço cada vez maior para integrar a sustentabilidade no cerne das operações empresariais. Esta transição evidencia a crescente importância de práticas alinhadas a objetivos éticos, sociais e ambientais (Khanchel & Lassoued, 2022).

2.1.1. Diferenças entre ESG e RSE

Embora a RSE e o ESG estejam interligados, existem diferenças fundamentais que os distinguem em termos de abordagem, foco e aplicação. Carvalho & Madaleno (2023), a RSE caracteriza-se por uma abordagem e voluntária, incentivando práticas baseadas no impacto social e ambiental das operações empresariais, frequentemente incorporadas na cultura organizacional. Por outro lado, o ESG foca-se na mensuração de indicadores estruturados que permitem avaliar o desempenho sustentável e os riscos associados (Chen et al., 2023).

No que diz respeito ao público-alvo, a RSE visa beneficiar a sociedade em geral, comunicando valores éticos e práticas voluntárias a consumidores, comunidades e outros stakeholders (Singh et al., 2023). Contrariamente, o ESG direciona-se aos investidores e analistas financeiros, fornecendo dados padronizados que facilitam a avaliação de riscos e oportunidades no mercado financeiro (Gholami et al., 2022).

A regulação e a transparência são outro ponto de distinção. Enquanto a RSE se mantém associada a iniciativas voluntárias, o ESG está intrinsecamente ligado a regulamentações rigorosas, como a

2.2. O ESG como Abordagem Integradora e Estratégica nas Organizações

A consolidação dos princípios ESG nas organizações tem sido amplamente estudada como uma estratégia que visa integrar preocupações ambientais, sociais e de governação no centro da atividade empresarial. Estes princípios contribuem de forma significativa para a sustentabilidade corporativa, promovendo a melhoria do desempenho económico, ambiental e social por meio da divulgação estruturada de informação e da gestão de riscos (Alsayegh et al., 2020; Chen & Lin, 2023). A articulação entre estas dimensões permite às empresas alinhar as suas estratégias com práticas sustentáveis, criando simultaneamente valor económico e reputacional, especialmente quando associadas a melhorias na transparência e na confiança dos stakeholders (Singh, et al., 2024).

No domínio da gestão de ativos, os fatores ESG têm vindo a assumir um papel central na avaliação e mitigação de riscos. A consideração de critérios ESG nas decisões de investimento permite preservar o desempenho ajustado ao risco, através da antecipação de impactos negativos associados a questões ambientais ou sociais (Momtaz & Parra, 2024). Esta abordagem alargada à análise de risco financeiro tem impulsionado o crescimento do investimento responsável, sobretudo em contextos onde a transparência e a sustentabilidade se tornaram exigências dos stakeholders e condições para acesso ao financiamento (Adenan et al., 2024; Lara, 2023).

A aplicação prática dos princípios ESG, contudo, continua a enfrentar limitações metodológicas. As pontuações ESG utilizadas pelas agências de rating nem sempre captam a complexidade dos conceitos que pretendem medir. A sua dependência em métricas de materialidade pode excluir aspetos não quantificáveis, como a gestão intertemporal de recursos ou o impacto social difuso das atividades empresariais (Cardoni & Kiseleva, 2024). Esta limitação coloca em causa a validade das pontuações como representação fiel da sustentabilidade corporativa, o que tem sido objeto de crítica nos estudos sobre transparência e conformidade (Garsaa & Paulet, 2022).

Apesar destas restrições, o enquadramento jurídico-financeiro tem evoluído no sentido de incorporar os fatores ESG como parte legítima da responsabilidade fiduciária. Nos Estados Unidos, a legislação permite que gestores de ativos considerem variáveis ESG desde que estas visem a otimização do retorno ajustado ao risco (Schanzenbach et al., 2020). Ainda assim, a subjetividade associada à avaliação e à aplicação destes critérios continua a suscitar debate quanto à sua eficácia e comparabilidade, sendo este um desafio partilhado também na União Europeia no contexto da aplicação da *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) e *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) (Barro et al., 2024; Gürlevük, 2024).

2.3. PMEs no Setor da Saúde

As PMEs representam uma fatia expressiva do setor em termos de número de entidades e diversidade de serviços prestados. Estruturalmente, estas organizações distinguem-se por uma dimensão reduzida, uma gestão mais direta e uma proximidade ao território que lhes permite responder com agilidade às necessidades locais, sobretudo em zonas periféricas ou com menor

densidade populacional (Mihoreanu, 2020). Esta configuração, embora contribua para a coesão social e o acesso aos cuidados, acarreta também vulnerabilidades operacionais e financeiras que condicionam a sua capacidade de desenvolvimento estratégico (Sherry et al., 2022).

No plano funcional, as PMEs de saúde revelam uma predisposição para a inovação, sobretudo através da adoção de soluções digitais como plataformas de telemedicina, aplicações móveis e dispositivos de monitorização remota, ferramentas que se tornaram particularmente relevantes durante e após a pandemia de COVID-19 (Ivanus & Repanovici, 2024; Matcha, 2023). Esta tendência tecnológica, ainda que promissora, enfrenta constrangimentos significativos, nomeadamente ao nível da disponibilidade de recursos, da qualificação das equipas e da robustez dos sistemas de informação (Basit et al., 2024).

A gestão nestas organizações tende a concentrar-se na eficiência dos serviços e na racionalização dos processos, numa tentativa de maximizar os recursos disponíveis e garantir a sustentabilidade das operações (Romero et al., 2022). No entanto, práticas como a gestão da saúde ocupacional, a segurança do trabalho ou a sustentabilidade ambiental são frequentemente relegadas para segundo plano, em virtude da limitação de recursos e da ausência de quadros normativos adaptados à realidade das pequenas estruturas (Nzomkunda et al., 2020; Sakiewicz et al., 2024).

O setor da saúde apresenta especificidades que tornam a adoção de práticas sustentáveis ainda mais desafiante. Questões como a gestão de resíduos biomédicos, o elevado consumo energético, a proteção de dados sensíveis e a regulação complexa dos serviços de saúde exigem respostas adaptadas e investimentos consistentes, frequentemente incompatíveis com a escala das PMEs (Lara, 2023). Estas exigências tornam clara a importância de apoios estruturais e de políticas públicas diferenciadas para fomentar a transição destas organizações para modelos de gestão alinhados com o ESG (Maerdan & Rakhmatullayeva, 2024).

O contexto europeu tem acentuado estas dificuldades. As PMEs de saúde enfrentam diversos obstáculos, desde limitações no acesso ao financiamento e à inovação, até à escassez de profissionais qualificados e aos desafios impostos pela conformidade regulatória, especialmente no que se refere a dispositivos médicos e proteção de dados (Rafila et al., 2023; Zechmeister, 2023). Estas restrições, quando não devidamente mitigadas, limitam não só a capacidade competitiva das empresas, mas também a possibilidade de integrarem práticas ESG que contribuam para ganhos reputacionais, operacionais e financeiros (Kato et al., 2024).

Em Portugal, a estrutura do setor da saúde apresenta fragilidades decorrentes da fragmentação da prestação de cuidados, o que compromete a continuidade assistencial e dificulta a coordenação entre diferentes níveis de cuidados (Resende et al., 2024). Esta realidade é agravada por uma acentuada descentralização dos serviços, que, apesar de promover alguma autonomia regional, resulta frequentemente em assimetrias na implementação de políticas e na capacidade de gestão local (Pereira et al., 2021). Acresce ainda a morosidade dos processos regulatórios, nomeadamente na aprovação de ensaios clínicos e na avaliação de tecnologias de saúde, os quais tendem a ser prolongados e pouco transparentes, gerando entraves significativos à inovação e à competitividade do setor (Nunes & Ferreira, 2022). Estas limitações estruturais dificultam a

planificação estratégica das PME e restringem a sua capacidade de resposta a exigências externas, como a adoção de práticas ESG, que poderiam representar uma via eficaz para a consolidação financeira e reputacional no contexto da saúde (Nunes & Ferreira, 2022; Resende et al., 2024).

Ainda assim, várias destas empresas têm demonstrado capacidade de adaptação, sobretudo através da valorização da proximidade ao utente, da promoção de ambientes colaborativos e da utilização de tecnologias acessíveis para melhorar a experiência dos cuidados (Emilsson et al., 2020; Röben et al., 2024). A introdução de modelos organizacionais mais flexíveis, a aposta na valorização do capital humano e a abertura à cooperação interorganizacional, inclusive em lógicas de *coopetition*, têm permitido mitigar algumas das limitações associadas à pequena escala e potenciar a criação de valor sustentado (Masood, 2024; Sik, 2022).

2.4. Barreiras e Fatores de Influência na Adoção de ESG nas PMEs de Saúde

A incorporação de práticas ESG nas PMEs do setor da saúde enfrenta, atualmente, um conjunto de constrangimentos que limitam a sua implementação eficaz. Embora a relevância estratégica do ESG para a sustentabilidade organizacional seja amplamente reconhecida, a transição para este modelo é frequentemente dificultada por limitações de ordem estrutural, económica e cultural (Maerdan & Rakhmatullayeva, 2024; Faridi et al., 2022).

A escassez de recursos financeiros continua a ser uma das barreiras mais persistentes à adoção de ESG pelas PMEs, particularmente no setor da saúde, onde os custos fixos operacionais são elevados e a margem para investimentos adicionais é limitada (Chenari, 2023; Sakiewicz et al., 2024). A necessidade de implementar soluções específicas para a gestão de resíduos clínicos, bem como para a eficiência energética, representa um desafio significativo para empresas com orçamentos restritos (Maerdan & Rakhmatullayeva, 2024). Esta limitação compromete a capacidade das organizações de investirem em tecnologias sustentáveis ou em sistemas de reporte ESG, inibindo o seu potencial de acesso a mercados mais exigentes em termos de sustentabilidade (Faridi et al., 2022).

Para além das restrições financeiras, verificam-se igualmente lacunas ao nível do conhecimento técnico e da maturidade organizacional. A ausência de formação específica, a falta de recursos humanos especializados e o acesso reduzido a ferramentas de suporte dificultam a institucionalização das práticas ESG nas rotinas das PMEs (Basit et al., 2024; Yip et al., 2024). Este cenário é agravado pela informalidade dos processos internos e por estruturas de liderança pouco sensibilizadas para os deveres da sustentabilidade, o que conduz, frequentemente, à resistência à mudança e à perpetuação de modelos de gestão reativos (Chenari, 2023; Shalhoob & Hussainey, 2022).

Apesar destes obstáculos, a literatura identifica diversos fatores potenciadores da adoção bem-sucedida de ESG. A liderança transformacional, por exemplo, tem sido associada à criação de um clima organizacional mais recetivo à inovação e à sustentabilidade, promovendo a integração dos

princípios ESG nos processos estratégicos e operacionais da empresa (Zhu & Huang, 2023). Esta influência é ampliada quando existem estruturas participativas, diversidade nos órgãos de decisão e uma orientação clara para o desenvolvimento organizacional (Ajayi & Fogarty, 2023).

Adicionalmente, o contexto regulatório tem assumido um papel relevante na promoção da adoção de práticas ESG. O reforço das exigências legais e a criação de instrumentos normativos como o SFDR e a CSRD têm conduzido à padronização e transparência da informação não financeira, impulsionando as empresas a integrar critérios ESG nas suas operações (Barro et al., 2024; Gürlevük, 2024). Embora estas normas sejam, por vezes, percecionadas como onerosas pelas PMEs, também representam oportunidades de qualificação organizacional, de acesso a novos mercados e de atração de financiamento responsável (Kato et al., 2024; Romero et al., 2025).

Neste sentido, a valorização institucional do ESG, nomeadamente por parte de investidores, entidades financeiras e decisores políticos, constitui um fator externo de elevada influência. Mecanismos como linhas de crédito verdes, incentivos fiscais e programas de apoio técnico têm contribuído para mitigar os custos de transição e reforçar o compromisso das empresas com a sustentabilidade (Achmad et al., 2023; Hu & Kee, 2022)

Por fim, importa destacar a importância da cultura organizacional como elemento transversal à adoção de ESG. Empresas com culturas orientadas para a aprendizagem, a ética e a inovação demonstram uma maior predisposição para integrar as práticas ESG de forma estratégica e consistente (Ntoto et al., 2024). Estas culturas facilitam a internalização de valores sustentáveis e a responsabilização coletiva, atuando como catalisadores da mudança e da resiliência organizacional (Chen et al., 2023).

Capítulo 3. Proposições de Investigação

3.1 Relação entre a Adoção de Práticas ESG e o Desempenho Financeiro

As questões de sustentabilidade no contexto empresarial tem impulsionado uma nova abordagem à gestão organizacional, onde as práticas ESG são consideradas determinantes não apenas para a reputação institucional, mas também para os resultados económicos (Friede et al., 2015). No caso das PMEs do setor da saúde, esta tendência adquire contornos particulares: sendo organizações com recursos limitados, mas fortemente ancoradas no capital humano e na relação com a comunidade, a incorporação de práticas ESG pode representar um diferencial competitivo com implicações diretas no desempenho financeiro (Putri e Cahyani, 2024).

A evidência empírica aponta para uma relação positiva entre a adoção de práticas ESG e o melhor desempenho financeiro nas PMEs, atribuída sobretudo ao reforço da reputação institucional, ao aumento da confiança do consumidor e à diferenciação no mercado (Singh, et al., 2024; Unal & Tascioglu, 2022). No setor da saúde, onde a decisão do utente assenta em valores como ética,

segurança e compromisso social, a percepção de responsabilidade ambiental e social tende a influenciar positivamente a escolha do prestador de serviços (Bhat et al., 2024). Esta reputação sustentável, ancorada em práticas como o *sourcing* ético, a redução da pegada carbônica e o envolvimento comunitário, pode potencializar a aquisição de novos clientes e a fidelização dos existentes, refletindo-se no aumento das receitas (Senyapar, 2024; Vagena, 2024).

Adicionalmente, a capacidade de comunicação eficaz dos compromissos e práticas ESG reforça a identidade de marca e amplia a visibilidade organizacional. O marketing sustentável e a transparência nas ações de RSE têm sido identificados como elementos catalisadores de crescimento, sobretudo em contextos onde o consumidor valoriza o alinhamento entre os seus valores pessoais e os valores da instituição (Tan, 2024; Zhou, 2023). Hakim et al. (2025) revelam que as empresas com maior crescimento de receita demonstram tendencialmente melhor desempenho ESG, sugerindo uma relação de reforço mútuo entre ambas as variáveis.

Em relação à rentabilidade, vários mecanismos têm sido apontados para justificar o impacto positivo das práticas ESG no resultado líquido das organizações. Um dos mais mencionados é a eficiência operacional: a gestão eficiente de recursos, a redução de desperdícios e a transição para tecnologias mais sustentáveis têm demonstrado potencial para diminuir custos e melhorar as margens (Elford & Daub, 2019; Sousa et al., 2023). Estas poupanças são particularmente relevantes em setores intensivos em energia e logística, como é o caso da saúde (Chung et al., 2023; Meylani & Martdian, 2025).

Outro fator com impacto direto nos resultados é a gestão dos recursos humanos. A adoção de práticas ESG tem sido associada à melhoria da satisfação dos colaboradores, ao aumento do compromisso organizacional e à redução da rotatividade, o que reduz custos relacionados com recrutamento e formação (Alves et al., 2025; Zhou, 2024). Esta estabilidade interna promove também uma maior eficiência, uma vez que equipas coesas têm maior capacidade de resposta e menor propensão ao erro (Zhang et al., 2024).

A literatura aponta ainda para o acesso facilitado ao financiamento como um dos efeitos indiretos das boas práticas ESG, que impacta positivamente a rentabilidade. Empresas sustentáveis tendem a ser mais atrativas para investidores institucionais, fundos de impacto e linhas de crédito verdes, beneficiando de condições financeiras mais vantajosas (Adenan et al., 2024; Momtaz & Parra, 2024).

Esta relação entre ESG e desempenho financeiro tem sido sustentada por diferentes enquadramentos teóricos. A perspetiva baseada nos recursos (RBV) entende o ESG como um ativo intangível que gera valor competitivo sustentável (Cardoni & Kiseleva, 2024). A teoria dos stakeholders reforça esta ideia ao considerar que a gestão equilibrada das expectativas dos diferentes grupos de interesse potencia a estabilidade organizacional e o desempenho (Low & Ong, 2015). Por fim, a teoria da identidade social ajuda a compreender a forma como a percepção interna de pertença e orgulho organizacional influencia positivamente a produtividade (Zhou, 2024).

Apresentamos as nossas duas primeiras proposições de investigação:

P1: A adoção de práticas ESG é importante para o desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde em Portugal: a) volume financeiro e b) resultado líquido.

3.2. As Dimensões ESG e os seus Efeitos Específicos na Performance

A decomposição da sigla ESG nas suas três dimensões - ambiental, social e governance - tem sido considerada essencial para compreender os impactos específicos destas práticas na performance financeira das organizações (Kurtanović & Kadušić, 2024). A dimensão ambiental está frequentemente associada a ganhos de eficiência e à redução de custos operacionais (Sousa et al., 2023), enquanto a dimensão social contribui para a retenção de talento e fortalecimento da reputação (Alves et al., 2025). A dimensão de governance, por sua vez, tem mostrado efeito positivo na mitigação de riscos e no acesso ao financiamento (Bai & Kim, 2024). Esta análise diferenciada permite avaliar com maior rigor como cada eixo do ESG impacta o desempenho das PMEs do setor da saúde.

3.2.1. Dimensão Ambiental

A gestão eficiente de energia e resíduos constitui uma das abordagens mais concretas através das quais as preocupações ambientais se convertem em benefícios económicos tangíveis para as organizações. No setor da saúde, em particular, o consumo energético intensivo e a produção inevitável de resíduos clínicos colocam desafios acrescidos à sustentabilidade operacional (Chen-Xu & Moutinho, 2023). Neste campo, a implementação de tecnologias de eficiência energética, como sistemas de fluxo de refrigeração variável ou painéis fotovoltaicos, pode reduzir significativamente os custos operacionais e melhorar o desempenho ambiental das instituições (Chen-Xu & Moutinho, 2023).

Adicionalmente, a aplicação de metodologias de racionalização de processos, como o *lean healthcare*, tem demonstrado impacto direto na minimização do desperdício, na melhoria da eficiência clínica e na racionalização do uso de recursos, com efeitos positivos na performance financeira (Sistem et al., 2024). Paralelamente, ferramentas de apoio à decisão baseadas em sistemas de Business Intelligence (BI) possibilitam a monitorização de consumos e a identificação de ineficiências, permitindo uma gestão mais informada e orientada para a sustentabilidade (Nwosu, 2024).

Neste enquadramento, a contabilidade ambiental e os sistemas de controlo de gestão ambiental (Environmental Management Control Systems – EMCS) têm ganho relevância enquanto instrumentos que não só apoiam a tomada de decisão, como evidenciam, de forma mensurável, os retornos económicos associados aos investimentos sustentáveis (Delgado et al., 2024; Hennig et al., 2023). A formalização de políticas ambientais e a estruturação de relatórios periódicos permitem não apenas a redução de custos ambientais, mas também o reforço da credibilidade institucional perante investidores e parceiros (Khurshid et al., 2025).

Para além da eficiência energética, outras práticas ambientais têm vindo a emergir como relevantes entre as PME's da saúde. A adoção de compras sustentáveis, o recurso a energias renováveis, a gestão ambiental da cadeia de abastecimento e a aplicação dos princípios da economia circular, nomeadamente através da Avaliação do Ciclo de Vida, têm sido adotadas como parte de uma estratégia de sustentabilidade integrada (Akinola & Obokoh, 2024; Škunca & Pešić, 2023). Estas práticas, embora muitas vezes induzidas por exigências regulatórias, também refletem a crescente importância atribuída à responsabilidade ambiental por parte de gestores com orientação ética e visão estratégica (Mangkau, 2024).

Contudo, os benefícios económicos decorrentes da implementação de práticas ambientais estruturadas podem variar em função da maturidade da organização, do setor específico de atividade e do grau de certificação ambiental adotado (Dossa, 2025).

A certificação ISO 14001, por exemplo, tem sido associada a melhorias na eficiência operacional, à redução de externalidades negativas e ao reforço da reputação, particularmente no setor hospitalar e farmacêutico (Fadly, 2020; Izón & Islip, 2021). Embora estes processos de certificação impliquem custos iniciais não negligenciáveis, a sua implementação consistente tende a revelar-se custo-efetiva a médio e longo prazo, sobretudo quando apoiada por políticas públicas, benefícios fiscais ou incentivos financeiros direcionados (Anwar & Li, 2021; Lara, 2023).

A aplicabilidade da Hipótese de Porter, segundo a qual a regulação ambiental pode ser indutora de inovação e não necessariamente uma fonte de custo, encontra sustentação no caso das PME's do setor da saúde (Chen et al., 2022). Estudos recentes têm mostrado que as organizações que respondem proativamente às exigências ambientais, incorporando-as nas suas operações centrais, tendem a apresentar maior rentabilidade, resiliência e capacidade de diferenciação estratégica (Singh et al., 2024).

Surge assim a nossa proposição de investigação:

Proposição 2: A adoção de práticas ambientais estruturadas são importantes para um melhor desempenho financeiro das PME's do setor da Saúde.

3.2.2. Dimensão Social

A dimensão social das práticas ESG, frequentemente subvalorizada em relação às componentes ambiental e de governance, tem ganho crescente reconhecimento na literatura como um vetor estratégico para o desempenho económico das organizações, particularmente nas PME's do setor da saúde (Rubio-Andrés et al., 2021). A valorização dos colaboradores, a promoção do bem-estar organizacional e a construção de relações sustentadas com a comunidade local revelam-se elementos cruciais na consolidação da sustentabilidade financeira e reputacional destas empresas (Dirbas & Al Haddad, 2024).

A relação entre a vertente social e a performance financeira tem sido alvo de investimento, onde os sistemas de trabalho de alto desempenho (High Performance Work Systems – HPWS), ao promoverem ambientes laborais positivos, reforçam a motivação, a coesão interna e o

compromisso dos colaboradores, com efeitos diretos na eficiência operacional e na rentabilidade (Rubio-Andrés et al., 2022). Este efeito é particularmente acentuado em contextos de menor escala, como o das PMEs da saúde, onde a contribuição de cada colaborador tem peso significativo na produtividade global (Sajuyigbe et al., 2024). A literatura tem ainda demonstrado que a estabilidade financeira dos próprios líderes das PMEs está positivamente associada ao desempenho organizacional, evidenciando que o bem-estar financeiro pessoal pode condicionar a capacidade de tomada de decisão estratégica (Msomi & Aliamutu, 2024).

Um dos aspetos críticos da dimensão social prende-se com a rotatividade de pessoal. Nas PMEs da saúde, onde a relação interpessoal e a continuidade assistencial são determinantes, a substituição de um colaborador implica custos elevados, não apenas em termos de recrutamento e formação, mas também pela perda de capital relacional com os utentes. Estimativas indicam que esses custos podem atingir até 213% do salário anual de um trabalhador, consoante a complexidade da função (Friedman & Neutze, 2020). Para isso, possuir estratégias como o planeamento de sucessão e os programas de bem-estar organizacional contribuem para a retenção de talento e para a mitigação destes impactos (Moore et al., 2021).

A formação contínua emerge, neste contexto, como uma alavanca essencial de valorização interna e retorno económico. A experiência da Umthombo Youth Development Foundation, na África do Sul, evidenciou que o investimento em formação de profissionais de saúde provenientes de regiões remotas gerou uma taxa de retorno interna de 63%, com efeitos positivos duradouros na prestação de cuidados e no rendimento económico dos formandos (MacGregor et al., 2020). Estes resultados são corroborados por estudos que demonstram que programas de desenvolvimento profissional contínuo, quando articulados com estratégias de transformação digital, potenciam ganhos de produtividade e melhoria da eficiência organizacional (Enos, 2022; Yertas, 2024).

A valorização dos colaboradores não se restringe à formação ou à compensação financeira. Práticas como o reconhecimento, a gestão participativa e os programas de promoção da saúde têm demonstrado efeitos significativos sobre a produtividade. Kolawole (2024) reporta uma correlação positiva entre programas de bem-estar e o desempenho laboral, enquanto Robinah & Akello (2023) evidenciam que os incentivos financeiros aumentam o envolvimento e reduzem a ineficiência. Estas dinâmicas são potenciadas por estratégias inovadoras de gestão de recursos humanos, como as analisadas por Kutpudeen & Tahir (2024) em PMEs do Médio Oriente, onde se observou uma melhoria da motivação e da retenção. Adicionalmente, a aplicação de programas de saúde e estilo de vida, voltados para a prevenção de doenças e a promoção de hábitos saudáveis, tem demonstrado efeitos positivos na redução do absentismo e no aumento da energia produtiva dos trabalhadores (Burton et al., 2021). Por sua vez, Sihite et al. (2024) identificam o compromisso e a satisfação como mediadores entre o empoderamento dos colaboradores e a performance, reforçando a importância de abordagens integradas e humanizadas na gestão do capital humano.

Por fim, a relação com a comunidade constitui uma dimensão social essencial para a reputação e sustentabilidade das PMEs da saúde. Práticas de responsabilidade social organizacional estruturadas e com impacto local contribuem para reforçar a aceitação pública, a confiança

institucional e a fidelização dos utentes (Bacinello et al., 2021). Nos hospitais analisados por Dirbas & Al Haddad (2024), por exemplo, a responsabilidade social foi apontada como fator diferenciador da credibilidade organizacional e da sua capacidade de atrair recursos e talento. Esta ligação é reforçada por Temirova (2024), que sublinha a capacidade das ações sociais de fortalecer a identidade da marca e a competitividade no mercado. Sun (2024) vai mais além ao demonstrar que a integração de práticas sociais e de gestão verde na cadeia de abastecimento das PMEs melhora a visibilidade institucional e promove a retenção de talentos, com efeitos positivos diretos na sustentabilidade global do negócio.

Apresentamos a nossa proposição de investigação:

Proposição 3: As práticas sociais, como a valorização dos colaboradores e o envolvimento com a comunidade, são importantes para um melhor desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde.

3.2.3. Dimensão de Governação

As práticas de boa governação atuam como um fator potenciador do desempenho financeiro nas PMEs do setor da saúde (Kayode & Alalade, 2023). Estas práticas incluem a transparência na gestão, a existência de estruturas formais de supervisão, o cumprimento regulatório e a implementação de políticas de integridade, sendo frequentemente associadas ao aumento da confiança dos stakeholders e ao acesso mais facilitado a mecanismos de financiamento (Tarigan et al., 2024).

Estudos como o de Kayode & Alalade (2023) demonstram que, no setor da saúde nigeriano, existe uma correlação significativa entre práticas de governação e indicadores como o retorno sobre os ativos (ROA), reforçando a ideia de que a robustez institucional se traduz em credibilidade junto dos investidores. Esta correlação é igualmente evidente na investigação de Tarigan et al. (2024), que sublinha o impacto da governação no desempenho financeiro e na qualidade dos serviços públicos prestados por hospitais e empresas de saúde.

A importância da governação enquanto mediadora do acesso ao financiamento é também evidenciada em estudos sobre microempresas na Indonésia, onde a relação entre liderança empreendedora, governação e performance é amplificada pela acessibilidade ao financiamento Novia & Bambang (2022). Além disso, Luca et al. (2020) observaram que a conjugação entre governação corporativa e responsabilidade social contribui para o aumento do valor de mercado, mesmo quando o impacto direto sobre a operação é limitado. Tal evidencia o papel da governação na legitimação externa da organização.

A transparência é outro pilar central da governação e da construção de confiança institucional. Segundo Tomlinson & Schnackenberg (2022), a perceção de transparência, composta por dimensões como divulgação, clareza e precisão, está diretamente ligada à perceção de confiabilidade e, por consequência, à confiança dos stakeholders. Nabiyeva et al. (2023) reforçam esta ideia ao mostrarem que, em PMEs com forte participação dos stakeholders na governação e

formação ética, os esforços de transparência são mais eficazes e menos dispendiosos. Contudo, Janning et al. (2020) alertam para o risco de a transparência se tornar simbólica quando instrumentalizada para fins reputacionais, podendo gerar desconfiância em vez de credibilidade. A experiência escandinava durante a pandemia de COVID-19 mostrou que a transparência autêntica, aliada à participação pública e responsabilização, reforça a confiança social (Ihlen et al., 2022).

No que diz respeito à melhoria das estruturas de governação sem grandes custos, Arya (2020) destaca a utilidade das ferramentas de gestão da qualidade como mecanismos acessíveis para promover boas práticas de governação, particularmente em organizações com recursos limitados. A adoção de modelos adaptados à realidade das PMEs, como preconizado por Aalikhani et al. (2024) e por Spiers (2022), permite manter elevados padrões de controlo e supervisão sem recorrer a estruturas excessivamente burocráticas. Estas abordagens são reforçadas por estratégias de governação em rede, que promovem integração organizacional e tomada de decisão colaborativa em contextos de saúde (Witalis & Brown, 2024).

Adicionalmente, a adoção de políticas de compliance e códigos de conduta constitui uma vertente crítica da boa governação com impacto direto na performance financeira. Jeslin (2025) demonstra que a codificação ética e o cumprimento de normas como o *Health Insurance Portability and Accountability Act* (HIPAA) estão associados à integridade das receitas e à prevenção de fraude. Bello et al. (2024) acrescentam que a conformidade regulatória é essencial para garantir confiança, atrair investimento e promover crescimento sustentável. Em contextos de elevada pressão regulatória ou fiscal, as empresas tendem a reduzir investimentos em inovação e sustentabilidade de forma a preservar a liquidez (Ji & Nie, 2024).

Por fim, a prevenção de riscos legais e reputacionais reforça a relevância económica da governação. Slawomirski et al. (2017) demonstraram que incidentes relacionados com a segurança do paciente acarretam custos substanciais devido a litígios e perda de produtividade. A gestão proativa destes riscos, através de formação, planeamento e preparação para emergências, reduz custos legais e operacionais (Simon, 2025). No domínio da cibersegurança, Valarmathi et al. (2024) evidenciam que a proteção de sistemas de saúde eletrónicos contra ameaças internas previne perdas financeiras e protege a confiança institucional. A adoção de uma abordagem baseada no risco, em vez de meramente normativa, mostrou-se mais eficaz na melhoria da segurança e eficiência (Khyn, 2024).

Apresentamos a nossa proposição de investigação:

Proposição 4: Uma governação sólida, caracterizada por transparência e ética corporativa, são importantes para um desempenho financeiro superior das PMEs do setor da Saúde.

3.3. Modelo Conceptual

O modelo conceptual desenvolvido para esta investigação assume um papel estruturante na articulação entre o enquadramento teórico, os objetivos da pesquisa e as dimensões empíricas em análise. À semelhança do que é preconizado por Jabareen (2009) e reforçado por Maxwell (2013),

a construção de um modelo conceptual em investigação qualitativa tem como função primordial clarificar as relações entre os conceitos centrais do estudo, delineando uma arquitetura interpretativa que possibilite a análise do fenómeno em contexto.

No presente caso, o modelo proposto na Figura 3 parte da premissa de que a adoção de práticas de ESG nas PME's do setor da saúde em Portugal pode influenciar, de forma significativa, o desempenho financeiro destas organizações. Esta influência é conceptualizada como ocorrendo tanto a partir de uma adoção global do modelo ESG, como através dos efeitos específicos das suas três dimensões constituintes - ambiental, social e de governação.

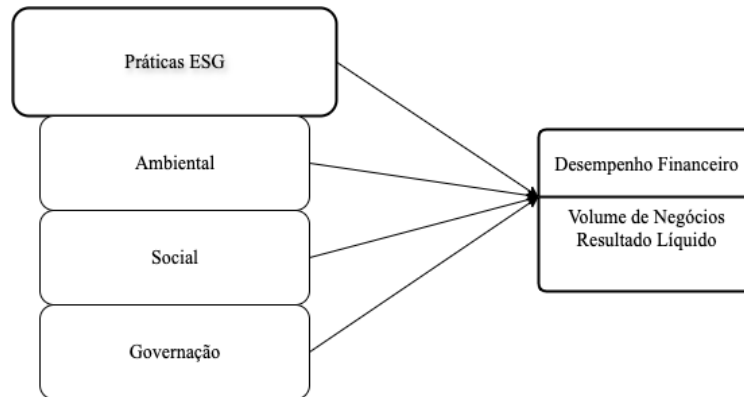


Figura 3 - Modelo conceptual Práticas ESG e o Desempenho Financeiro PME's Saúde Portugal

Capítulo 4. Metodologia de Investigação

4.1. Introdução e enquadramento metodológico

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, adequada à compreensão aprofundada de fenómenos organizacionais complexos como a adoção de práticas ESG nas PME's do setor da saúde em Portugal. Ao centrar-se na interpretação dos significados atribuídos pelos próprios agentes envolvidos na gestão destas organizações, a investigação posiciona-se no paradigma interpretativista, valorizando a construção social da realidade e a pluralidade de perspetivas (Flick, 2023; Triana & Alarcón, 2021).

A opção por métodos qualitativos decorre do reconhecimento de que as práticas ESG não são universalmente padronizadas nem quantificáveis de forma homogénea, exigindo, por isso, um método que privilegie a compreensão contextualizada das experiências, motivações e obstáculos vividos pelos decisores. Assim, o estudo foi delineado com base num formato transversal, que visa captar uma visão situada do grau de integração dos princípios ESG nas organizações analisadas, num momento específico do tempo.

A recolha de dados realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo explorar com profundidade as trajetórias de implementação e os impactos percebidos, sem descurar a flexibilidade necessária para captar a singularidade de cada contexto organizacional. A análise dos dados seguiu uma estratégia temática, assistida pelo software NVivo, que possibilitou a codificação sistemática e a identificação de padrões e divergências significativas entre os casos estudados.

4.2. Desenho de pesquisa e contexto empírico

A investigação assentou num desenho de estudo de casos múltiplos, exploratório e transversal, centrado em dez PME's do setor da saúde, distribuídas geograficamente por várias regiões de Portugal continental e ilhas. A seleção desta estratégia metodológica justifica-se pela sua adequação à análise de fenómenos emergentes em ambientes organizacionais reais, permitindo uma compreensão holística e comparativa das práticas em estudo (Halkias & Neubert, 2020).

Cada empresa foi tratada como um caso autónomo, possibilitando uma análise intrínseca e, posteriormente, uma análise transversal que visou identificar padrões comuns e variações relevantes entre contextos organizacionais distintos. A opção por um corte transversal deve-se à intenção de capturar uma fotografia interpretativa do estado atual da integração ESG, sem pretensão de seguir evoluções temporais.

4.3. Amostra e critérios de seleção

A constituição da amostra obedeceu a uma lógica não probabilística por conveniência, prática habitual em investigações qualitativas orientadas para a profundidade e não para a representatividade estatística (Denny & Weckesser, 2022). A seleção baseou-se nos seguintes critérios:

1. **Viabilidade de contacto:** aproveitamento de redes profissionais e institucionais do investigador para ultrapassar a dificuldade de acesso a decisores no setor da saúde;
2. **Relevância funcional:** inclusão exclusiva de participantes com funções de direção, coordenação ou gerência, assegurando o acesso a perspetivas informadas sobre práticas ESG;
3. **Disponibilidade efetiva:** participação voluntária, condicionada à concordância com os princípios éticos e ao tempo disponível para realização da entrevista.

No total, foram realizadas dez entrevistas com gestores de farmácias, clínicas de fisioterapia, unidades de diálise e instituições do setor social e privado, assegurando diversidade de estruturas organizacionais, áreas clínicas e perfis institucionais.

4.4. Instrumento e procedimentos de recolha de dados

A recolha empírica baseou-se num guião de entrevista semiestruturado, desenvolvido com base na revisão de literatura sobre ESG em PMEs. Este guião, disponível no Apêndice I, organiza-se em cinco blocos temáticos:

- i) caracterização organizacional;
- ii) práticas ESG implementadas;
- iii) dificuldades e facilitadores;
- iv) impactos no desempenho financeiro e reputacional;
- v) recomendações para o setor.

Duas entrevistas piloto foram realizadas para testar a clareza e adequação do guião, não se tendo registado necessidade de alterações substanciais (Torlig et al., 2022). Todas as entrevistas decorreram por videoconferência (Microsoft Teams), com consentimento informado prévio (escrito e verbal), salvaguardando os princípios da confidencialidade e do uso exclusivo científico dos dados recolhidos (Roulston, 2023).

As entrevistas duraram em média 26 minutos, tendo sido gravadas e transcritas integralmente. A transcrição foi validada manualmente pelo investigador, assegurando fidelidade textual e integridade do corpus.

4.5. Análise dos dados

A análise seguiu uma lógica indutiva e iterativa, com aplicação de codificação aberta, axial e seletiva, segundo o modelo de Braun (2021). As transcrições foram inicialmente segmentadas em nós livres, posteriormente reorganizadas em categorias temáticas intermédias, culminando na identificação de temas principais que refletiram os eixos ESG e os aspetos centrais da investigação: benefícios, obstáculos, impacto financeiro e recomendações.

O uso do software NVivo 12 permitiu garantir sistematicidade, auditabilidade e profundidade analítica, quantificando a saliência dos temas (número de referências), sem comprometer a espessura interpretativa da análise.

4.6. Considerações éticas

A investigação respeitou integralmente os princípios éticos aplicáveis à investigação em ciências sociais. Todos os participantes receberam um documento informativo e prestaram consentimento informado por escrito e verbalmente. Os dados foram anonimizados mediante a atribuição de códigos (E1, E2, ...), impedindo a identificação individual ou institucional.

As gravações e transcrições encontram-se armazenadas num dispositivo externo, não ligado à rede, sob guarda exclusiva do investigador principal, e serão eliminadas cinco anos após o encerramento do estudo, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e o código de conduta da Universidade da Beira Interior.

Dado que a investigação não envolve dados clínicos, menores ou populações vulneráveis, não se considerou necessário o pedido de parecer a uma comissão de ética formal.

Capítulo 5. Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos a partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores de PME's do setor da saúde em Portugal, no âmbito da presente investigação. Tendo como principal objetivo compreender a forma como as práticas ESG são implementadas nestas organizações e o impacto que exercem sobre a sua performance financeira, optou-se por uma abordagem interpretativa e indutiva, sustentada em análise temática assistida por software NVivo.

A codificação das entrevistas permitiu identificar padrões de sentido recorrentes, os quais foram organizados em torno de cinco proposições, que orientam a apresentação dos resultados. A análise é estruturada por proposição, integrando excertos representativos dos discursos dos participantes, de modo a ilustrar as evidências empíricas e permitir uma leitura aprofundada dos significados atribuídos às práticas ESG no contexto específico das PME's da saúde.

Serão assim abordadas, de forma sequencial, as relações entre a adoção de práticas ESG e o volume de negócios (P1a), a rentabilidade líquida (P1b), os efeitos da dimensão ambiental (P2), os impactos da dimensão social na motivação e retenção de colaboradores (P3) e, por fim, o papel da governação na eficiência e resiliência organizacional (P4).

P1a - A adoção de práticas ESG é importante para o volume de negócios das PME's do setor da saúde em Portugal.

A primeira proposição desta investigação procura compreender de que forma a adoção de práticas ESG influencia o volume de negócios das PME's do setor da saúde em Portugal. Ainda que a formalização destas práticas esteja ausente na maioria das organizações inquiridas, os dados evidenciam uma apropriação progressiva, ainda que implícita, dos princípios da sustentabilidade, da responsabilidade social e da governação ética enquanto fatores promotores de valor organizacional.

A análise temática realizada no NVivo permitiu identificar um conjunto expressivo de referências associadas ao impacto no volume de negócios, à fidelização de clientes e à reputação organizacional como efeitos diretos ou indiretos das práticas ESG. A Tabela 1 sistematiza os principais nós temáticos e a sua incidência empírica.

Código NVivo	Nº de Referências	Fontes (Entrevistado)
Impacto no volume de negócios	14	E1, E2, E6, E7, E9
Fidelização de clientes	9	E1, E2, E3, E4, E7
Crescimento da procura	6	E2, E4, E6
Reputação organizacional	8	E1, E5, E6, E7, E9
Aumento do ticket médio	4	E1

Ações sociais como vetor de captação	5	E2, E4, E6, E7
--------------------------------------	---	----------------

Tabela 1 - Códigos NVivo – P1a

Vários entrevistados relatam a percepção de que a implementação de práticas associadas aos pilares ESG contribui para uma melhoria na imagem institucional e no relacionamento com os clientes e a comunidade, potenciando a confiança, a retenção e, em última instância, o crescimento da procura. A ligação entre ações socialmente responsáveis e o incremento no volume de serviços ou na adesão dos utentes surge reiteradamente, mesmo em organizações sem uma estrutura ESG formal.

O Entrevistado 1, ao descrever o impacto de medidas como a formação continuada para colaboradores e farmácias associadas, destaca que estas ações permitiram “aumentar o ticket médio e melhorar resultados”, sugerindo uma ligação direta entre práticas sociais e retorno financeiro. Sublinha ainda:

“Se a empresa investir em ESG, normalmente melhora a fidelização dos clientes e a produtividade interna (...).” (E1)

O gerente (E2) confirma esta lógica ao referir que o envolvimento comunitário gera um retorno claro na captação de novos clientes:

“O bom nome que criamos na comunidade traz novos clientes.” (E2)

Também o gerente (E6), as práticas de valorização dos colaboradores são associadas a um aumento concreto do desempenho:

“Em 2022, oferecemos uma viagem a Cabo Verde para toda a equipa (...). No ano seguinte, tivemos cerca de 30% de aumento de produtividade.” (E6)

Estes testemunhos revelam que, para além da função ética e regulatória, o ESG é percecionado como vetor estratégico de diferenciação e posicionamento competitivo no setor da saúde. A promoção de um ambiente organizacional saudável, o investimento na comunidade e a adoção de práticas ambientais são entendidos como mecanismos de atração e fidelização que acabam por se refletir, mesmo que de forma não imediata, no volume de negócios.

Neste sentido, o papel da reputação assume particular relevo. A gerente da (E7) refere que:

“As práticas ESG têm ajudado a crescer de forma sustentável, fidelizar clientes e motivar a equipa. Tudo isso influencia positivamente as finanças.” (E7)

De igual modo, a Diretora Geral (E9) reconhece:

“Reforçamos a imagem social da IPSS como instituição preocupada com o meio ambiente e com as pessoas.” (E9)

A partir destes dados, constata-se que o ESG é vivenciado não apenas como um instrumento de conformidade ética ou ambiental, mas como um elemento de gestão estratégica que, mesmo sem

métricas formais, tem efeitos tangíveis na capacidade de gerar receita, conquistar novos públicos e reforçar o posicionamento institucional.

Em suma, os resultados empíricos obtidos corroboram a proposição P1a, ao evidenciarem que a adoção, ainda que não estruturada, de práticas alinhadas com os princípios ESG pode constituir um fator de diferenciação e crescimento económico para as PME's do setor da saúde (Senyapar, 2024; Vagena, 2024), sobretudo quando associado à construção de valor relacional com os seus públicos internos e externos (Bhat et al., 2024; Tan, 2024; C. Zhou, 2023).

P1b - A adoção de práticas ESG é importante para que as PME's da saúde em Portugal tenham um resultado líquido positivo

A proposição P1b visa explorar a relação entre a adoção de práticas ESG e a rentabilidade líquida das PME's do setor da saúde. A análise das entrevistas permite concluir que esta ligação é, em grande parte, reconhecida pelos gestores, embora com variações no horizonte temporal em que os benefícios se tornam evidentes. A rentabilidade é compreendida não apenas na sua dimensão financeira imediata, mas também enquanto retorno sistémico, associado à estabilidade, eficiência operacional e redução de riscos a médio e longo prazo.

A análise temática efetuada com recurso ao NVivo destacou cinco códigos principais com incidência significativa: a redução de custos operacionais, a eficiência energética, a diminuição da rotatividade, o investimento inicial elevado e a relação custo-benefício das práticas ESG. A sua representação sintética encontra-se sistematizada na Tabela 2- Códigos NVivo – P1b.

Código NVivo	Nº de Referências	Fontes (Entrevistados)
Redução custos operacionais	11	E1, E3, E6, E8, E9
Eficiência energética	7	E3, E5, E8, E9
Diminuição de rotatividade	6	E2, E5, E6, E7
Investimento inicial elevado	5	E3, E5, E10
Relação custo-benefício ESG	8	E1, E3, E5, E6, E9

Tabela 2 - Códigos NVivo – P1b

Em vários testemunhos, é perceptível a ideia de que a implementação de medidas ESG, sobretudo nos pilares ambiental e social, conduz a ganhos de eficiência que se refletem diretamente na margem líquida. A redução de desperdícios, a digitalização, o uso racional de recursos e a valorização das equipas são frequentemente referidos como medidas que promovem uma maior estabilidade financeira.

Na clínica X, o Diretor Clínico (E3) partilha:

“Redução de custos com papel, água, energia elétrica (...). Isso reflete-se diretamente nas contas.”

Este exemplo é ilustrativo da forma como o investimento em eficiência ambiental, através do autoconsumo energético e da desmaterialização de processos, pode contribuir para a melhoria da rentabilidade.

O Enfermeiro Chefe da unidade de Lisboa (E8) confirma esta perceção:

“Ao reduzir 75% de água rejeitada, poupamos milhares de euros por mês. Ao diminuir 1 tonelada de plástico por ano, poupamos na compra e no descarte.”

Ainda que estas iniciativas envolvam custos de implementação, os gestores salientam o retorno económico que advém de práticas mais racionais e ambientalmente sustentáveis.

Contudo, a análise qualitativa evidencia também a tensão entre o custo de implementação e o retorno diferido dessas práticas. O Coordenador de Gestão (E5) refere:

“Dar dias de férias extra, ações de team-building... tudo isso tem custos diretos e imediatos. Mas fazemos isto para reduzir turnover (...).”

Na mesma linha, o Vice-Presidente de uma IPSS em Oleiros (E10) menciona:

“A curto prazo, a aquisição da viatura elétrica exigiu investimento considerável. Mas, a médio e longo prazo, compensa.”

Apesar destes constrangimentos iniciais, é unânime entre os entrevistados que a rentabilidade líquida tende a beneficiar quando há capacidade de equilíbrio entre custos e benefícios, sobretudo através da valorização dos recursos humanos. A gerente (E7), por exemplo, enfatiza:

“A rotatividade baixa e a satisfação trazem retorno financeiro.”

A associação entre satisfação dos colaboradores e desempenho financeiro é também destacada pelo gestor (E6), que relata:

“No ano seguinte a oferecermos um incentivo forte à equipa, tivemos cerca de 30% de aumento de produtividade.”

Este dado sublinha o impacto das práticas sociais não apenas sobre o clima organizacional, mas também sobre os resultados económicos da organização.

Em síntese, os dados recolhidos confirmam a validade da proposição P1b, ao revelarem que a adoção de práticas ESG, particularmente nos domínios da eficiência energética e da gestão de pessoas, pode influenciar positivamente a rentabilidade líquida das PME's da saúde (Alves et al., 2025; Sousa et al., 2023; Zhou, 2024). Esta influência, contudo, está condicionada à capacidade de harmonizar investimento inicial com sustentabilidade económica, sendo mais evidente quando as organizações adotam uma visão estratégica e de longo prazo (Adenan et al., 2024; Momtaz & Parra, 2024).

P2 - A adoção de práticas ambientais estruturadas são importantes para um melhor desempenho financeiro das PME's do setor da Saúde.

A segunda proposição centra-se na análise da relação entre as práticas ambientais das PMEs de saúde e os impactos financeiros decorrentes da sua implementação. A evidência empírica recolhida nas entrevistas sugere que a dimensão ambiental é frequentemente aquela em que os efeitos económicos são mais tangíveis, sobretudo através da redução de custos operacionais. No entanto, é também uma área em que as limitações estruturais e o investimento inicial representam obstáculos significativos à adoção sistemática e abrangente dessas práticas.

A análise temática permitiu identificar cinco categorias principais relacionadas com esta proposição: eficiência energética, redução de consumo de recursos, sustentabilidade ambiental, limitações estruturais e retorno económico direto. A Tabela 3 apresenta a distribuição e frequência desses temas nas entrevistas.

Código Nvivo	Nº de Referências	Fontes (Entrevistados)
Eficiência energética	10	E3, E5, E7, E8, E9
Redução de consumo de recursos	9	E1, E3, E5, E8
Sustentabilidade ambiental	7	E3, E7, E8, E9
Limitações estruturais	6	E2, E6, E10
Retorno económico direto	8	E1, E3, E5, E8, E9

Tabela 3 - Códigos NVivo – P2

Entre os entrevistados, destaca-se uma perceção recorrente de que as ações ambientais: como a instalação de painéis solares, a digitalização de processos e a otimização de consumos, estão associadas a benefícios económicos diretos. O Diretor Clínico (E3) exemplifica:

“Positivamente, redução de custos com papel, água, energia elétrica, graças ao autoconsumo. Isso reflete-se diretamente nas contas.” (E3)

A mesma linha interpretativa é partilhada pelo Enfermeiro Chefe (E8), que refere ganhos mensuráveis com a implementação de práticas ambientais:

“Ao reduzir 75% de água rejeitada, poupamos milhares de euros por mês. Ao diminuir 1 tonelada de plástico por ano, poupamos na compra e no descarte.” (E8)

Já a Diretora Geral (E9) descreve o impacto da instalação de painéis fotovoltaicos:

“Com os painéis fotovoltaicos tivemos um retorno quase imediato — reduzimos a fatura elétrica praticamente para metade em certos meses.” (E9)

Estes testemunhos demonstram que, embora o racional ambiental esteja presente, os benefícios financeiros constituem um argumento central na decisão de adoção destas práticas. A eficiência energética, em particular, surge como um dos vetores mais significativos de melhoria da rentabilidade líquida, funcionando como fator de racionalização de recursos e de sustentabilidade organizacional.

Contudo, nem todas as organizações conseguem concretizar este tipo de medidas, e as limitações estruturais são frequentemente mencionadas como barreiras relevantes. O gerente (E2) afirma:

“Estamos num espaço arrendado, não podemos instalar energias renováveis (...).” (E2)

Na mesma linha, o responsável pela Clínica (E6) acrescenta:

“Tentámos colocar painéis solares, mas não foi possível porque o espaço é arrendado e não tivemos autorização do condomínio.” (E6)

Estas limitações, muitas vezes associadas a condições físicas do imóvel ou a restrições contratuais, ilustram os desafios enfrentados pelas PMEs, especialmente nas zonas interiores ou em contextos urbanos densos, onde os espaços são arrendados e a autonomia de intervenção é reduzida.

Ainda assim, nota-se uma preocupação generalizada com a redução da pegada ecológica, mesmo quando as condições de investimento são limitadas. Pequenas mudanças, como a substituição de lâmpadas, o controlo de consumos e a separação de resíduos, são percecionadas como formas viáveis de iniciar uma trajetória ambiental mais responsável.

A articulação entre os ganhos ambientais e os resultados financeiros é descrita por vários entrevistados como uma relação de causa-efeito progressiva. O Coordenador de Gestão (E5), por exemplo, afirma:

“Implementámos iluminação LED, torneiras mais eficientes (...). Não são investimentos grandes, mas a longo prazo fazem a diferença.” (E5)

Em suma, os dados recolhidos sustentam a proposição P2, revelando que a dimensão ambiental do ESG tem, nas PMEs da saúde, um impacto financeiro significativo, sobretudo quando existe capacidade de investimento em eficiência energética e racionalização de consumos (Chen-Xu & Moutinho, 2023; Sousa et al., 2023). As práticas ambientais, quando implementadas com coerência e visão estratégica, não apenas reduzem custos como reforçam a imagem institucional e a legitimidade perante os stakeholders (Khurshid et al., 2025; Škunca & Pešić, 2023). Ainda que constrangimentos estruturais persistam, o compromisso com a sustentabilidade ambiental parece estar, gradualmente, a consolidar-se como parte integrante da gestão destas organizações (Mangkau, 2024).

P3 – As práticas sociais, como a valorização dos colaboradores e o envolvimento com a comunidade, são importantes para um melhor desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde.

A terceira proposição do estudo visa analisar de que forma a adoção de práticas sociais no âmbito do ESG influenciam o desempenho financeiro das organizações. A leitura interpretativa dos dados evidencia que esta dimensão é particularmente valorizada pelos gestores enquanto instrumento de coesão, satisfação profissional e sustentabilidade relacional no seio das organizações.

A análise temática no NVivo revelou uma densidade significativa de referências em torno de cinco categorias principais: valorização dos colaboradores, retenção de talentos, conciliação entre vida

pessoal e profissional, formação contínua e clima organizacional positivo. Estes dados encontram-se sistematizados na Tabela 4:

Código NVivo	Nº de Referências	Fontes (Entrevistados)
Valorização dos colaboradores	12	E2, E5, E6, E7, E9, E10
Retenção de talentos	10	E2, E5, E6, E7, E8, E9
Conciliação vida pessoal e profissional	7	E6, E7, E10
Formação contínua	8	E1, E2, E5, E7
Clima organizacional positivo	6	E2, E6, E7, E9

Tabela 4 - Códigos NVivo – P3

Vários entrevistados descrevem a dimensão social das práticas ESG como o eixo central da sua estratégia de gestão de pessoas. A aposta em boas condições de trabalho, em medidas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como em políticas de reconhecimento e progressão, é associada a uma maior estabilidade interna e redução da rotatividade.

O Coordenador de Gestão (E5), nos Açores, sintetiza esta abordagem afirmando:

“Se conseguirmos ter boa política de gestão de pessoas, evitamos grandes custos de recrutamento, seleção, formação, etc.” (E5)

Do mesmo modo, a gerente (E7) associa diretamente as práticas sociais à fidelização dos colaboradores:

“Colaboradores valorizam um ambiente de trabalho justo e saudável, resultando em menor turnover.” (E7)

Estas perceções são corroboradas pelo gerente (E6), que destaca a importância de criar condições que promovam o bem-estar:

“A dimensão social mexe diretamente com salários, condições de trabalho, conciliação familiar (...) manter a equipa feliz e motivada.” (E6)

Para além das condições contratuais, muitos entrevistados destacam a importância de práticas simbólicas e relacionais, como ações de reconhecimento, momentos de convívio e escuta ativa. Estas estratégias não implicam necessariamente grandes investimentos, mas são eficazes na construção de um ambiente organizacional positivo.

A Diretora (E9) reforça:

“A qualidade de cuidados aumenta quando temos pessoal motivado e envolvido. E isso começa com o ambiente de trabalho.” (E9)

Outro elemento recorrente nas entrevistas é a formação contínua, tanto como prática de valorização individual como instrumento de desenvolvimento organizacional. O Diretor-Geral (E1) menciona:

“Apostamos bastante em formação contínua, tanto para os nossos colaboradores como para as farmácias associadas.” (E1)

Por sua vez, a gerente (E2) observa:

“Participamos em caminhadas e eventos sociais com os colaboradores. Faz parte do nosso ADN. Isso aproxima a equipa.” (E2)

Apesar da predominância de visões positivas, alguns entrevistados referem obstáculos à concretização plena desta dimensão, sobretudo relacionados com limitações financeiras e escassez de tempo. Ainda assim, nota-se uma intenção clara de integrar práticas sociais que promovam a coesão interna, a permanência dos profissionais e a identidade organizacional.

Em síntese, os dados empíricos sustentam a Proposição P3 ao evidenciarem que a adoção de práticas sociais no âmbito do ESG, nomeadamente a valorização dos colaboradores e o envolvimento com a comunidade, exerce um impacto direto e mensurável no desempenho financeiro das PME's do setor da saúde. A criação de ambientes de trabalho saudáveis, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o reforço da motivação interna contribuem para a retenção de talento e para a redução de custos associados à rotatividade, absentismo e perda de produtividade (Alves et al., 2025; Kolawole, 2024; Rubio-Andrés et al., 2022). Num setor particularmente pressionado por exigências assistenciais e fragilidades estruturais, a dimensão social emerge, assim, não apenas como um imperativo ético, mas como uma alavanca estratégica para a sustentabilidade económico-financeira das organizações (Dirbas & Al Haddad, 2024; Sihite et al., 2024)

P4 – Uma governação sólida, caracterizada por transparência e ética corporativa, são importantes para um desempenho financeiro superior das PME's do setor da Saúde

A proposição P4 procura analisar como o uma governação sólida, enquanto componente do modelo ESG, pode influenciar o desempenho financeiro nas PME's do setor da saúde. Os dados recolhidos apontam para uma valorização crescente desta dimensão, muitas vezes impulsionada por exigências regulatórias, mas também por uma consciencialização estratégica da sua importância para a sustentabilidade institucional e a redução de riscos.

A análise temática evidenciou cinco categorias principais associadas a esta dimensão: cumprimento normativo e ética, transparência e confiança, auditorias e controlo interno, redução de riscos organizacionais e estruturação de processos. A Tabela 5 sistematiza estes dados.

Código NVivo	Nº de Referências	Fontes (Entrevistados)
Cumprimento normativo e ética	11	E1, E3, E4, E8, E9

Transparência e confiança	9	E3, E7, E8, E9, E10
Auditorias e controlo interno	8	E3, E4, E8, E9
Redução de riscos organizacionais	7	E3, E5, E8, E9
Estruturação de processos	6	E3, E4, E9, E10

Tabela 5 - Códigos NVivo – P4

O pilar da ética e do cumprimento normativo foi destacado de forma transversal pelas organizações entrevistadas, sobretudo aquelas sujeitas a regulamentação estrita, como as clínicas de diálise, farmácias ou IPSS com convenções estatais. O Diretor-Geral (E1) refere:

“Seguimos as normas do Infarmed e dos grandes laboratórios, que são bastante exigentes quanto à ética e aos procedimentos no circuito do medicamento.” (E1)

O Diretor Clínico (E3) reforça essa lógica estruturante:

“Temos um código de conduta e ética bem definido, com compliance aplicado a todos, e processos de auditoria interna para garantir a qualidade do serviço.” (E3)

Estes testemunhos revelam que o cumprimento normativo não é apenas uma imposição externa, mas parte integrante da cultura organizacional, funcionando como mecanismo de defesa e de credibilização.

A governação, nestas organizações, assume igualmente um papel central na estruturação de processos, assegurando coerência e previsibilidade. As entrevistadas da farmácia (E4) sublinham:

“Nos últimos anos reforçámos a segurança do sistema informático e a privacidade de dados, para garantir maior confidencialidade aos utentes.” (E4)

Este foco na transparência e proteção da informação é reiterado pela Diretora (E9):

“Elaborámos um manual de gestão de situações de maus-tratos (...). Também melhorámos a hierarquia interna, para tornar a gestão mais clara e eficiente.” (E9)

A formalização de procedimentos e a realização de auditorias internas regulares surgem como estratégias relevantes para a melhoria contínua. O Enfermeiro Chefe (E8) afirma:

“Temos quatro auditorias marcadas este ano. Cumprir protocolos melhora os cuidados e reduz complicações médicas.” (E8)

O impacto destas práticas na redução de riscos organizacionais é amplamente reconhecido. Como refere o Diretor Clínico (E3):

“Qualquer falha ética pode ser mortal para o negócio.” (E3)

De igual modo, o Coordenador de Gestão (E5) partilha:

“Definir regras e políticas evita surpresas. Permite saber o que fazer, mesmo em contextos instáveis como os Açores.” (E5)

Por fim, a governação revela-se também como promotora de resiliência organizacional, permitindo que as empresas enfrentem melhor as exigências externas, os ciclos económicos e as complexidades do setor da saúde. A Vice-Presidência (E10) reforça esta perspetiva:

“Cada valência tem regulamento interno, definindo direitos e deveres de todas as partes. Isso ajuda a manter clareza, mesmo quando surgem crises.” (E10)

Em síntese, os dados analisados confirmam a Proposição P4, ao evidenciarem que uma governação sólida, assente na transparência, na ética e na estruturação de processos, contribui significativamente para o desempenho financeiro das PME's do setor da saúde. A eficiência operacional e a resiliência organizacional são potenciadas por mecanismos como o controlo interno, a clareza na tomada de decisões e a previsibilidade dos procedimentos, os quais fortalecem a confiança dos stakeholders e reduzem o risco de falhas críticas (Kayode & Alalade, 2023; Tarigan et al., 2024). Estes elementos, além de promoverem a legitimação externa, estabelecem um ambiente organizacional estável, que favorece o acesso a financiamento e o reforço da credibilidade institucional (Arya, 2020; Tomlinson & Schnackenberg, 2022). A governação, nestes contextos, não se reduz ao cumprimento normativo, mas afirma-se como um sistema de sustentação estratégica e ética das decisões empresariais, com impacto direto na solidez económica das organizações (Jeslin, 2025; Valarmathi et al., 2024).

Capítulo 6. Discussão dos resultados

Este capítulo visa interpretar criticamente os resultados empíricos obtidos, à luz do referencial teórico construído e das proposições delineadas, clarificando o contributo das práticas ESG para o desempenho financeiro das PME's do setor da saúde em Portugal. A estrutura da discussão segue a lógica das proposições definidas no modelo conceptual, integrando as evidências qualitativas recolhidas com os argumentos teóricos revistos, à semelhança do que é proposto por Costa (2023) na sua abordagem à análise de resultados em investigação qualitativa.

A adoção de práticas ESG é importante para o volume de negócios das PME's do setor da saúde em Portugal (P1a)

A proposição P1a defende que a adoção de práticas ESG é importante para o volume de negócios das PME's do setor da saúde. Os dados qualitativos recolhidos confirmam esta associação, ainda que de forma predominantemente indireta, através de efeitos reputacionais e relacionais. As narrativas dos participantes revelam que práticas orientadas por valores éticos, responsabilidade social e envolvimento com a comunidade, mesmo que não formalizadas sob o rótulo ESG, contribuem para a confiança dos utentes e para a perceção de qualidade do serviço prestado. Esta constatação está em linha com a literatura recente, que aponta a reputação como um ativo intangível com impacto direto na criação de valor económico (Tan, 2024; Zhou, 2023).

Os testemunhos de E1 e E2, que relacionam a formação contínua com o aumento do ticket médio e a fidelização de utentes, ilustram como a integração de práticas com impacto social e formativo pode reforçar a procura. Tal como Unal & Tascioglu (2022) demonstraram, os consumidores atribuem cada vez mais valor à atuação ética e sustentável das organizações, sendo esta tendência particularmente acentuada em sectores de proximidade como a saúde. Bhat et al. (2024) corroboram esta visão ao evidenciar que empresas que incorporam responsabilidade social nas suas práticas conseguem consolidar relações mais estáveis e duradouras com os seus clientes.

Contudo, importa sublinhar que os efeitos reportados não decorrem exclusivamente da adoção de práticas ESG estruturadas ou formalizadas. Pelo contrário, muitos dos impactos identificados resultam de ações espontâneas e simbólicas, como a participação em eventos comunitários, a formação dos profissionais ou a cultura organizacional assente na proximidade e humanização. Esta realidade reforça a importância das abordagens qualitativas na captação dos benefícios intangíveis das práticas ESG, tal como argumentado por Singh et al. (2024) ao destacar a necessidade de interpretar a sustentabilidade não apenas a partir de indicadores quantitativos, mas através dos significados que estas práticas assumem no quotidiano das organizações.

Neste sentido, a análise qualitativa realizada sustenta a proposição P1a, não pela via de correlações formais entre indicadores, mas pela evidência empírica de que a adoção de práticas ESG, mesmo que parcial e informal, contribui para alargar o alcance das empresas no mercado, consolidar a relação com os utentes e, assim, potenciar o volume de negócios das PME's da saúde.

A adoção de práticas ESG é importante para que as PME's da saúde em Portugal tenham um resultado líquido positivo (P1b)

A análise dos dados qualitativos recolhidos permite sustentar a proposição P1b, ao evidenciar que a adoção de práticas ESG, sobretudo nas dimensões social e ambiental, contribui para a melhoria do resultado líquido das PME's do setor da saúde. Esta relação é percebida de forma particularmente clara na referência aos ganhos de eficiência interna, à contenção de custos operacionais e à estabilidade das equipas de trabalho.

Os testemunhos dos participantes E3 e E8 revelam poupanças concretas decorrentes da redução dos consumos energéticos e da gestão mais eficiente dos resíduos, alinhando-se com os contributos de Elford & Daub (2019), que associam a racionalização de recursos à melhoria das margens operacionais em empresas com práticas sustentáveis. A evidência recolhida confirma, portanto, que iniciativas ambientalmente responsáveis, mesmo de pequena escala, podem traduzir-se em benefícios financeiros diretos, sobretudo em estruturas com margens operacionais reduzidas.

Por outro lado, a valorização dos recursos humanos, expressa na motivação interna, estabilidade das equipas e redução da rotatividade, surge como um fator igualmente determinante para a rentabilidade. Como relatado por E6, o investimento em ações de valorização, como formações internas e dinâmicas de equipa, gera um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. Esta constatação está em consonância com os resultados de Sousa et al. (2023), que destacam o papel da motivação interna e do bem-estar dos colaboradores como elementos estruturantes da performance financeira em contextos organizacionais complexos.

Apesar de algumas reservas quanto ao custo inicial de determinadas práticas, como a transição energética ou a implementação de sistemas de controlo ambiental, os participantes demonstram uma perceção clara de que os benefícios acumulados ao longo do tempo superam os investimentos iniciais. Esta perceção confirma a validade da *Resource-Based View*, segundo a qual os ativos intangíveis, como a cultura organizacional, o conhecimento interno e a reputação, funcionam como capacidades dinâmicas que sustentam vantagens competitivas sustentáveis (Cardoni & Kiseleva, 2024).

Do mesmo modo, a teoria dos stakeholders, como formulada por autores como Low & Ong (2015), também encontra eco nos resultados desta investigação, ao demonstrar que o alinhamento com os interesses dos colaboradores, da comunidade e do ambiente gera retorno não apenas reputacional, mas também económico, nomeadamente através da fidelização e da estabilidade dos fluxos de receita.

Em síntese, a proposição P1b é suportada por dados que demonstram que a adoção de práticas ESG, quando integradas na estratégia de gestão, tem o potencial de contribuir para a sustentabilidade económica das PME's do setor da saúde, traduzindo-se num impacto positivo ao nível do resultado líquido.

A adoção de práticas ambientais estruturadas são importantes para um melhor desempenho financeiro das PME's do setor da Saúde (P2)

A análise dos dados empíricos recolhidos sustenta a proposição P2, ao evidenciar que a integração de práticas ambientais estruturadas, ainda que ajustadas à realidade de pequena escala das PMEs, pode ter efeitos positivos tangíveis no desempenho financeiro. Esta relação manifesta-se sobretudo através da racionalização dos consumos energéticos, da adoção de tecnologias sustentáveis e da gestão eficiente de recursos.

Os participantes E3, E5 e E9 referem a instalação de painéis fotovoltaicos, a substituição de sistemas de iluminação por soluções LED e o controlo rigoroso dos consumos como medidas concretas com impacto financeiro direto, traduzido em poupança nos custos operacionais. Estes dados estão em consonância com os resultados de Delgado et al. (2024), que demonstram que a implementação de práticas de ecoeficiência, mesmo em empresas de menor dimensão, permite ganhos económicos mensuráveis ao nível da despesa energética e da manutenção de equipamentos.

A literatura também reconhece que a contabilidade ambiental e a gestão ecológica contribuem para o reforço da competitividade organizacional ao atuarem simultaneamente sobre a redução de custos e o reforço da reputação corporativa (Hennig et al., 2023). Os testemunhos dos gestores entrevistados vão ao encontro desta visão, ao afirmarem que as práticas ambientais não são apenas uma resposta a exigências normativas ou reputacionais, mas um instrumento de racionalidade económica e de diferenciação num mercado cada vez mais atento à sustentabilidade.

Contudo, a análise também revela obstáculos estruturais à adoção plena destas práticas. Os entrevistados E2 e E6 mencionam limitações relacionadas com o arrendamento dos espaços onde operam, o que dificulta intervenções estruturais mais profundas, como remodelações energéticas ou instalação de sistemas permanentes. Esta dificuldade é especialmente significativa em PMEs com pouca margem de investimento, revelando uma das fragilidades típicas do setor. Ainda assim, a perceção geral aponta para um retorno económico positivo sempre que é possível implementar mesmo medidas de menor escala.

Chen et al. (2022) sustentam que, ao integrar critérios ambientais no modelo de negócio, as empresas não apenas se adaptam às exigências regulatórias, como criam condições para inovar nos processos e produtos, o que se traduz em vantagens competitivas sustentáveis, uma leitura compatível com os testemunhos recolhidos.

Assim, a proposição P2 encontra suporte empírico nos dados qualitativos obtidos, reforçando a ideia de que práticas ambientais estruturadas são um vetor de desempenho financeiro para as PMEs do setor da saúde, tanto pela via da redução de custos como pela criação de valor organizacional duradouro.

As práticas sociais, como a valorização dos colaboradores e o envolvimento com a comunidade, são importantes para um melhor desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde (P3)

A análise dos dados qualitativos confirma a proposição P3, ao revelar que as práticas sociais, particularmente aquelas que incidem sobre o bem-estar dos colaboradores e o envolvimento

comunitário, representam um contributo significativo para a estabilidade e o desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde. Os testemunhos recolhidos evidenciam uma forte associação entre a motivação interna, a coesão das equipas e a capacidade de prestação de cuidados com qualidade e continuidade.

Os participantes E5, E6 e E7 apontam que ações como a valorização simbólica, a escuta ativa, a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a oferta de formação contínua têm impacto direto na redução da rotatividade e no aumento do compromisso dos profissionais com a organização. Esta evidência empírica está em consonância com os contributos de Rubio-Andrés et al. (2022), que defendem que a implementação de sistemas de práticas de trabalho de elevado desempenho está fortemente associada à produtividade, à satisfação no trabalho e ao desempenho organizacional em estruturas de pequena dimensão.

Para além da valorização interna, a criação de vínculos com a comunidade local, nomeadamente através de parcerias sociais, participação em eventos e respostas a necessidades territoriais, foi apontada pelos entrevistados como um fator de proximidade e legitimação, gerador de confiança por parte dos utentes e da população em geral. Este tipo de envolvimento, embora nem sempre estruturado sob políticas formais de ESG, traduz-se num ativo relacional que contribui para o reforço da reputação das organizações e, indiretamente, para a atração e fidelização de clientes. Dirbas & Haddad (2024) sublinham que a responsabilidade social, quando implementada de forma autêntica, cria um diferencial competitivo e pode ser um mecanismo de mitigação de riscos reputacionais.

Apesar das dificuldades operacionais e financeiras relatadas por alguns participantes, a perceção dominante é a de que a dimensão social do ESG constitui uma via de sustentabilidade humana e económica. Este entendimento é reforçado por Sihite et al. (2024), que demonstram que organizações com práticas sociais consistentes apresentam maior estabilidade e adaptabilidade, fatores essenciais num setor com exigências assistenciais elevadas e escassez de recursos humanos qualificados.

A literatura também tem chamado a atenção para a centralidade do envolvimento dos colaboradores e da cultura organizacional como elementos dinamizadores do desempenho económico a longo prazo. Kolawole (2024) destaca a importância de ambientes de trabalho psicologicamente seguros e colaborativos para a manutenção da produtividade e redução de custos associados a ausências, conflitos ou rotatividade, aspetos que surgem de forma recorrente nos relatos dos entrevistados.

Neste sentido, os resultados obtidos sustentam a proposição P3, ao demonstrar que o investimento consistente na valorização dos profissionais e na responsabilidade social local não é apenas um imperativo ético, mas uma estratégia organizacional eficaz para garantir sustentabilidade financeira, continuidade assistencial e diferenciação competitiva no setor da saúde.

Uma governação sólida, caracterizada por transparência e ética corporativa, são importantes para um desempenho financeiro superior das PMEs do setor da Saúde (P4)

A análise dos testemunhos recolhidos corrobora a proposição P4, ao evidenciar que práticas de boa governação como a transparência, o cumprimento normativo, a definição clara de funções e a adoção de mecanismos de controlo interno, são reconhecidas pelos gestores como fatores críticos para a estabilidade e eficiência das PME da saúde. Estes elementos surgem associados não apenas à mitigação de riscos legais e reputacionais, mas também à criação de condições estruturadas para a tomada de decisão, a previsibilidade operacional e a confiança dos stakeholders.

Os entrevistados E3, E4 e E9 sublinham a importância de instrumentos formais como códigos de conduta, protocolos de segurança da informação e processos internos de auditoria e revisão. Esta evidência empírica encontra eco nos contributos de Arya (2020), que destaca a governação como uma dimensão adaptativa nas PMEs, com potencial para melhorar a resiliência organizacional e reforçar a legitimidade externa. De igual modo, Nabiyeva et al. (2023) argumentam que práticas de governação robustas são relevantes em estruturas pequenas, onde a ausência de sistemas formais pode amplificar a exposição a falhas críticas.

A literatura também aponta que a governação corporativa, quando alinhada com princípios éticos e de transparência, constitui um fator de atração de investimento, de confiança institucional e de robustez organizacional. Jeslin (2025) considera que a governação não deve ser entendida apenas como um conjunto de normas regulatórias, mas como um sistema de suporte ético e estratégico, essencial à tomada de decisões informadas e ao desempenho sustentável. Esta perspetiva é partilhada por Valarmathi et al. (2024), que destacam a relação direta entre mecanismos de controlo, responsabilização interna e eficácia na gestão de recursos.

Os dados apontam também para uma perceção clara de que uma estrutura de governação sólida facilita a adaptação a contextos regulatórios complexos, como o do setor da saúde, contribuindo para a estabilidade financeira e a reputação institucional. Esta ligação entre boa governação e desempenho financeiro reforça as teses de Tomlinson & Schnackenberg (2022), que demonstram como a transparência e a clareza dos processos internos potenciam não apenas a confiança dos stakeholders, mas também a eficiência operacional e a capacidade de resposta a contingências.

Em suma, os dados qualitativos sustentam a proposição P4, ao revelarem que a implementação de práticas de governação sólidas, mesmo em contextos de menor escala, constitui um pilar estruturante para a sustentabilidade económica das PMEs da saúde, não só pela via da prevenção de riscos, mas pela promoção de uma cultura organizacional centrada na responsabilidade, previsibilidade e rigor na gestão.

Capítulo 7. Implicações

7.1. Implicações teóricas

Os resultados obtidos neste estudo oferecem contributos teóricos relevantes ao aprofundamento da relação entre a adoção de práticas ESG e o desempenho financeiro das PME's do setor da saúde em Portugal (P1a). Em primeiro lugar, verifica-se que a integração de práticas ESG, mesmo em formas não formalizadas, constituem um vetor relevante de diferenciação reputacional e de fidelização dos clientes, o que está em consonância com os estudos de Unal & Tascioglu (2022) e Bhat et al. (2024), que destacam a crescente valorização, por parte dos consumidores, das empresas socialmente responsáveis. Esta constatação reforça a aplicabilidade dos modelos clássicos de criação de valor reputacional, como proposto por Zhou (2023) e Tan (2024), ao contexto das PME's, frequentemente ausente dos grandes estudos quantitativos. Ao posicionar os princípios ESG como ativos intangíveis geradores de valor comercial, o estudo contribui para expandir a sua relevância teórica para o segmento das empresas de pequena e média dimensão no setor da saúde.

Simultaneamente, os dados empíricos permitem consolidar a leitura de que o resultado líquido (P1b) é favorecido por práticas sustentáveis que potenciam a eficiência interna e a valorização dos recursos humanos. Esta evidência sustenta os pressupostos da teoria dos recursos e capacidades Barney (1991), ao demonstrar que ativos intangíveis, como a estabilidade organizacional, a motivação das equipas e a cultura de sustentabilidade, atuam como capacidades dinâmicas geradoras de vantagem competitiva sustentável. A articulação entre poupança de recursos, racionalização de consumos e valorização do capital humano reforça também a relevância da teoria dos stakeholders (Low & Ong, 2015), ao evidenciar que a atenção aos interesses de múltiplos atores (colaboradores, clientes, comunidade) contribui para a robustez económica das organizações. Assim, o presente estudo acrescenta evidência empírica ao corpo teórico que relaciona sustentabilidade organizacional com equilíbrio económico, especialmente em estruturas de menor escala.

No domínio ambiental (P2), a investigação confirma que práticas ambientais estruturadas, ainda que de baixa complexidade tecnológica, têm um impacto direto e mensurável na eficiência organizacional e no desempenho económico. Esta constatação fornece sustentação empírica à Hipótese de Porter (Chen et al., 2022), ao evidenciar que medidas ambientais proativas não só reduzem custos operacionais como podem fomentar inovação e diferenciação competitiva. O estudo contribui teoricamente ao demonstrar que, em contextos de escassez de recursos como o das PME's da saúde, as práticas ambientais eficazes não dependem de grandes investimentos, podendo emergir de decisões incrementais com elevado retorno económico. Desta forma, amplia-se a aplicabilidade da literatura sobre eficiência ecológica e contabilidade ambiental a realidades organizacionais tradicionalmente sub-representadas na investigação empírica.

No que respeita à dimensão social (P3), o estudo evidencia que a valorização dos colaboradores e o envolvimento comunitário não são apenas práticas éticas, mas fontes consistentes de

estabilidade e desempenho organizacional. Os resultados recolhidos sustentam as contribuições de Rubio-Andrés et al. (2022), ao confirmarem a eficácia dos sistemas de práticas de trabalho de elevado desempenho na motivação das equipas e na coesão interna. A integração de práticas como a escuta ativa, o reconhecimento simbólico, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a formação contínua reforça a leitura de que o capital humano e social se assume como pilar da sustentabilidade financeira em ambientes organizacionais de pequena escala (Sihite et al., 2024). Este estudo contribui, assim, para o avanço da teoria ao evidenciar que, mesmo na ausência de formalização institucional, a dimensão social do ESG pode traduzir-se em valor económico tangível.

Por fim, os dados relativos à dimensão da governação (P4) demonstram que a adoção de práticas de transparência, cumprimento normativo e estruturação de processos constitui um alicerce à estabilidade e sustentabilidade das PME's do setor da saúde. Este resultado encontra ressonância nas contribuições de Arya (2020), Jeslin (2025) e Valarmathi et al. (2024), ao reforçar a visão da governação como um sistema ético e estratégico de suporte à tomada de decisão. Para além da conformidade legal, os mecanismos de controlo interno surgem como facilitadores de previsibilidade, mitigação de riscos e legitimação institucional, em consonância com o que Tomlinson & Schnackenberg (2022) designam por *governance* orientada para a eficácia. Assim, a investigação aqui apresentada aprofunda o entendimento da governação como variável crítica na performance económica de PME's, sobretudo em setores altamente regulados e marcados por incerteza operacional como o da saúde.

7.2 Implicações práticas

Os resultados obtidos nesta investigação oferecem orientações práticas para os gestores das PME's do setor da saúde em Portugal que pretendam integrar princípios ESG nos seus modelos de gestão.

No que respeita à P1a, os dados sugerem que práticas ESG associadas à proximidade comunitária, à ética no serviço e à valorização simbólica da missão social da empresa funcionam como vetores de reputação e fidelização. Esta perceção é sustentada na literatura, com Zhou (2023) e Bhat et al. (2024) a referirem que a responsabilidade social influencia positivamente a perceção dos clientes e o comportamento de compra, sobretudo em setores sensíveis como a saúde. Tan (2024) corrobora esta visão ao demonstrar que o posicionamento social das organizações reforça a sua legitimidade e atratividade. Assim, recomenda-se que mesmo as PME's com estruturas informais adotem práticas de comunicação transparente e visível das suas ações sustentáveis, aproveitando canais digitais e redes locais para reforçar a sua posição no mercado.

Relativamente à P1b, os resultados qualitativos revelam que medidas de eficiência interna como a racionalização de consumos, a reutilização de materiais e a digitalização de processos, estão associadas a ganhos económicos relevantes. Sousa et al. (2023) referem que a adoção de práticas sustentáveis permite às empresas otimizar as margens operacionais, não apenas pela redução de

custos, mas pela melhoria da eficácia organizacional. Esta constatação é também defendida por Adenan et al. (2024), que identificam nas pequenas empresas um potencial significativo de retorno económico associado a práticas simples de ecoeficiência. Ao nível interno, ações de valorização dos profissionais, como incentivos e reconhecimento informal, contribuem para o aumento da motivação e produtividade (Momtaz & Parra, 2024), revelando-se uma estratégia prática para estabilizar resultados financeiros. Neste quadro, recomenda-se que os gestores incorporem estas práticas com uma perspetiva de médio prazo, ajustando o investimento à sua realidade, mas com consciência dos ganhos sustentáveis esperados.

No que toca à P2, centrada na dimensão ambiental, os dados empíricos mostram que a implementação de medidas como a instalação de painéis solares, a substituição de equipamentos por versões energeticamente eficientes ou a reorganização de processos com menor impacto ambiental gera poupanças financeiras claras. Hennig et al. (2023) e Delgado et al. (2024) sublinham que estas práticas, além de promoverem a sustentabilidade, são economicamente vantajosas para empresas de pequena dimensão. Contudo, barreiras como o arrendamento de instalações ou a ausência de incentivos públicos foram identificadas como limitações à adoção de soluções estruturais, o que está de acordo com Chen et al. (2022), ao apontarem que o contexto regulatório e estrutural influencia fortemente a adoção de práticas ambientais. Assim, recomenda-se que as PME iniciem processos de transição ecológica através de intervenções graduais, começando por áreas de consumo crítico e promovendo a consciencialização interna como alicerce para uma cultura organizacional mais sustentável.

Ao nível da dimensão social (P3), os testemunhos apontam para a eficácia de práticas como a escuta ativa, o reconhecimento simbólico e a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional como elementos estruturantes da coesão interna. Rubio-Andrés et al. (2022) destacam que sistemas de práticas de trabalho de elevado desempenho aumentam a motivação e o compromisso das equipas. Sihite et al. (2024) reforçam esta conclusão ao demonstrar que práticas de valorização dos colaboradores atuam como catalisadores da performance organizacional, ao reduzirem os custos associados à rotatividade e ao absentismo. Kolawole (2024), por sua vez, evidencia que ambientes de trabalho positivos influenciam diretamente a produtividade e a eficiência. Assim, recomenda-se que as PME institucionalizem rotinas de valorização interna, mesmo que informais, e promovam uma cultura de cuidado com os profissionais, reconhecendo o seu papel central na sustentabilidade financeira e na continuidade dos cuidados prestados.

Por fim, no que concerne à P4, a governação sólida emerge como um fator determinante para a resiliência organizacional. Os dados recolhidos revelam que práticas como a definição clara de funções, a existência de protocolos internos e a transparência na tomada de decisão reforçam a confiança interna e externa. Arya (2020) aponta que a governação nas PME, mesmo quando informal, pode ser eficaz se assente em princípios claros de ética e responsabilização. De forma complementar, Tomlinson & Schnackenberg (2022) destacam o valor estratégico da transparência na redução de riscos operacionais e na legitimação da empresa perante os stakeholders. Jeslin (2025) acrescenta que a estruturação de processos internos promove

previsibilidade e eficácia, elementos cruciais num setor onde a estabilidade e a confiança são essenciais. Face a estas evidências, recomenda-se que as PME's da saúde adotem modelos de governação adaptados à sua dimensão, mas que assegurem clareza organizacional, ética nas decisões e mecanismos mínimos de controlo interno, como forma de reforçar a sua sustentabilidade global.

Capítulo 8. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma a adoção de práticas ESG influencia o desempenho financeiro das PME's do setor da saúde em Portugal. Com base numa abordagem qualitativa de natureza exploratória, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a gestores e responsáveis de topo, permitindo aceder às suas interpretações e estratégias organizacionais relativamente à integração dos princípios ESG. A análise empírica possibilitou a validação das proposições delineadas, evidenciando que, mesmo em contextos de pequena escala e com estruturas informais, as práticas ESG assumem um papel crescente na sustentabilidade económica, reputacional e humana das organizações.

No que respeita à proposição P1a, a adoção de práticas ESG revelou-se uma alavanca reputacional, reforçando a confiança dos stakeholders e a fidelização dos utentes, com efeitos indiretos no volume de negócios (Bhat et al., 2024; Tan, 2024; Zhou, 2023). A P1b demonstrou que a rentabilidade líquida é influenciada positivamente por ganhos de eficiência operacional e estabilidade das equipas, ainda que os efeitos financeiros sejam predominantemente percebidos a médio prazo (Elford & Daub, 2019; Sousa et al., 2023). Quanto à P2, a evidência empírica destacou o contributo das práticas ambientais, como o controlo de consumos e a transição energética, para a contenção de custos, confirmando os pressupostos da literatura sobre eficiência ecológica (Chen et al., 2022; Delgado et al., 2024; Hennig et al., 2023). Na dimensão social (P3), as práticas de valorização dos colaboradores e envolvimento comunitário revelaram-se decisivas para a coesão interna e redução de custos indiretos, reforçando o papel estratégico do capital humano (Kolawole, 2024; Rubio-Andrés et al., 2022; Sihite et al., 2024). Por fim, a P4 confirmou que práticas de boa governação, como transparência e estruturação de processos, contribuem para a resiliência organizacional e previsibilidade interna, alinhando-se com os contributos de Arya (2020), Jeslin (2025) e Tomlinson & Schnackenberg (2022).

Em resumo, os dados obtidos demonstram que os efeitos da integração ESG nas PME's do setor da saúde manifestam-se de forma simbólica, relacional e estratégica, com potencial impacto positivo sobre a performance financeira. A sustentabilidade, neste contexto, surge como um eixo de valor organizacional e não como um custo acessório.

Este estudo, contudo, apresenta limitações inerentes à sua abordagem metodológica. A natureza qualitativa e a dimensão reduzida da amostra não permitem a generalização dos resultados, servindo antes como base interpretativa para a análise de um fenómeno ainda pouco explorado neste setor. A concentração territorial e a heterogeneidade das práticas relatadas podem não refletir a diversidade de experiências existentes. Acresce que o carácter emergente do tema ESG no universo das PME's condiciona o grau de formalização e maturidade observado nas práticas em análise.

Com base nos resultados obtidos, sugerem-se diversas direções para investigação futura. Estudos longitudinais permitirão captar a evolução das práticas ESG ao longo do tempo, identificando

dinâmicas de consolidação ou retrocesso. Abordagens comparativas entre subsectores ou entre países com diferentes regimes regulatórios poderão aprofundar o conhecimento das variáveis contextuais que moldam a adoção ESG. Finalmente, a articulação entre métodos qualitativos e quantitativos permitiria integrar perceções e métricas de desempenho num quadro analítico mais robusto, com contributos relevantes para a gestão estratégica, política pública e o desenvolvimento sustentável das organizações de saúde.

Referências Bibliográficas

- Aalikhani, R., Rasouli, M. R., Ghanbari, H., Fathian, M., & Ahmadi, A. (2024). Network governance in healthcare systems: a systematic review of the network-level factors. *Journal of Health Organisation and Management*. <https://doi.org/10.1108/jhom-05-2024-0171>
- Achmad, G. N., Yudaruddin, R., Nugroho, B. A., Fitriani, Z., Suharsono, S., Adi, A. S., Hafsari, P., & Fitriansyah, F. (2023). Government support, eco-regulation and eco-innovation adoption in SMEs: The mediating role of eco-environmental. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100–158. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100158>
- Adenan, F. A., Ariff, A., & Mohamed Adnan, S. (2024). ESG in Small and Medium-Sized Enterprises: Malaysian Perspectives. *E3S Web of Conferences*, 574. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457403001>
- Ajayi, O., & Fogarty, T. (2023). Implementing ESG in Organizations: Factors Affecting The Adoption. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.16514abstract>
- Akinola, S. A., & Obokoh, L. (2024). Opportunities and challenges of empowering SMEs for sustainable Healthcare delivery. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2579>
- Alfalih, A. A. (2023). ESG disclosure practices and financial performance: a general and sector analysis of SP-500 non-financial companies and the moderating effect of economic conditions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(4), 1506–1533. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2150511>
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Alves, I. R., Mesquita, E., Caneppele, N. R., & Martins, F. S. (2025). Beyond practicing: understanding the influence of ESG perceptions on employee retention. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2024-1562>
- Anwar, M., & Li, S. (2021). Spurring competitiveness, financial and environmental performance of SMEs through government financial and non-financial support. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 5042–5061. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00951-3>
- Arya, D. (2020). Use of Quality Management Tools and Methods Is Essential to Support Effective Governance of Healthcare Organisations. *Asia Pacific Journal of Health Management*. <https://doi.org/10.24083/APJHM.V15I1.325>

- B. Maerdan, & D. Zh. Rakhmatullayeva. (2024). IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG) PRINCIPLES IN HEALTHCARE COMPANY MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE REVIEW. *Bulletin of Toraihyrov University. Economics Series*, 3.2024, 251–263. <https://doi.org/10.48081/GUVT8449>
- Bacinello, E., Tontini, G., & Alberton, A. (2021). Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 776–785. <https://doi.org/10.1002/csr.2087>
- Bai, H., & Kim, J. (2024). Do ESG Practices Promote Financial Performance? Comparison of English, Chinese, and Korean Papers Through Bibliometric and Meta-Analysis. *Sustainability*, 16(22), 9810. <https://doi.org/10.3390/su16229810>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barro, D., Corazza, M., & Filograsso, G. (2024). A ESG Rating Model for European SMEs using Multi-criteria Decision Aiding. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4702263>
- Basit, S., Gharleghi, B., Batool, K., Hassan, S. S., Jahanshahi, A. A., & Kliem, M. E. (2024). Review of enablers and barriers of sustainable business practices in SMEs. *Journal of Economy and Technology*, 2, 79–94. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.03.005>
- Bello, H. O., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. (2024). Navigating Financial Compliance in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Overcoming challenges and implementing effective solutions. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.1984>
- Bhat, I. H., Gupta, S., & Singh, S. (2024). *The Influence of Sustainability Communication on Consumer Loyalty and Brand Reputation* (pp. 1–15). <https://doi.org/10.1108/S1569-37592024000113A001>
- Bosco, F., Gerio, C. Di, Fiorani, G., & Stola, G. (2024). How to manage sustainability in healthcare organizations? A processing map to include the ESG strategy. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-04-2023-0065>
- Braun, V. , & C. V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide* (SAGE Publications, Ed.).
- Burton, W. N., Edington, D. W., & Schultz, A. B. (2021). Lifestyle Medicine and Worker Productivity. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 15(2), 136–139. <https://doi.org/10.1177/1559827620948008>
- Cardoni, A., & Kiseleva, E. (2024). Do SMEs have an ESG communication strategy? Exploring the quality and influencing factors of voluntary ESG disclosures using web-based and annual

- report channels. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 1267–1286. <https://doi.org/10.1002/bse.4038>
- Carvalho, C., & Madaleno, M. (2023). The corporate social responsibility challenge on financial performance: Portuguese business situation. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 42965–42982. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19296-7>
- Chen, D., & Lin, H. (2023). Study on the Impact of ESG Performance on Financial Performance of Firms Based on Multiple Linear Regression Models. *2023 IEEE 3rd International Conference on Social Sciences and Intelligence Management (SSIM)*, 320–323. <https://doi.org/10.1109/SSIM59263.2023.10469601>
- Chen, S., Yu, S., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
- Chen, Y. P., Zhuo, Z., Huang, Z., & Li, W. (2022). Environmental regulation and ESG of SMEs in China: Porter hypothesis re-tested. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4112035>
- Chenari, A. (2023). Understanding Barriers to Sustainable Resource Practices in Small and Medium Enterprises. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(2), 32–38. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.2.2.6>
- Chen-Xu, J., & Moutinho, V. (2023). Efficiency of environmental measures in Portuguese healthcare institutions using stochastic frontier analysis. In *Sustainable Finance and ESG Investing* (pp. 509–528). https://doi.org/10.1007/978-3-031-43559-1_34
- Chung, K., Nguyen, L. T. M., & Nguyen, D. T. T. (2023). Improving Hotels' Operational Efficiency Through ESG Investment: A Risk Management Perspective. *Service Science*, 16(3), 172–183. <https://doi.org/10.1287/serv.2023.0080>
- Compact, U. N. G. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/Who_Cares_Who_Wins.pdf
- Compact, U. N. G., & Initiative, U. F. (2006). *Principles for Responsible Investment*. <https://www.unpri.org/download?ac=10970>
- Costa, P. (2023). *ESG e desempenho financeiro das PMEs do setor da saúde: Um estudo qualitativo*. Universidade de Aveiro.
- Delgado, N. B., Castillo, A. R., Pilco-Chambilla, F. W., & Valencia, C. M. Z. (2024). Accounting and Healthcare Waste Management: Strategies to Improve Financial Efficiency and Reduce Environmental Impact. *South Eastern European Journal of Public Health*, XXV(S1), 355–363. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.1680>
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research? *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 129(7), 1166–1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>

- Dirbas, W. A., & Al Haddad, H. M. (2024). The Interplay of Profitability and Social Responsibility in Achieving Institutional Excellence: An Exploratory Study in Government and Private Hospitals in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia. *Global Journal of Management and Business Research*, 1–10. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL23IS11PG1>
- Dossa, J. (2025). Can sustainability pay off? Evaluating ESG disclosure and financial outcomes in Chinese's health care firms. *Business Strategy and Development*. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70061>
- Elford, A. C., & Daub, C.-H. (2019). Solutions for SMEs Challenged by CSR: A Multiple Cases Approach in the Food Industry within the DACH-Region. *Sustainability*, 11(17), 4758. <https://doi.org/10.3390/su11174758>
- Emilsson, M., Ernstson, U., Gustavsson, L., & Svensson, A. (2020). Sustainable Innovations in Small Enterprises for the Transformation of the Primary Healthcare Sector. *Sustainability*, 12(16), 6391. <https://doi.org/10.3390/su12166391>
- Enos, G. (2022). Report: Investing in accreditation offers return of more than 600%. *Alcoholism & Drug Abuse Weekly*, 34(24), 1–8. <https://doi.org/10.1002/adaw.33466>
- European Commission. (2020). *Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (COM/2021/189 final)*.
- Fadly, D. (2020). Greening industry in Vietnam: Environmental management standards and resource efficiency in SMEs. *Sustainability*, 12(18), 7455. <https://doi.org/10.3390/su12187455>
- Faridi, A., Handiman, U. T., Affini, D. N., Herdiyanto, H., Rochaeti, E., & Sutawijaya, A. H. (2022). Hambatan Keberlanjutan Usaha Kecil dan Menengah: Tinjauan Literatur. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 5(1), 47. <https://doi.org/10.22441/jdm.v5i1.13901>
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research* (SAGE Publications, Ed.; 7th ed.).
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Friedman, J. L., & Neutze, D. (2020). The Financial Cost of Medical Assistant Turnover in an Academic Family Medicine Center. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 33(3), 426–430. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2020.03.190119>
- Garrido-Ruso, M., Otero-González, L., López-Penabad, M., & Santomil, P. D. (2024). Does ESG implementation influence performance and risk in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2783>

- Garsaa, A., & Paulet, E. (2022). ESG Disclosure and Employee Turnover. New Evidence from Listed European Companies. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 77(4). <https://doi.org/10.7202/1097695ar>
- Gavrilakis, N., & Floros, C. (2023). ESG performance, herding behavior and stock market returns: evidence from Europe. *Operational Research*. <https://doi.org/10.1007/s12351-023-00745-1>
- Gholami, A., Gholami, A., Murray, P. A., Murray, P. A., Sands, J., & Sands, J. (2022). Environmental, Social, Governance & Financial Performance Disclosure for Large Firms: Is This Different for SME Firms? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14106019>
- Gürlevük, E. (2024). ESG reporting in small and medium-sized enterprises: benefits, challenges and the EU's regulatory push. *Energy Policy Studies*, 14(1), 62–81. <https://doi.org/10.62316/KMEI2006>
- Hakim, L., Wahyutomo, D., & Oktayani, D. (2025). Relationship between Financial Performance ESG Score: An Empirical Analysis of Listed Companies on Indonesia Stock Exchange. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 92–102. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1217>
- Halkias, D., & Neubert, M. (2020). Extension of Theory in Leadership and Management Studies Using the Multiple Case Study Design. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3586256>
- Hennig, J. C., Firk, S., Wolff, M., & Coskun, H. (2023). Environmental management control systems: Exploring the economic motivation behind their implementation. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114283>
- Hu, M. K., & Kee, D. M. H. (2022). *Global Institutions and ESG Integration to Accelerate SME Development and Sustainability* (pp. 139–156). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2448-3.ch008>
- Hübel, B., & Scholz, H. (2020). Integrating sustainability risks in asset management: the role of ESG exposures and ESG ratings. *Journal of Asset Management*, 21(1), 52–69. <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00139-z>
- Ihlen, Ø., Just, S. N., Kjeldsen, J. E., Molster, R., Offerdal, T. S., Rasmussen, J., & Skogerbø, E. (2022). Transparency beyond information disclosure: strategies of the Scandinavian public health authorities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2077416>
- Ivanus, G., & Repanovici, A. (2024). Case Studies on SMEs in E-Health. *2024 E-Health and Bioengineering Conference (EHB)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/EHB64556.2024.10805599>

- Izón, G. M., & Islip, N. (2021). Does eco-certification correlate with improved financial performance? Evidence from a longitudinal study in the US hospital industry. *International Journal of Health Services*, 51(1), 25–42. <https://doi.org/10.1177/00207314211018965>
- Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
- Janning, F., Khlif, W., & Ingley, C. (2020). *Transparency a Paradoxical Proxy for Trust*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35780-1_4
- Jeslin, D. (2025). *Coding Ethics and Compliance*. <https://doi.org/10.69613/4bd9j253>
- Ji, Q., & Nie, S. (2024). How does local government fiscal pressure affect corporate ESG performance? *Finance Research Letters*, 64, 105478. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105478>
- Kandpal, V., Jaswal, A., Santibanez Gonzalez, E. D. R., & Agarwal, N. (2024). *Corporate Social Responsibility (C.S.R.) and E.S.G. Reporting: Redefining Business in the Twenty-First Century* (pp. 239–272). https://doi.org/10.1007/978-3-031-52943-6_8
- Karagiannopoulou, S., Sariannidis, N., Ragazou, K., Passas, I., & Garefalakis, A. (2023). Corporate Social Responsibility: A Business Strategy That Promotes Energy Environmental Transition and Combats Volatility in the Post-Pandemic World. *Energies*, 16(3), 1102. <https://doi.org/10.3390/en16031102>
- Kato, A. I., Chiloane-Tsoka, E. G., & Mugambe, P. (2024). Unlocking the potential: the influence of sustainable finance solutions on the long-term sustainability of small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2391122>
- Kayode, A., & Alalade, Y. S. A. (2023). Corporate Governance Dimension and Return on Assets: Evidence from the Nigerian Health Care Sector. *Current Trends in Social and Management Sciences Research*. <https://doi.org/10.61867/pcub.v2i1a.057>
- Khanchel, I., & Lassoued, N. (2022). ESG Disclosure and the Cost of Capital: Is There a Ratcheting Effect over Time? *Sustainability*, 14(15), 9237. <https://doi.org/10.3390/su14159237>
- Khurshid, A., Hanif, M. S., Sajid, A., & Zaki, W. (2025). Highlighting the Leadership Role of Top Management and Business Strategy Between Institutional Pressures and the Adoption of Environmental Management Accounting. *International Journal of Organizational Leadership*, 0(0), 70–88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60448>
- Khyn, A. (2024). Abstract: Death by compliance - The benefits of a risk-based approach to Health & Safety. *New Zealand Journal of Health and Safety Practice*, 1(3). <https://doi.org/10.26686/nzjhsp.v1i3.9641>
- Kolawole, K. D. (2024). Employees' Welfare and Productivity Relations. *International Journal of Social Science and Religion (IJSSR)*, 576–600. <https://doi.org/10.53639/ijssr.v5i3.290>

- Kurtanović, M., & Kadušić, E. (2024). Catalysts of Sustainability: The Transformative Role of Small and Medium Enterprises in ESG Practices of EU Candidate Countries. *Journal of Forensic Accounting Profession*, 4(2), 34–51. <https://doi.org/10.2478/jfap-2024-0008>
- Kutpudeen, M., & Tahir, M. (2024). Innovative human resource practices and employee productivity: Case of SMEs from Oman. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 11(3), 175–182. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.03.018>
- L. Slawomirski, A. Auraaen, & N. Klazinga. (2017). *The economics of patient safety*. <https://doi.org/10.1787/5a9858cd-en>
- Lara, L. F. C. (2023). ESG application in sustainable development of the healthcare industry. In *Sustainable Development in Healthcare* (pp. 53–71). https://doi.org/10.1007/978-981-99-1564-4_4
- Leung, T. C. H., & You, C. S.-X. (2023). *Environmental, Social, and Governance (ESG) in the Business Industry* (pp. 11–32). https://doi.org/10.1007/978-981-99-1564-4_2
- Liang, H., & Renneboog, L. (2020). Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3698631>
- Low, M. P., & Ong, S. F. (2015). The Manifestation of Internal Corporate Social Responsibility on Employee's Behaviour in Small Medium Sized Enterprises. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 259. <https://doi.org/10.5296/jsss.v2i2.7659>
- Luca, J. M. D., Góis, A. D., Luca, M. M. M. D., & Medeiros, J. T. (2020). *Efeito da responsabilidade social corporativa e da governação corporativa no desempenho empresarial no setor de saúde*. <https://doi.org/10.21450/RAHIS.V16I4.5917>
- Lucarelli, C., & Severini, S. (2024). Anatomy of the chimera: Environmental, Social, and Governance ratings beyond the myth. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4198–4217. <https://doi.org/10.1002/bse.3688>
- MacGregor, R. G., Zihindula, G., Chola, L., & Ross, A. J. (2020). The training of healthcare professionals: An expense or an investment? *South African Medical Journal*, 110(5), 369. <https://doi.org/10.7196/SAMJ.2020.v110i5.14221>
- Mangkau, I. D. (2024). Green Environmental Practices in SMEs. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i6/21349>
- Masood, R. Z. (2024). Sustainable HRM practices and innovation in healthcare SMEs: Mediating role of green innovation using PLS-SEM analysis. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.3728>
- Matcha, A. (2023). Innovations in Healthcare: Transforming Patient Care through Technology, Personalized Medicine, and Global Health Crises. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(12), 1668–1672. <https://doi.org/10.21275/SR231222082955>

- Max Schanzenbach, by M., Sitkoff, R. H., Schanzenbach, J., Schanzenbach, M. M., & Law Review, S. (2020). ESG Investing: Theory, Evidence, and Fiduciary Principles. In *FPAJournal.org 42 Journal of Financial Planning*.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed., pp. 216–222). Sage Publications.
- Meylani, & Martdian Ratna Sari. (2025). Exploring the Impact of ESG Practices on Financial Performance: The Moderating Effect of Green Innovation in the Indonesian Energy Sector. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 9(2), 196–209. <https://doi.org/10.20473/jraba.v9i2.62096>
- Mihoreanu, L. (2020). *The Medical Clinic of Proximity: Business Controversies and Medical Challenges* (pp. 43–64). https://doi.org/10.1007/978-3-030-45831-7_3
- Momtaz, P. P., & Parra, I. M. (2024). Is sustainable entrepreneurship profitable? ESG disclosure and the financial performance of SMEs. *Small Business Economics*, 64(4), 1535–1564. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00981-5>
- Moore, H., Dishman, L., & Fick, J. (2021). *The Challenge of Employee Retention in Medical Practices across the United States: An Exploratory Investigation Into the Relationship between Operational Succession Planning and Employee Turnover* (pp. 45–75). <https://doi.org/10.1108/S1474-823120210000020003>
- Msomi, T., & Aliamutu, K. (2024). The relationship between SME financial sustainability and owners' financial well-being in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(5), 579–587. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3464>
- Nabiyeva, A., Carberry, E. J., Haigh, N., & DeWitt, T. H. (2023). CSR Transparency Among Small Firms. *Proceedings - Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.12725abstract>
- Narula, R., Rao, P., Kumar, S., & Matta, R. (2024). ESG scores and firm performance- evidence from emerging market. *International Review of Economics & Finance*, 89, 1170–1184. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.08.024>
- Novia A., & Bambang S. (2022). Pengaruh entrepreneurial leadership dan good governance terhadap kinerja umkm komunitas ibu profesional batam dengan aksesibilitas pembiayaan sebagai variabel moderating. *Zona Keuangan: Program Studi Akuntansi (S1) Universitas Batam*. <https://doi.org/10.37776/zuang.v11i2.797>
- Ntoto, F. M. Y., Cavusoglu, B., & Ismael, G. Y. (2024). Organizational culture and organizational learning: Role of environmental culture and business strategy in SMEs. *Asian Development Policy Review*, 12(3), 194–207. <https://doi.org/10.55493/5008.v12i3.5113>
- Nunes, A. M., & Ferreira, D. C. (2022). A Critical Analysis of Decentralizing the Portuguese Public Healthcare Provision Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13390. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013390>

- Nwosu, N. T. (2024). Reducing operational costs in healthcare through advanced BI tools and data integration. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1774>
- Nzomkunda, A., Magd, H., & Al Busaidi, M. (2020). Exploring Health, Safety and Environment Management Practices across Small-Medium Enterprises in Oman: Review & Recommendations. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 6(09). <https://doi.org/10.23958/ijsssei/volo6-i09/236>
- OCDE. (2021). *No net zero without SMEs: Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1787/bab63915-en>
- Ortega Romero, D. P., Tello Velastegui, F. M., & Ortega Romero, V. F. (2025). Sostenibilidad Corporativa y ESG (Environmental, Social And Governance). *Dominio de Las Ciencias*, 11(1), 1133–1133. <https://doi.org/10.23857/dc.v11i1.4229>
- Passas, I., Ragazou, K., Zafeiriou, E., Garefalakis, A., & Zopounidis, C. (2022). ESG Controversies: A Quantitative and Qualitative Analysis for the Sociopolitical Determinants in EU Firms. *Sustainability*, 14(19), 12879. <https://doi.org/10.3390/su141912879>
- Pereira, J., Alves, J., Rodrigues, B., Caetano, R., Brito-Cruz, P., Sousa, J., & Barata, B. (2021). HTA Reshaping: Rethinking the Health Technology Assessment Framework in Portugal. *Portuguese Journal of Public Health*, 39(1), 36–47. <https://doi.org/10.1159/000516501>
- Pezzolo, M., & Monaci, M. (2024). The role of the corporate ethical virtues model in sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 881–893. <https://doi.org/10.1002/csr.2996>
- Pompella, M., & Costantino, L. (2023). ESG Disclosure and Sustainability Transition: A New Metric and Emerging Trends in Responsible Investments. *TalTech Journal of European Studies*, 13(1), 8–39. <https://doi.org/10.2478/bjes-2023-0002>
- Putri, & Cahyani. (2024). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Resilience and Sustainability of Manufacturing SMEs: A European Perspective. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(3), 42–49. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i3.3113>
- Rafila, A., Blidaru, T., Garofil, D., Strilciuc, S., & Muresanu, D. F. (2023). Addressing the Healthcare Crisis - The Bucharest High-level Regional Meeting on Health and Care Workforce in Europe: TIME TO ACT. *Journal of Medicine and Life*, 16(7), 963–966. <https://doi.org/10.25122/jml-2023-1024>
- Rajesh, R., Rajeev, A., & Rajendran, C. (2022). Corporate social performances of firms in select developed economies: A comparative study. *Socio-Economic Planning Sciences*, 81, 101194. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101194>
- Raut, R. K., Shastri, N., Mishra, A. K., & Tiwari, A. K. (2023). Investor's values and investment decision towards ESG stocks. *Review of Accounting and Finance*, 22(4), 449–465. <https://doi.org/10.1108/RAF-12-2022-0353>

- Resende, C., Abreu, M., Presa Ramos, J., Carda, J., Costa, L., Cardoso, F., Pereira, D., Teixeira, E., Tonin, F. S., & Duarte-Ramos, F. (2024). Addressing Challenges to Enhance Clinical Research in Portugal: Insights from the OncoT3 Expert Group Delphi Study. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.73720>
- Reyes-Romero, J., Santillan-Chuqui, J., Quiroz-Flores, J., & Rondon-Jara, E. (2022). Service Management and Time to Care in SMEs in the Health Sector in the Period 2010 - 2020: A Systematic Review of the Scientific Literature. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1–11. <https://doi.org/10.46254/AF03.20220006>
- Röben, T., van Oostrom, S., Benning, F., Smit, D., & Proper, K. (2024). Preventive health measures in small and medium-sized enterprises: A scoping review on implementation strategies. *Applied Ergonomics*, 119, 104–303. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2024.104303>
- Robinah, A. M., & Akello, J. A. (2023). The impact of financial benefits on employee productivity: A case study of the joint clinical research centre in Lango Region, Northern Uganda. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 13(1), 1–6. <https://doi.org/10.33094/ijssp.v13i1.1270>
- Roulston, K. (2023). Interviews in Qualitative Research. In *The Encyclopedia of Applied Linguistics* (pp. 1–9). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405198431.wbeal0572.pub3>
- Rubio-Andrés, Ramos-González, Gutiérrez-Broncano, & Sastre-Castillo. (2022). Creating Financial and Social Value by Improving Employee Well-Being: A PLS-SEM Application in SMEs. *Mathematics*, 10(23), 4456. <https://doi.org/10.3390/math10234456>
- Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. del M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2021). Do High Performance Work Systems Improve Workplace Well-Being in SMES? Implications for Financial Performance. *Applied Research in Quality of Life*, 17(3), 1287–1309. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09965-z>
- Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. del M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Do High Performance Work Systems Improve Workplace Well-Being in SMES? Implications for Financial Performance. *Applied Research in Quality of Life*, 17(3), 1287–1309. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09965-z>
- Sajuyigbe, A. S., Oyedele, O., Oke, O. D., Sodeinde, G. M., Ayo-Oyebiyi, G. T., & Adeyemi, M. A. (2024). Financial Behavior and SMEs Performance: The Mediating Influence of Financial Literacy and Organizational Culture. *Journal of Business and Technology*, 8(2), 99–116. <https://doi.org/10.4038/jbt.v8i2.126>
- Sakiewicz, P., Ober, J., & Kopiec, M. (2024). Perception of ESG Standards Implementation in Polish SMEs - Pilot Study. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 6(1), 299–310. <https://doi.org/10.2478/czoto-2024-0032>

- Senyapar, H. (2024). Healthcare Branding and Reputation Management Strategies for Organizational Success. *Technium Social Sciences Journal*, 55, 26–53. <https://doi.org/10.47577/tssj.v55i1.10690>
- Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance. *Sustainability*, 15(1), 200. <https://doi.org/10.3390/su15010200>
- Sherry, T. B., Damberg, C. L., DeYoreo, M., Bogart, A., Agniel, D., Ridgely, M. S., & Escarce, J. J. (2022). Is Bigger Better? *Medical Care*, 60(7), 504–511. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000001727>
- Sihite, M., Jusup, S. M., Ilham, R., & Widayati, T. (2024). Employee Engagement, Employee Satisfaction, and Employee Empowerment and Their Influence on Productivity in MSMEs. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2866–2875. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.950>
- Sik, A. (2022). *Innovating innovation management in the medical device SME sector through competition* [Sheffield Hallam University]. <https://doi.org/10.7190/shu-thesis-00483>
- Simon, M. dellaBadia. (2025). Pursuing Enterprise Risk Management Excellence in Emergency Preparedness. *Frontiers of Health Services Management*, 41(3), 19–29. <https://doi.org/10.1097/HAP.0000000000000211>
- Singh, A. K., Zhang, Y., & Anu. (2023). Understanding the Evolution of Environment, Social and Governance Research: Novel Implications From Bibliometric and Network Analysis. In *Evaluation Review* (Vol. 47, Issue 2, pp. 350–386). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0193841X221121244>
- Singh, S., Verma, R., Fatima, A., & Kumar, M. (2024). *Building Brand Reputation and Fostering Customer Loyalty Through ESG Practices* (pp. 281–309). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3880-3.ch012>
- Singh, Tejasmayee, Gautam, & Rastogi. (2024). *Impact of ESG on financial distress in the healthcare sector using debt-equity ratio as a moderator*. <https://doi.org/10.1109/icetsis61505.2024.10459624>
- Sistem, J., Industri, T., & Indrawan, S. (2024). Applying Lean in Healthcare to Reduce Waste: A Literature Review. *Jurnal Sistem Teknik Industri: Jurnal Keilmuan Dan Penggunaan Terhadap Sistem & Teknik Nasional*. <https://doi.org/10.32734/jsti.v26i1.14842>
- Škunca, D., & Pešić, A. B. (2023). Innovative SMEs and sustainable development practices. *MBUIR. MB University International Review*. <https://doi.org/10.61837/mbuir010123081s>
- Sousa, L. M., Viana, D. C., Neto, A. P. de L., Castro, Z. R., Aguiar, G. Q. M. de, & Silva, I. R. Da. (2023). The evolutions achieved in companies with the implementation of Environmental, Social and Governance: Integrative review. *International Journal of Business, Economics and Management*, 10(4), 44–53. <https://doi.org/10.18488/62.v10i4.3502>

- Spiers, L. (2022). Beyond the listed company: meaningful, appropriate and relevant governance in SMEs. In *Research Handbook on Corporate Board Decision-Making* (pp. 63–96). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377189.00013>
- Sun, Y. (2024). Effect of Green Supply Chain Management and Corporate Social Responsibility Practices on Small and Medium Enterprises. *Academic Journal of Science and Technology*, 11(1), 211–218. <https://doi.org/10.54097/v8pz5t89>
- Tan, L. (2024). Improving Corporate Performance through Stakeholder-Based ESG Practices. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 30, 6–12. <https://doi.org/10.54097/jts5nw21>
- Tarigan, P. S., Sari, M. M., Purnama, I., & Sumarti, T. (2024). *Korelasi Dan Implementasi Good Corporate Governance Tentang Kinerja Finansial Dan Dampaknya Pada Pelayanan Publik Perusahaan Swasta, Rumah Sakit, Pemerintahan, BUMN Serta Perguruan Tinggi*. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v2i2.385>
- Temirova, F. (2024). SOCIAL RESPONSIBILITY OF COMPANIES AND ITS IMPACT ON THE BRAND. *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*, 4(4), 223–229. <https://doi.org/10.55640/eijmrms-04-04-35>
- Tomlinson, E. C., & Schnackenberg, A. (2022). The effects of transparency perceptions on trustworthiness perceptions and trust. *Journal of Trust Research*. <https://doi.org/10.1080/21515581.2022.2060245>
- Torlig, E., Resende Junior, P., Fujihara, R., Demo, G., & Montezano, L. (2022). Validation Proposal for Qualitative Research Scripts (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1). <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>
- Torres, L., Ripa, D., Jain, A., Herrero, J., & Leka, S. (2023). The potential of responsible business to promote sustainable work – An analysis of CSR/ESG instruments. *Safety Science*, 164, 106151. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>
- Triana, A., & Alarcón, L. (2021). Visión epistemológica del enfoque holístico y sistémico en los estudios organizacionales. *Revista Científica*, 6(19), 43–63. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.2.43-63>
- Unal, U., & Tascioglu, M. (2022). Sustainable, therefore reputable: linking sustainability, reputation, and consumer behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 497–512. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2022-0102>
- Vagena, A. (2024). *The Role of Sustainable Business Practices in Fostering Client Loyalty: A Comprehensive Analysis*. <https://doi.org/10.32388/CYLPUX>
- Valarmathi, K., M, M., Mathina, P. A., Mahalakshmi, S., & Vinoth, R. (2024). Secure Social Healthcare System Over Cloud. *2024 7th International Conference on Circuit Power and Computing Technologies (ICCPCT)*, 592–599. <https://doi.org/10.1109/ICCPCT61902.2024.10673258>

- Wang, L., & Hou, S. (2024). The impact of digital transformation and earnings management on ESG performance: evidence from Chinese listed enterprises. *Scientific Reports*, *14*(1), 783. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-48636-x>
- Witalis, K., & Brown, T. (2024). *Medical group governance for better organisational integration*. <https://doi.org/10.69554/okvn5072>
- Wu, X., Li, L., Liu, D., & Li, Q. (2024). Technology empowerment: Digital transformation and enterprise ESG performance—Evidence from China’s manufacturing sector. *PLOS ONE*, *19*(4), e0302029. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302029>
- Yertas, M. (2024). The Role of Training and Continuous Development in Improving Employee Productivity and its Impact on Company Financial Performance. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, *7*(2), 1362–1379. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.1047>
- Yip, A. W. H., Yu, W. Y. P., & Ip, Q. W. T. (2024). Motivating small and medium-sized listed companies for better Environmental, Social and Governance (ESG) reporting in Hong Kong. *Public Administration and Policy*, *27*(2), 220–234. <https://doi.org/10.1108/PAP-05-2024-0068>
- Zajki-Zechmeister, T. (2023). *A Regulatory Guide for Medical Device Start-Ups in Europe: Challenges and Pitfalls* (pp. 625–649). https://doi.org/10.1007/978-3-031-22091-3_3
- Zhang, T., Zhang, J., & Tu, S. (2024). An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A Moderating Mediation Model. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 274. <https://doi.org/10.3390/bs14040274>
- Zheng, J., Khurram, M. U., & Chen, L. (2022). Can Green Innovation Affect ESG Ratings and Financial Performance? Evidence from Chinese GEM Listed Companies. *Sustainability*, *14*(14), 8677. <https://doi.org/10.3390/su14148677>
- Zhou, C. (2023). The Impact of ESG on Sales Revenue: From Customers’ Perspective. *BCP Business & Management*, *49*, 613–619. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v49i.5469>
- Zhou, S. (2024). “Sticking to One’s Post” or “Backing the Right Captain”?—The Impact of Corporate Environmental, Social, and Governance Performance on Employee Turnover. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12769>
- Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability*, *15*(7), 5756. <https://doi.org/10.3390/su15075756>

Apêndices

Apêndice 1. Guião de Entrevistas

I. Introdução (5 minutos)

"Bom dia/boa tarde, o meu nome é Bruno Luís Nunes, e sou investigador no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde na Universidade da Beira Interior. Esta entrevista qualitativa foi selecionada como método principal devido à sua capacidade para captar perspetivas subjetivas e explorar em profundidade as experiências individuais dos gestores relativamente à implementação e impacto das práticas ESG no desempenho financeiro das suas empresas."

"Gostaria de garantir que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e anónima, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos."

"Poderia confirmar se autoriza a gravação desta entrevista para posterior análise?"

II. Caracterização da Empresa (5 minutos)

1. Pode fornecer uma breve descrição da empresa (dimensão, ano de fundação, localização e serviços principais)?
2. Qual é a sua função dentro da empresa e há quanto tempo desempenha este cargo?

III. Implementação e Gestão das Práticas ESG (10 minutos)

3. Qual é a relevância atribuída às práticas ESG na estratégia geral da sua empresa?
4. Que práticas ESG específicas foram implementadas pela empresa até ao momento?
5. Quem é responsável pela gestão e acompanhamento das práticas ESG na empresa? Existe um departamento específico?

IV. Impacto Financeiro das Práticas ESG (15 minutos)

6. De acordo com a sua experiência, como a adoção de práticas ESG influencia a performance financeira da empresa?
7. Pode mencionar exemplos concretos de impactos financeiros (positivos ou negativos) decorrentes da implementação das práticas ESG?
8. Qual das três dimensões ESG (ambiental, social ou governação) considera ter maior impacto financeiro e porquê?

V. Benefícios e Desafios Associados às Práticas ESG (10 minutos)

9. Quais são, na sua perspetiva, os principais benefícios derivados da implementação das práticas ESG?

10. Quais foram as principais dificuldades ou obstáculos enfrentados na implementação destas práticas?

VI. ESG no Setor da Saúde em Portugal (10 minutos)

11. Como avalia o nível de adoção das práticas ESG no setor da saúde em Portugal?

12. Considera que as PME's têm o apoio suficiente para implementar essas práticas? O que poderia ser melhorado?

VII. Recomendações e Reflexões Finais (10 minutos)

13. Que recomendações daria a outras PME's do setor da saúde que pretendem implementar práticas ESG?

14. Que medidas poderiam ser tomadas pelas instituições públicas ou privadas para facilitar a adoção destas práticas?

15. Gostaria de acrescentar algo mais relevante para este estudo que não foi mencionado durante a entrevista?

VIII. Encerramento (5 minutos)

"Agradeço muito pela sua participação e disponibilidade. Caso seja necessário, poderei entrar em contacto para esclarecimentos adicionais. Muito obrigado pela sua colaboração!"

Notas adicionais:

O guião será testado previamente com uma pequena amostra (2 pessoas) para validar e assegurar clareza e eficácia das perguntas.

A análise será realizada através de codificação temática e uso de software especializado como (NVivo por exemplo), garantindo rigor metodológico na interpretação dos dados qualitativos recolhidos.

O investigador terá flexibilidade durante a entrevista para explorar questões relevantes que possam surgir, mantendo sempre o alinhamento com os objetivos da investigação.

Apêndice 2. Consentimento informado via eletrónica

Consentimento Informado para Participação em Estudo de Investigação

A influência da adoção de práticas ESG no desempenho financeiro das PME's do setor da saúde em Portugal

Investigador: Bruno Miguel Silveiro Luís Nunes

(Estudante do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde – Universidade da Beira Interior)

Contacto: bruno.miguel.nunes@ubi.pt

Orientadora: Cristina Fernandes

Ph.D Management

Professora Associada com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8560-0758?lang=en>

Enquadramento e Objetivo do Estudo:

O presente estudo tem como finalidade compreender a perceção dos responsáveis de pequenas e médias empresas (PMEs) do setor da saúde em Portugal sobre a adoção de práticas ESG (ambientais, sociais e de governação) e a sua possível relação com o desempenho financeiro da organização.

Procedimentos de Participação:

A participação neste estudo envolve a realização de uma entrevista online, com duração estimada entre 30 e 45 minutos, agendada de acordo com a sua disponibilidade. Com o seu consentimento, a entrevista será gravada, apenas para fins de transcrição e análise dos dados.

Confidencialidade e Proteção de Dados:

Todos os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins académicos. Nenhuma informação que permita identificar os participantes ou as respetivas empresas será divulgada. Os dados serão armazenados de forma segura, com acesso restrito ao investigador, e serão eliminados após a conclusão do estudo, salvo autorização expressa em contrário.

Participação Voluntária e Direito à Retirada:

A participação neste estudo é inteiramente voluntária. Poderá retirar-se a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem quaisquer consequências.

Declaração de Consentimento:

Após a leitura atenta deste documento, se concordar em participar no estudo nos termos descritos, agradeço que responda a este email com a seguinte declaração:

"Li e compreendi a informação fornecida sobre o estudo e concordo em participar voluntariamente. Autorizo a gravação da entrevista para fins exclusivos de transcrição e análise no âmbito desta investigação académica."

Em caso de dúvidas, estou inteiramente disponível para prestar esclarecimentos adicionais.