
Responsabilidade Social Empresarial durante a pandemia COVID-19

Adriana Sofia Alves Ferreira

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Pedro Quelhas Brito

Professor Tiago Gama Rocha

2023

Agradecimentos

Elaborar uma dissertação representou para mim um desafio que não seria possível ultrapassar sem o contributo de várias pessoas, às quais quero agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por todo o apoio que me deram durante este processo e por me ajudarem a não desistir. Sem o seu apoio, as conversas motivadoras e compreensão esta jornada seria ainda mais difícil. Ao meu irmão que inconscientemente me apoiou nos momentos mais complicados deste processo.

Um agradecimento especial aos meus familiares e amigos que travaram esta batalha a meu lado.

Aos meus orientadores, Professor Pedro Quelhas Brito e Professor Tiago Gama Rocha, quero agradecer por todo o apoio prestado, pelos conhecimentos e conselhos transmitidos.

Por último, agradeço às organizações que participaram neste estudo. Sem o seu contributo não seria possível a realização da mesma.

Resumo

A pandemia COVID-19, enquanto cenário económico e social incerto que acarreta diversas questões sociais, económicas, ambientais e financeiras e diversos obstáculos e desafios, colocou a responsabilidade social empresarial à prova.

Esta investigação qualitativa de natureza exploratória pretende, através da análise documental e da realização de entrevistas, identificar 1) práticas de RSE implementadas pelas empresas durante a pandemia; 2) diferenças entre as práticas implementadas no período pré-pandémico e durante a pandemia; 3) motivações e os benefícios inerentes ao investimento em RSE neste período; 4) dificuldades/desafios sentidos no processo de implementação das práticas de responsabilidade social.

Os resultados demonstram que as empresas continuaram a investir durante este período em RSE, centrando o seu foco no combate à pandemia e na mitigação dos efeitos diretos e indiretos nos diversos *stakeholders*, ajustando as suas práticas ao contexto.

As motivações são essencialmente éticas e instrumentais, não existindo uma motivação diferente neste período de COVID-19, é sim uma continuação da estratégia previamente estabelecida pelas empresas.

A RSE representa uma ferramenta estratégica valiosa durante este período, dado que reforça os benefícios associados à mesma. O investimento contínuo em RSE representa um fator de vantagem competitiva para as organizações.

Os resultados desta investigação contribuem para a escassa literatura sobre o tema e ajuda os gestores a planear antecipadamente a resposta a eventuais novos surtos.

Palavras-chaves: RSE; COVID-19; motivações; benefícios; desafios

Abstract

The COVID-19 pandemic, as an uncertain economic and social scenario that entails several social, economic, environmental and financial issues and various obstacles and challenges, has put corporate social responsibility to the test.

This exploratory qualitative research intends, through document analysis and interviews, to identify 1) CSR practices implemented by companies during the pandemic; 2) differences between practices implemented in the pre-pandemic period and during the pandemic; 3) motivations and benefits inherent to investment in CSR in this period; 4) difficulties/challenges experienced in the process of implementing CSR practices.

The results show that companies continued to invest during this period in CSR, focusing on fighting the pandemic and mitigating the direct and indirect effects on the various stakeholders, adjusting their practices to the context.

The motivations are essentially ethical and instrumental, and there is no different motivation in this period of COVID-19, but rather a continuation of the strategy previously established by the companies.

CSR represents a valuable strategic tool during this period as it reinforces the benefits associated with it. Continued investment in CSR represents a factor of competitive advantage for organizations.

The results of this research contribute to the scarce literature on the subject and help managers to plan in advance the response to any new outbreaks.

Keywords: CSR; COVID-19; motivations; benefits; challenges

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Responsabilidade Social Empresarial.....	3
2.1.1 Evolução do conceito.....	3
2.1.2 Motivações e benefícios associados à responsabilidade social empresarial.....	7
2.1.3 Papel da responsabilidade social em períodos de crise.....	10
2.2 Comunicação da Responsabilidade Social Empresarial.....	13
2.2.1 Importância da comunicação.....	13
2.2.2 <i>Global Reporting Initiative</i>	14
3. Metodologia.....	17
3.1 Análise documental.....	17
3.2 Entrevistas.....	20
4. Resultados.....	22
4.1 Análise Documental.....	22
4.1.1 Colaboradores.....	22
4.1.1.1 Saúde, segurança e bem-estar.....	22
4.1.1.2 Formação e educação.....	26
4.1.1.3 Apoio aos colaboradores e familiares.....	28
4.1.2 Comunidade.....	30
4.1.3 Fornecedores.....	31
4.2 Entrevistas.....	33
4.2.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial.....	33
4.2.2 Motivações.....	35
4.2.3 Vantagens da aposta em atividades de RSE.....	36
4.2.4 Dificuldades/desafios associados à pandemia COVID-19.....	39
4.2.5 Responsabilidade Social Empresarial durante a pandemia COVID-19.....	41
5. Discussão.....	47
6. Conclusão.....	50
7. Referências bibliográficas.....	52
8. Anexos.....	59
Anexo I – Clientes Sair da Casca.....	59
Anexo II – Associados GRACE.....	61
Anexo III – Clientes Stravillia.....	68
Anexo IV – Associados APPDI.....	70

Anexo V – Guião da entrevista.....	72
Anexo VI – Medidas de apoio à comunidade implementadas.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de RSE.....	5
Tabela 2 - Caracterização da amostra.....	18
Tabela 3 - Medidas e procedimentos implementados durante a pandemia COVID-19	22
Tabela 4 - Análise das entrevistas (Conceito: Responsabilidade Social Empresarial)	34
Tabela 5 - Análise das entrevistas (Vantagens)	36
Tabela 6 - Análise das entrevistas (Dificuldades/desafios)	40
Tabela 7 - Análise das entrevistas (Foco da atuação no período pandémico).....	41
Tabela 8 - Clientes Sair da Casca.....	59
Tabela 9 - Associados GRACE.....	61
Tabela 10 - Clientes Stravillia.....	68
Tabela 11 - Associados APPDI.....	70
Tabela 12 - Medidas de apoio aos profissionais na linha da frente.....	73
Tabela 13 - Medidas de combate ao isolamento	73
Tabela 14 - Medidas de apoio aos alunos em regime teleescola.....	75
Tabela 15 - Projetos de investigação	76
Tabela 16 - Produção e fornecimento de produtos essenciais.....	77
Tabela 17 - Doação de EPI's, bens alimentares e outros equipamentos.....	77
Tabela 18 - Campanhas de angariação de fundos lançadas pelas empresas	79
Tabela 19 – Donativo e contribuições monetárias para campanhas de angariação de fundos	81
Tabela 20 - Campanhas de sensibilização.....	83
Tabela 21 - Disposição de recursos e competências por parte das empresas	83
Tabela 22 - Medidas de apoio aos setores da cultura e comunicação social.....	85

Índice de Figuras

Figura 1 - Média de horas de formação por colaborador.....	27
--	----

1. Introdução

A pandemia associada à patologia COVID-19 representa um novo cenário económico e social (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020), repleto de obstáculos e impactos imprevisíveis na sociedade e nas organizações (Aguinis et al., 2020), onde se redefinem estratégias, adota-se novas decisões e o modo como as empresas pretendem alcançar os seus objetivos altera, dando-se primazia ao papel a desempenhar na sociedade (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020).

Esta mudança ambiental significativa fez com que as empresas repensassem os seus modelos de negócio, as suas atividades e questionassem a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), se deviam reduzir o orçamento dedicado a esta área ou envolver-se mais ativamente (Navickas et al., 2021). Deste modo, a pandemia COVID-19 pode ter um impacto significativo no desenvolvimento da RSE (He & Harris, 2020; Navickas et al., 2021).

A literatura sobre a atuação das empresas em termos de RSE durante a pandemia demonstra que as empresas aumentaram os seus níveis de atuação (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020; He & Harris, 2020; Mahmud et al., 2021; Navickas et al., 2021).

As empresas procuraram responder aos desafios provocados pela pandemia e às necessidades dos diferentes *stakeholders* (Ahmed et al., 2021; García-Sánchez & García-Sánchez, 2020; Mahmud et al., 2021; Navickas et al., 2021), fazendo contribuições genuínas para combater a pandemia (Ahmed et al., 2021). Segundo García-Sánchez & García-Sánchez (2020), as empresas alvo da sua investigação demonstraram um forte compromisso altruísta para com a sociedade. De acordo com Manuel & Herron (2020), as empresas envolveram-se em várias ações filantrópicas durante a pandemia motivadas por fatores utilitários e deontológicos em resposta às necessidades dos *stakeholders*.

Apesar de o conceito de RSE estar bem estabelecido na sociedade e ter sido amplamente abordado pelos académicos, poucos estudaram a RSE em termos de crise interna/externa (Ahmed et al., 2021). Existe ainda falta de provas empíricas sobre como as empresas responderam (Mahmud et al., 2021; Raimo et al., 2021) e como devem responder aos efeitos imprevisíveis da pandemia COVID-19 (Mahmud et al., 2021).

Assim, esta investigação pretende dar resposta às seguintes questões: Como é que as empresas responderam aos desafios impostos pela COVID-19? Quais as motivações das empresas

para investir em RSE durante a pandemia?

Esta investigação qualitativa de natureza exploratória pretende, através da análise documental e da realização de entrevistas, identificar 1) práticas de RSE implementadas pelas empresas durante a pandemia; 2) diferenças entre as práticas implementadas no período pré-pandémico e durante a pandemia; 3) motivações e os benefícios inerentes ao investimento em RSE neste período; 4) dificuldades/desafios sentidos no processo de implementação das práticas de responsabilidade social.

A dissertação divide-se em cinco secções. A primeira secção que enquadra o tema em estudo divide-se em duas partes. Na primeira parte aborda-se a evolução do conceito de RSE, as motivações e os benefícios inerentes ao investimento nesta área e o papel da responsabilidade social empresarial em períodos de crises, isto é, a sua importância para os diversos *stakeholders*. Na segunda parte são descritas as estruturas utilizadas para comunicar a RSE e é abordada a importância desta comunicação.

Na segunda secção é descrita a metodologia utilizada, sendo debatidos os resultados na secção seguinte. Por último, apresenta-se a discussão dos resultados e as conclusões, os contributos para a gestão e para a literatura, as limitações e recomendações de pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

Nesta secção é feito um enquadramento do tema em análise. Assim, aborda-se a evolução do conceito de RSE, as motivações e os benefícios inerentes ao investimento nesta área e o papel da responsabilidade social empresarial em períodos de crises. São ainda descritas as estruturas utilizadas para comunicar a RSE e é abordada a importância desta comunicação.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

2.1.1 Evolução do conceito

O conceito de RSE não apresenta uma definição única, aborda diferentes dimensões e parâmetros. A RSE começou a ganhar notoriedade nos anos 50 quando Howard Bowen (1953), a definiu como: “Refere-se às obrigações dos homens de negócios de adotar políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os objetivos e valores da nossa sociedade” (p. 6).

A literatura sobre RSE cresceu significativamente durante a década de 60 e tinha como foco definir, mais precisamente, o verdadeiro significado de RSE (Carroll, 1999). A RSE era essencialmente estimulada por motivações externas e socialmente conscientes (Carroll & Shabana, 2010), sendo, até à década de 70, principalmente associada aos compromissos económicos e sociais (Navickas et al., 2021). Era frequentemente percecionada como uma atitude socialmente responsável e não como uma atividade (*ibid*).

As definições proliferaram na década de 70, tornaram-se mais específicas (Carroll, 1999) e a responsabilidade social empresarial, *corporate social responsiveness* e *corporate social performance* eram o centro do debate, surgindo posições contra e a favor (Carroll & Shabana, 2010). Segundo Friedman (1970), a gestão tem apenas uma responsabilidade social, maximizar os lucros dos acionistas e dos proprietários, discordando, deste modo, das definições de RSE apresentadas até à data. De acordo com Votaw (1973), responsabilidade social “significa algo, mas nem sempre o mesmo para todos.”, posição reforçada por Van Marrewijk (2003), que alega que os conceitos e definições de RSE são enviesados de acordo com interesses específicos.

Na década de 80 aumentou a investigação e surgiram, na década de 90, conceitos alternativos associados à RSE, nomeadamente, teoria dos *stakeholders* (popularizada por R. Edward

Freeman, em 1984,), teoria da ética nos negócios, *corporate social performance* e *corporate citizenship* (Carroll, 1999). Até à última década do século XX, havia uma tendência na literatura para ligar o conceito de RSE a comportamentos/ações corporativos que visavam satisfazer as expectativas da sociedade. Os investigadores focavam-se na avaliação dos resultados ligados à responsabilidade social (Navickas et al., 2021).

Carroll, em 1991, redefiniu a sua definição de RSE, “É sugerido aqui que quatro partes de responsabilidade social constituem a total responsabilidade social corporativa: económica, legal, ética e filantrópica. Para além disso, estas quatro categorias ou componentes de RSE devem ser retratadas como uma pirâmide.”, tendo na base as responsabilidades económicas, seguindo-se as legais, éticas e, por último, as filantrópicas (Carroll, 1999).

No início dos anos 2000, os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável cimentaram o seu lugar na comunidade empresarial, tornando-se uma parte integrante do debate sobre RSE (Carroll & Shabana, 2010). Nesta época, para além dos aspetos económicos e sociais, também o ambiental era associado à RSE (Navickas et al., 2021). Segundo Dahlsrud (2008), que analisou 37 definições de RSE publicadas entre 1980 e 2003, as definições de RSE abordavam essencialmente 5 dimensões, *stakeholders*, social, económica, voluntariado e ambiental. Apesar de a dimensão ambiental não ser explicitamente incluída nas definições era considerada parte do conceito de RSE.

As organizações internacionais também desempenham um papel importante. A Comissão Europeia (COM) no Livro Verde, intitulado “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*”, referiu que “A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”. Complementarmente, dividiu a responsabilidade social das empresas em duas dimensões, interna e externa. A dimensão interna subdivide-se em: gestão dos recursos humanos; saúde e segurança no trabalho; adaptação à mudança; gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. A dimensão externa, por sua vez, subdivide-se em: comunidades locais; parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; direitos humanos; preocupações ambientais globais (COM, 2001).

O *World Business Council for Sustainable Development*, define responsabilidade social como “o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade

em geral para melhorar a qualidade de vida” (WBCSD Report, 2002 *cit in* Navickas et al., 2021).

O estudo sobre a RSE cresceu significativamente existindo um conjunto diverso de teorias, abordagens e terminologias associadas ao mesmo (Garriga & Melé, 2004). O conceito evoluiu ao longo das décadas, acompanhou o desenvolvimento dos negócios e procurou responder às necessidades da sociedade (Rahman, 2011), passando de um conjunto de ações filantrópicas para ações e interações corporativas sistemáticas e contínuas com os diferentes *stakeholders* que visam o desenvolvimento sustentável e o bem-estar público (Navickas et al., 2021).

Tabela 1 - Definições de RSE

Autor	Definição
Bowen (1953)	“Refere-se às obrigações dos homens de negócios de adotar políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os objetivos e valores da nossa sociedade” (p. 6)
Davis (1960)	“decisões e ações dos homens de negócios adotadas por razões, pelos menos parcialmente, que vão para além do interesse económico ou técnico” (p. 70)
Frederick (1960)	“[Responsabilidades sociais] significam que os homens de negócios devem supervisionar as operações de um sistema económico que satisfaça as expectativas do público. E isto significa que os meios de produção económicos devem ser utilizados de tal forma que a produção e a distribuição devem melhorar o bem-estar socioeconómico total” (p. 60)
McGuire (1963) <i>cit in</i> Carroll (1999)	“A ideia de responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, que vão para além dessas obrigações” (p. 144)
Walton (1967) <i>cit in</i> Carroll (1999)	“Em suma, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade e reconhece que tais relações devem ser tidas em conta pelos gestores de topo para que a empresa e os grupos relacionados possam atingir os respetivos objetivos” (p. 18)

Davis (1973)	“Para efeitos desta discussão, [RSE] refere-se à consideração e resposta da empresa aos problemas que vão para além dos requisitos económicos, técnicos e jurídicos da empresa” (p. 312)
Friedman (1970)	“Existe uma e apenas uma responsabilidade social empresarial – utilizar os seus recursos e envolver-se em atividades destinadas a aumentar os seus lucros até se manter dentro das regras do jogo, ou seja, envolver-se na concorrência aberta e livre sem engano ou fraude”
Carroll (1979)	“A responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em determinado momento” (p. 500)
Jones (1980)	“Responsabilidade Social Empresarial é a noção de que as empresas têm uma obrigação para com os grupos constituintes da sociedade que não os acionistas e para além do que está previsto por lei ou contrato social” (p. 59)
Carroll (1983)	“Na minha opinião, RSE envolve a conduta do negócio para que este seja economicamente rentável, cumpra a lei, ético e socialmente solidário. Para ser socialmente responsável ... significa que ser rentável e cumpridor da lei são condições para discutir a ética empresarial e até que medida esta apoia a sociedade em que opera com contribuições de dinheiro, tempo e talento. Assim, RSE é composta por quatro partes: económica, legal, ética e voluntária ou filantrópica” (p. 604)
Epstein (1987)	“Responsabilidade social empresarial relaciona-se principalmente com a obtenção de resultados de decisões organizacionais relativas a questões ou problemas específicos que (por algum motivo padrão) têm efeitos benéficos em vez de adversos sobre os <i>stakeholders</i> empresariais pertinentes. A correção normativa dos produtos da ação empresarial têm sido o foco principal da responsabilidade social empresarial” (p. 104)
Hopkins (1998)	“A responsabilidade social empresarial preocupa-se com o tratamento dos <i>stakeholders</i> da empresa de forma ética ou socialmente responsável” (p. 10)
Khoury et al (1999)	“Responsabilidade social empresarial é a relação global das empresas com todos os seus <i>stakeholders</i> . Estes incluem clientes, colaboradores,

	comunidades, proprietários/investidores, governo, fornecedores e concorrentes. Os elementos de responsabilidade social incluem o investimento na comunidade, relações de colaboradores, criação e manutenção do emprego gestão ambiental e desempenho financeiro”
COM (2001)	“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”
WBCSD Report (2002) <i>cit in</i> Navickas et al. (2021)	“o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida
Van Marrewijk (2003)	“De forma geral, sustentabilidade empresarial e RSE referem-se a atividades – voluntárias por definição – que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações empresariais e na interação com os <i>stakeholders</i> ” (p. 102)

Fonte: Elaboração própria

2.1.2 Motivações e benefícios associados à responsabilidade social empresarial

A RSE representa uma fonte de vantagem competitiva, de oportunidade e inovação (Porter & Kramer, 2006) e as pressões dos consumidores, colaboradores, fornecedores, comunidade, governos e alguns acionistas contribuíram para a crescente preocupação e implementação da mesma no seio das organizações (McWilliams & Siegel, 2001).

Segundo Aguilera et al. (2007), as empresas investem em práticas de RSE por três motivos: autointeresse ou instrumental (existe um benefício associado); os potenciais benefícios nas relações com os *stakeholders*; o imperativo moral de fazer o que está certo. Estas motivações podem operar em simultâneo.

De acordo com Branco & Rodrigues (2006), as empresas adotam práticas de responsabilidade social porque acreditam que lhes confere algum tipo de vantagem competitiva como, por exemplo, o aumento das vendas e a criação de uma reputação positiva perante a

sociedade. Contudo, este benefício associado à criação de uma imagem positiva só ocorre se os *stakeholders* partilharem das mesmas crenças e valores. O investimento em responsabilidade social também pode gerar benefícios internos, nomeadamente, no que diz respeito aos colaboradores, as práticas de RSE aumentam a sua motivação, moral, a lealdade e o compromisso com a organização, proporcionando a retenção de bons colaboradores, a redução do absentismo e da rotatividade.

A RSE assume também um importante papel para quem procura emprego, dado que os candidatos valorizam organizações que estão envolvidas em práticas socialmente responsáveis (Rupp et al., 2013). Potencia também o compromisso dos colaboradores com a organização, uma vez que as práticas de responsabilidade social interna proporcionam a participação do colaborador no processo de tomada de decisão e desenvolvem relações sociais aproximando os colaboradores da chefia (Nazir & Islam, 2020).

Petrenko et al. (2016) defendem que a RSE pode ser uma resposta ao desejo dos líderes por atenção e reforço da imagem pessoal, isto é, uma consequência do narcisismo de determinados líderes, o que pode afetar o desempenho organizacional, dado que em determinadas situações estas características poderão prevalecer sobre os interesses das outras partes interessadas e/ou afetar as decisões estratégicas em termos de responsabilidade social.

No que concerne à relação entre RSE e consumidores, a literatura aponta diversos benefícios: o aumento da satisfação, da lealdade, da identificação com a marca, da confiança, da reputação da marca e da intenção de compra (Mahmud et al., 2021). Segundo Marin et al. (2009), se as iniciativas socialmente responsáveis forem percebidas como centrais, distintas e duradouras, a reputação da marca/empresa melhorará junto do consumidor bem como a identificação do consumidor com a mesma.

Os *stakeholders* desempenham um papel fundamental na responsabilidade social. De acordo com Chiu & Sharfman (2011), os gestores envolvem-se mais ativamente em projetos de responsabilidade social quando estão sob escrutínio dos *stakeholders*, sendo mais importante a visibilidade da empresa do que o desempenho económico. Os gestores utilizam a responsabilidade social para criarem a ideia de legitimidade nos seus *stakeholders* (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009).

Enquanto ferramenta de gestão estratégica, a RSE é utilizada como um meio de gerir os vários *stakeholders*. Estes podem influenciar significativamente as licenças sociais atribuídas às

empresas. As comunidades apenas fornecem licenças sociais às empresas se sentirem que estas, através das práticas de responsabilidade social, atenuam os efeitos adversos das suas operações (Mahmud et al., 2021).

As obrigações morais, o sentido de responsabilidade organizacional, a crença de que investir em responsabilidade social é a coisa certa a fazer e a crença de que os gestores têm a obrigação moral de tornar o mundo um lugar melhor para as gerações futuras são alguns dos motivos pelos quais as empresas apostam em RSE. Contudo, numa investigação que teve por base a análise de respostas de 500 empresas, as motivações estratégicas foram consideradas mais importantes do que as motivações morais (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009).

A pandemia COVID-19 representa um novo cenário económico e social, onde se redefinem estratégias, adota-se novas decisões e o modo como as empresas pretendem alcançar os seus objetivos altera, dando-se primazia ao papel a desempenhar na sociedade (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020).

Face à pressão da sociedade, as empresas são solicitadas a adotar comportamentos socialmente responsáveis e a alargar as suas políticas de responsabilidade social adaptando-as ao contexto pandémico. Devem implementar ações que respondam às necessidades do seu ambiente circundante, assumindo obrigações que vão para além das suas funções de produção de bens e serviços (Raimo et al., 2021).

Barreiro-Gen et al. (2020), na sua investigação, que tinha como objetivo analisar o modo como a COVID-19 tinha afetado as prioridades de sustentabilidade das organizações, concluiu que as mesmas se alteraram durante este período. No período pré-pandémico, as prioridades de sustentabilidade centravam-se na dimensão económica, seguida da dimensão ambiental e, por fim, social. Contudo, durante a pandemia, a principal prioridade foi cuidar dos seus colaboradores (dimensão social), sobreviver (dimensão económica), diminuindo a importância da dimensão ambiental.

Farmaki et al. (2022) na sua investigação, concluiu que as respostas socialmente responsáveis relacionadas com a COVID-19 por parte das empresas internacionais foram motivadas pelo compromisso com os valores organizacionais; obtenção de reconhecimento (as empresas podem melhorar a sua reputação e imagem ao serem reconhecidas por terem respondido atempadamente à pandemia COVID-19); altruísmo e pela congruência com as respostas

institucionais a nível global (implementam ações e iniciativas socialmente responsáveis porque se sentem pressionadas pelos seus clientes e outros *stakeholders* a fazê-lo; seguem as normas globais e respondem às suas expectativas juntando-se aos mesmos no combate).

Neste período as empresas aumentaram as suas atividades socialmente responsáveis no domínio filantrópico como resposta às necessidades dos *stakeholders*. O investimento em RSE neste período pode ser justificado por objetivos de curto prazo, isto é, objetivos instrumentais, pelas expectativas das partes interessadas ou simplesmente para contribuir para o bem-estar da sociedade (Manuel & Herron, 2020).

2.1.3 Papel da responsabilidade social em períodos de crise

A pandemia associada à patologia COVID-19 representa diversos obstáculos e impactos imprevisíveis na sociedade e nas organizações (Aguinis et al., 2020). Os impactos são transversais a diversos setores de atividades e aos diferentes grupos de *stakeholders* (Carroll, 2021).

O desemprego e o *layoff* provocaram um declínio na procura. O comportamento de compra do consumidor alterou-se verificando-se um acréscimo das vendas *online*, que fez com que as organizações tivessem que se adaptar a esta nova realidade (Aguinis et al., 2020).

Os *lockdowns*, o encerramento de algumas empresas ou a suspensão temporária de atividade provocaram perturbações nas cadeias de fornecimento. A saúde, segurança e o bem-estar dos colaboradores tornaram-se uma das maiores preocupações por parte dos gestores (Carroll, 2021).

A pandemia aumentou a sensação de insegurança no emprego. O aumento da taxa de desemprego conduz a perdas de rendimento por parte dos colaboradores e, consequentemente, a uma queda no consumo de bens/serviços, deteriorando a economia (Almeida & Santos, 2020).

As questões sociais, económicas, ambientais (Boiral et al., 2021) e financeiras associadas à pandemia COVID-19 podem influenciar as empresas a procurar ganhos de curto prazo, reduzindo os investimentos em RSE no longo prazo (Shin et al., 2021), devido à falta de recursos e à necessidade de sobrevivência (He & Harris, 2020). Deste modo, a pandemia constitui um teste ao envolvimento genuíno das empresas em RSE e à sua conduta ética empresarial (He & Harris, 2020; Shin et al., 2021).

O envolvimento numa RSE mais autêntica e genuína por parte das empresas durante a pandemia pode contribuir para a criação de uma relação mais importante e duradoura entre as marcas e os consumidores durante este período do que em período “normais”, dado que estes criaram fortes expectativas sobre a atuação das suas marcas no combate à pandemia (He & Harris, 2020).

No que concerne aos colaboradores, as suas necessidades instrumentais aumentaram durante este período face à incerteza económica vivida e ao risco de saúde (Aguinis et al., 2020). Segundo Mao et al. (2021), as práticas de responsabilidade social empresarial tiveram impactos positivos na autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo dos colaboradores durante a pandemia.

A implementação de práticas socialmente responsáveis que visem proteger os mais vulneráveis durante a pandemia pode garantir uma melhoria da reputação e do desempenho financeiro às empresas (Raimo et al., 2021).

A RSE contribui para o sucesso da empresa no longo prazo e é especialmente benéfica em períodos de crise (Fox et al., 2020). Segundo Huang et al. (2020), existe uma relação positiva entre desempenho em termos de responsabilidade social pré-pandemia e resiliência organizacional, isto é, as perdas serão menores e a recuperação económica será mais rápida para as empresas que antes da pandemia apresentavam um elevado desempenho em termos de RSE comparativamente às empresas que atuam em sentido contrário.

Ding et al. (2021) na sua investigação, que visava analisar a relação entre cinco características organizacionais antes da pandemia (uma das quais a RSE) e a reação do mercado acionista à pandemia em 61 economias, concluíram que as empresas que se envolviam mais ativamente em atividades de responsabilidade social antes da pandemia obtiveram um melhor desempenho, fruto dos laços criados com os *stakeholders* que lhes permitiu trabalhar em conjunto no combate à mesma, reforçando a resiliência organizacional.

A literatura existente sobre a relação entre RSE e períodos de crise já vivenciados e ultrapassados apresenta conclusões similares.

De acordo com Lins et al. (2017), as empresas que durante a crise financeira de 2008-2009 apresentavam elevados níveis de responsabilidade social empresarial, obtiveram maiores lucros e crescimento no período pós-crise, resultado da confiança criada entre a empresa e os seus *stakeholders* através da aposta em RSE.

Marti et al. (2015) na sua investigação, que tinha como objetivo analisar o efeito, a curto e longo prazo, da estratégia de responsabilidade social no desempenho financeiro no período de crise financeira, concluíram que as empresas que seguiam uma estratégia de RSE obtiveram um desempenho financeiro melhor comparativamente às empresas que tinham por base as estratégias de gestão tradicionais. No entanto, as empresas localizadas nos países com um maior nível de desenvolvimento apresentam um melhor desempenho financeiro do que as empresas localizadas nos países com um menor nível de desenvolvimento.

O investimento contínuo em RSE contribui para a construção de uma reputação positiva. Num momento de crise organizacional, quando o envolvimento em RSE é baixo os *stakeholders* atribuem um maior nível de culpa à empresa, pelo que é importante que as empresas invistam continuamente em RSE, inclusivamente nos períodos de crise (Zhou & Ki, 2018).

A responsabilidade social empresarial, através da criação de relações fortes, duradouras, sustentáveis e de suporte entre a empresa e os seus *stakeholders*, é uma ferramenta valiosa em períodos de crise como a pandemia COVID-19, um período de incerteza e imprevisibilidade (Huang et al., 2020). Esta pode ser uma ferramenta efetiva no combate aos problemas levantados pela pandemia (bem como uma boa solução de resposta a acontecimentos catastróficos (Raimo et al., 2021)), uma vez que atenua as externalidades sociais associadas aos efeitos da pandemia (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020) e uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, dado que pode contribuir positivamente para a atitude dos colaboradores, a perceção dos clientes sobre a organização e o seu valor (Farmaki et al., 2022).

2.2 Comunicação da Responsabilidade Social Empresarial

2.2.1 Importância da comunicação

A comunicação da responsabilidade social empresarial por parte das empresas tornou-se uma norma global. Apesar de o reporte não ser uma prática obrigatória, o crescente interesse por parte dos *stakeholders* nesta temática contribuiu para a valorização do reporte no seio das empresas (Khan et al., 2020).

Inicialmente, as práticas de RSE eram divulgadas nos relatórios anuais (Khan et al., 2020), surgindo, posteriormente, outros meios de comunicação alternativos, nomeadamente, relatórios de sustentabilidade (Jensen & Berg, 2012), relatórios de RSE (Lock & Seele, 2016) e relatórios integrados (de Villiers et al., 2017).

Os relatórios integrados propõem a integração de informação financeira e não-financeira num único relatório. Promovido pelo *International Integrated Reporting Council*, os relatórios devem abordar a estratégia da empresa, o seu modelo de negócio empresarial e as diversas formas de capital (financeiras, sociais, humanas, entre outras), transmitindo a sua ideia de criação de valor sustentável no longo prazo aos intervenientes financeiros (de Villiers et al., 2017).

De acordo com Khan et al., (2020), os relatórios de RSE são a primeira demonstração de compromisso e de responsabilidade das organizações para com a sociedade, visando comunicar, para além do seu desempenho, o modo como as organizações gerem as exigências dos vários *stakeholders*.

Segundo Branco & Rodrigues (2008), as empresas utilizam a divulgação das suas práticas de responsabilidade empresarial como um instrumento de legitimidade, isto é, ao demonstrar que operam tendo em conta as expectativas dos *stakeholders* e de acordo com os critérios sociais e éticos dos mesmos, influenciam a perceção externa de reputação.

Os benefícios associados ao reporte de RSE são diversos: construção de uma relação de confiança com os *stakeholders* (Khan et al., 2020); obter legitimidade (Archel et al., 2011); melhorar a reputação organizacional (Dienes et al., 2016); atrair colaboradores (Young & Marais, 2012). A divulgação da RSE também é importante na relação com os *shareholders*, uma vez que estes utilizam essa informação no seu processo de tomada de decisão (Talha et al., 2020).

A adoção de uma abordagem de comunicação estratégica e efetiva das práticas de RSE implementadas durante a pandemia reforça a colaboração e a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e os *stakeholders* externos, incentivando-os a participar e a reforçar a sua contribuição para essas práticas, construindo assim uma relação de confiança. Consequentemente, a empresa pode obter um melhor desempenho e uma vantagem competitiva (Ashraf et al., 2021).

A divulgação da RSE pode atenuar os efeitos negativos de uma crise (Kim, 2014; Vanhamme & Grobben, 2009), dado que a comunicação reduz a assimetria de informação entre os *stakeholders* e as organizações, constituindo, deste modo, o reporte de RSE uma ferramenta fundamental para sobreviver aos efeitos diversos da pandemia (Hassan et al., 2021).

2.2.2 Global Reporting Initiative

O relato de sustentabilidade, através das normas GRI, consiste na “prática de uma organização de relatar publicamente os seus impactos económicos, ambientais e/ou sociais e, consequentemente, as suas contribuições – positivas ou negativas – para o objetivo do desenvolvimento sustentável.” (GRI, 2016).

As normas GRI, amplamente utilizadas em todo o mundo (Karaman et al., 2020; KPMG, 2017), contribuíram para a unicidade e comparabilidade dos conteúdos divulgados nos diversos relatórios empresariais (Kuzey & Uyar, 2017).

Segundo um estudo realizado pela KPMG (2017), em Portugal, 80% das empresas reportaram as suas práticas de responsabilidade social no ano de 2017, pertencendo Portugal, deste modo, ao grupo de países com uma taxa de reporte acima da média mundial.

As normas GRI, estruturadas como um conjunto de normas inter-relacionadas, foram desenvolvidas para ajudar as organizações no reporte dos seus impactos na economia, no ambiente e/ou na sociedade. Existem as normas universais e as normas específicas. As normas universais são utilizadas para divulgar informações contextuais sobre a organização (perfil organizacional; estratégia; ética e integridade; *governance*; envolvimento de *stakeholders*) e as práticas de reporte (norma GRI 102) e sobre como a organização gere os tópicos materiais (norma GRI 103). Por seu turno, as normas específicas são utilizadas para divulgar informações sobre os impactos económicos (série 200), ambientais (série 300) e sociais (série 400) da

organização (GRI, 2016).

De modo a garantir uma elevada qualidade, os relatórios que seguem as diretrizes do GRI, devem seguir os princípios para a definição do conteúdo dos relatórios e os princípios para a definição da qualidade dos mesmos, estabelecidos pelo GRI (GRI, 2016).

Os princípios para a definição do conteúdo do relatório visam orientar as organizações na decisão do conteúdo a incluir, tendo em conta as suas atividades, os seus impactos e as expectativas dos *stakeholders*. Por outro lado, os princípios para a definição da qualidade do relatório pretendem assegurar a qualidade das informações divulgadas, uma vez que a qualidade da mesma é essencial para uma avaliação adequada e sensata por parte dos *stakeholders* (GRI, 2016).

Os princípios para definição do conteúdo do relatório englobam (GRI, 2016):

- Inclusão dos *stakeholders*, isto é, as organizações devem identificar os seus *stakeholders*, explicando como responderam às suas expectativas;
- Contexto da sustentabilidade, sendo descrito o seu desempenho nesta temática;
- Materialidade, ou seja, as organizações devem determinar quais são os tópicos relevantes da sua atuação em termos económicos, ambientais e sociais;
- Amplitude, ou seja, a informação abordada nos relatórios deve ser suficientemente ampla de modo a permitir aos *stakeholders* avaliar o desempenho da organização no período em análise no relatório.

No que concerne aos princípios para a definição da qualidade do relatório, estes são (GRI, 2016):

- Exatidão da informação fornecida;
- Equilíbrio, isto é, nos relatórios devem ser divulgados os aspetos positivos e negativos do desempenho organizacional;
- Clareza, a informação fornecida deve ser compreensível e acessível;
- Comparabilidade na medida em que o reporte permita aos *stakeholders* analisar a evolução do desempenho da organização ao longo do tempo, comparando-o com os seus concorrentes;
- Confiabilidade;
- Periodicidade, as organizações devem divulgar regularmente os relatórios.

Os relatórios podem ser elaborados em conformidade com as normas GRI seguindo duas opções: essencial ou abrangente. Na opção essencial, o relatório divulgado pela organização inclui as informações necessárias para se compreender a natureza da organização, os tópicos materiais, os seus impactos e o modo como os mesmos são geridos. Se a organização elaborar o relatório segundo a opção abrangente, terá que divulgar informações adicionais sobre estratégia, ética, integridade e *governance* e deve relatar os seus impactos de forma mais ampla reportando todos os conteúdos específicos para cada tópico material. Estas duas opções refletem apenas o grau de aplicação das normas GRI e não a qualidade das informações divulgadas ou a magnitude dos impactos das organizações (GRI, 2016).

3. Metodologia

Neste capítulo aborda-se a metodologia utilizada para responder às questões de investigação, as técnicas de recolha de dados utilizadas e a amostra do estudo.

De acordo com Malhotra et al. (2017), as investigações podem ser classificadas como exploratórias ou conclusivas.

A investigação exploratória visa explorar um problema ou uma situação de modo a fornecer uma perceção e compreensão aprofundada do assunto em questão. Esta caracteriza-se pela flexibilidade e versatilidade relativamente aos métodos utilizados e raramente envolve questionários estruturados e amostras de grande dimensão. O processo de investigação é flexível, não estruturado e pode evoluir no decorrer da investigação, pelo que a criatividade e a ingenuidade do investigador desempenham um papel fundamental na mesma (Malhotra et al., 2017).

A investigação conclusiva, tipicamente mais formal e estruturada do que a investigação exploratória, tem como objetivo descrever um fenómeno específico, testar hipóteses específicas e avaliar relações específicas, podendo ser descritiva ou causal. Esta baseia-se em amostras de grande dimensão e representativas da população, sendo os dados obtidos sujeitos a uma análise quantitativa (Malhotra et al., 2017).

A presente investigação qualitativa de natureza exploratória pretende dar resposta às seguintes questões: Como é que as empresas responderam aos desafios impostos pela COVID-19? Quais as motivações das empresas para investir em RSE durante a pandemia? De modo a responder às questões de investigação utilizou-se dois métodos de recolha de dados: análise documental e realização de entrevistas.

3.1 Análise documental

Na primeira fase da investigação, o método de recolha de dados utilizado foi a análise documental dos relatórios divulgados até 31 de outubro de 2022 nos *websites* das empresas que são associadas das organizações que participaram na investigação (consultar anexos I, II, III e IV).¹

¹ No *website* da Associação Portuguesa de Ética Empresarial não são divulgados os associados.

O critério utilizado para a definição da amostra foi a divulgação de relatórios que seguem as normas do *Global Reporting Initiative* entre 2019 e 2021, uma vez que a investigação tem como foco o período pandémico. Optou-se pelos relatórios que seguem as normas do GRI pela possibilidade de comparar as informações divulgadas dado que seguem a mesma estrutura de reporte. Assim, de um total de 311 empresas apenas 30 cumprem o critério mencionado anteriormente.

Os relatórios publicados pelas empresas Auchan Retail Portugal, Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M., S.A., Docapesca – Portos e Lotas, S.A., Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S.A. (INCM), LS- Luís Simões, S.G.P.S., S.A., Grupo EDA, Infraestruturas de Portugal, S.A (I.P.), Mota-Engil, SGPS, S.A, Sata Azores Airlines e Sovena Group, S.A. não foram alvo de verificação externa por uma entidade independente pelo que foram removidas da amostra². A Accenture também foi removida da amostra dado que o período coberto pelo seu relatório (1 de setembro a 31 de agosto) é diferente dos restantes (1 de janeiro a 31 de dezembro). Apesar de cumprir os critérios mencionados anteriormente, o BBVA foi excluído da amostra uma vez que para a totalidade dos indicadores nem sempre é apresentado os dados para Portugal, sendo este incluído no grupo “Resto da Eurásia”. Assim, a amostra final é constituída por 18 empresas (tabela 2).

Tabela 2 - Caracterização da amostra

Nome da empresa	Organização	Tipo de Relatório	Opção GRI
Grupo AdP - Águas de Portugal	GRACE APPDI	Relatório de Sustentabilidade	Abrangente
Banco Atlântico Europa, S.A.	Stravillia	Relatório de Sustentabilidade	Essencial
Bondalti Capital, S.A.	GRACE Stravillia	Relatório Integrado	Essencial
Brisa Auto-Estradas de Portugal, S.A.	GRACE	Relatório Integrado	Essencial
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	Sair da Casca GRACE	Relatório de Sustentabilidade	Essencial

² No caso das empresas Mota-Engil, SGPS, S.A e Sovena Group, S.A. apenas o relatório de 2021 foi submetido a verificação externa.

CUF, S.A.	GRACE Stravillia	Relatório Integrado	Abrangente
EDP – Energias de Portugal, S.A.	GRACE APPDI	Relatório de Sustentabilidade	Abrangente
Grupo Fidelidade	Sair da Casca GRACE	Relatório de Sustentabilidade	Essencial
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	GRACE	Relatório de Responsabilidade Corporativa	Essencial
LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto	Sair da Casca GRACE	Relatório Integrado	Essencial
NOS, SGPS, S.A.	APPDI Stravillia	Relatório Anual Integrado ³	Essencial
Novo Banco, S.A.	GRACE	Relatório de Sustentabilidade	Essencial
Santander Totta SGPS, S.A.	Sair da Casca GRACE	Relatório de Banca Responsável	Essencial
Semapa – Sociedade de Investimento e Gestão, SGPS, S.A.	Stravillia	Relatório de Sustentabilidade	Essencial
SONAE MC, SGPS, S.A.	Sair da Casca GRACE	Relatório Anual	Essencial
Sonae Sierra	Sair da Casca	Economic, Environmental and Social Report	Essencial
Super Bock Group, SGPS, S.A.	GRACE	Relatório de Gestão e Sustentabilidade ⁴	Essencial
The Navigator Company S.A.	Stravillia	Relatório de Sustentabilidade	Abrangente

³ Nos anos de 2019 e 2020 o relatório tinha a designação de Relatório & Contas.

⁴ O relatório de 2019 tem a designação de Relatório de Gestão.

3.2 Entrevistas

Na segunda fase da investigação, pretendeu-se identificar as motivações subjacentes à implementação de RSE durante a pandemia, as vantagens inerentes a essa aposta e o modo como o processo de implementação decorreu durante esse período. Deste modo, recorreu-se à realização de entrevistas a organizações que trabalham direta ou indiretamente a temática da responsabilidade social empresarial com empresas de diversos setores de atividade e de diferentes dimensões. Este método permite descobrir as motivações, crenças, atitudes e sentimentos do entrevistado sobre o tema em estudo (Malhotra et al., 2017),

Elaborou-se um guião de entrevista semiestruturado (anexo V), com os temas a serem abordados de forma flexível durante a entrevista. As entrevistas foram realizadas *online* via *zoom*, sendo gravadas mediante autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas.

Amostra

Sair da Casca

A Sair da Casca, criada em 1994, contribui “para disseminar e sobretudo integrar os desafios da sustentabilidade nas estratégias das organizações, refletidas na forma como se relacionam com as suas partes interessadas, sejam colaboradores, consumidores, clientes, parceiros, comunidade, fornecedores”. Através do desenho, implementação e comunicação de projetos de responsabilidade social atua em prol do desenvolvimento sustentável. Trabalham com empresas, associações empresariais, fundações, organizações públicas, organizações privadas, multinacionais e PME, ou seja, com clientes de diversos tipos e dimensões e setores de atividade diferentes.

GRACE

O GRACE, fundado em fevereiro de 2000 por 7 multinacionais e outras entidades, “é uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade”. Este tem como missão promover e desenvolver uma cultura empresarial sustentável atuando sobre 3 pilares: influenciador/ativação de rede (promoção da rede interempresas; criação de parcerias nacionais e internacionais); disseminador de boas práticas (partilha de boas práticas entre as empresas e com a economia social; fomentar uma relação próxima entre as empresas e a academia); apoio/suporte aos associados (resposta a pedidos de suporte operacional; capacitação das empresas; promoção de

ações de voluntariado). O GRACE integra atualmente mais de 200 empresas de diversos setores de atividade e dimensões.

APEE

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial, criada em novembro de 2002 por um conjunto de profissionais e empresários, tinha como objetivo “promover o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente”, sendo a responsabilidade social uma consequência da adoção dos valores éticos. Destacam-se algumas das atividades realizadas pela associação: realização de estudos sobre a ética empresarial, responsabilidade social e igualdade de género e de oportunidades; organização de eventos relacionados com as temáticas mencionadas anteriormente; promoção de ações de formação; desenvolvimento de normas nacionais sobre ética e responsabilidade social enquanto Organismo Normalizador Setorial; promoção de projetos de voluntariado.

Stravillia

A Stravillia é uma empresa de consultoria em sustentabilidade que visa “inspirar as organizações à ação, por forma a devolver o futuro às Pessoas e ao Planeta”.

APPDI

A Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão é “uma associação sem fins lucrativos que tem como missão promover a diversidade e a inclusão (D&I) nas organizações e na sociedade civil” através das suas iniciativas. A Carta Portuguesa para a Diversidade, o Programa Engenheiras Por Um Dia e o Projeto Divers@s e Ativ@s: Promoção da Diversidade e Não Discriminação no Âmbito Profissional são exemplos de algumas iniciativas que a associação gere, coordena e promove.

4. Resultados

Nesta secção são apresentados os resultados da análise documental segundo três grupos (colaboradores, comunidade e fornecedores) bem como da análise das entrevistas realizadas, nomeadamente, conceito de responsabilidade social empresarial, motivações, vantagens da aposta em RSE, dificuldades/desafios associados à pandemia COVID-19 e foco de atuação durante a mesma.

4.1 Análise Documental

4.1.1 Colaboradores

4.1.1.1 Saúde, segurança e bem-estar

De modo a responder aos impactos provocados pela pandemia e seguindo as orientações da Direção Geral da Saúde (DGS), as empresas elaboraram e implementaram um Plano de Contingência que foi monitorizado, ajustado e atualizado tendo em conta o quadro evolutivo da situação pandémica.

Complementarmente ativaram Gabinetes de Crise (CUF, NOS), criaram Gabinetes de Gestão de Crise (The Navigator Company, Semapa), Gabinetes de Gestão (Grupo AdP), Grupos de Acompanhamento (Semapa, EDP), fóruns (Caixa Geral de Depósitos) e comités (EDP, Caixa Geral de Depósitos, SONAE MC).

Foram implementadas diversas medidas e procedimentos com vista à prevenção da saúde e proteção dos colaboradores.

Tabela 3 - Medidas e procedimentos implementados durante a pandemia COVID-19

Reforço dos procedimentos de higienização, desinfeção, ventilação e limpeza das instalações
Reorganização dos espaços de trabalho de modo a assegurar o distanciamento (sinalização dos espaços, criação de salas de isolamento, colocação de acrílicos)
Procedimentos de controlo de temperatura
Disponibilização de Equipamentos de Proteção Individual e de soluções de desinfeção
Estabelecimento de medidas coletivas e comportamentos individuais a adotar (regras de etiqueta respiratória e de higienização; distância de segurança; lotação de espaços)
Testagem dos colaboradores e celebração de protocolos com laboratórios

Acompanhamento dos colaboradores infetados, em isolamento profilático e dos colaboradores com patologias de risco face à COVID-19
Comunicação regular informativa e de sensibilização relacionada com a pandemia COVID-19
Disponibilização de canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas relacionadas com a pandemia COVID-19
Elaboração de guias informativos sobre regras e comportamentos a adotar no regresso ao local de trabalho

Regime de Trabalho

De modo a proteger os colaboradores durante o período pandémico e a evitar a propagação do vírus SARS-CoV-2, as empresas direccionaram todos os colaboradores cuja função permitisse para o regime de teletrabalho. Quando tal não era possível, as equipas foram divididas em grupos rotativos e foi implementado um desfasamento de horários de modo a diminuir o tempo de contacto entre os colaboradores. Numa segunda fase, em 2021, aquando do regresso ao local de trabalho, foram implementados modelos híbridos de trabalho (conjugação do trabalho remoto com o trabalho presencial).

Nos casos em que era necessária a deslocação aos locais de trabalho as empresas proporcionaram soluções para minimizar o risco de infeção durante a mesma. O Banco Atlântico Europa criou um *pool* de lugares de estacionamento e o Novo Banco disponibilizou lugares de estacionamento. A NOS permitiu o acesso às garagens e criou parcerias para descontos em *car renting* e aquisição de veículos com condições mais favoráveis.

A Jerónimo Martins aumentou o número de autocarros para o transporte dos colaboradores e definiu regras para a utilização dos mesmos. O Santander Totta adotou uma medida similar, adicionou 4 rotas de Minibus para que os colaboradores pudessem evitar os transportes públicos. Para os colaboradores que usufruíam da comparticipação do Passe Social e que optaram por deslocar-se em veículo próprio, o Santander Totta comparticipou as despesas de combustível (40€ mensais). No ano de 2021, estabeleceu ainda protocolos com a Uber.

A CUF, através do seu Programa CUF Inspira, disponibilizou alojamentos aos profissionais de saúde que estavam na primeira linha de combate à pandemia.

A adoção de um regime de trabalho remoto requer determinadas condições (nomeadamente

a tecnologia) que permitam aos colaboradores desempenhar a sua função de igual modo como se estivesse em trabalho presencial. A ETSA (empresa do Grupo Semapa), a Jerónimo Martins, a Fidelidade, o Grupo AdP e a NOS garantiram o acesso a equipamento informáticos. O Grupo AdP e a NOS aumentaram a capacidade do número de ligações VPN. O Grupo AdP, a NOS e o Banco Atlântico Europa disponibilizaram ferramentas colaborativas, nomeadamente, Microsoft Teams.

O Santander Totta estabeleceu protocolos com a HAWORTH e a HP para a aquisição de material de escritório e equipamentos informáticos. Assumiu o pagamento com um limite de 20€ mensais aos colaboradores que se encontravam em teletrabalho e que precisavam de estabelecer contactos com os clientes, mas que não tinham telemóvel da empresa. No caso dos comerciais que tinham telemóvel do Banco, caso ultrapassassem o *plafond* das comunicações o Banco assegurava esse pagamento. Foi ainda disponibilizado um *hotspot* aos colaboradores. A NOS também atualizou os *plafonds* de dados móveis e fixos de todos os colaboradores.

O Novo Banco, o Banco Atlântico Europa, a EDP, a LIPOR, o Santander Totta, a NOS, o Grupo Fidelidade e a Sonae Sierra criaram e partilharam com os seus colaboradores um conjunto de dicas e boas práticas em *home office* de modo a facilitar a adaptação a esta nova realidade.

Saúde mental e bem-estar

Durante o período pandémico verificou-se uma preocupação com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores por parte das empresas. Deste modo, aumentaram a partilha de informação sobre saúde mental com os colaboradores e reforçaram os serviços de psicologia, divulgaram com os seus colaboradores linhas de apoio psicológico e, em alguns casos, foram criadas linhas de apoio psicológico (Grupo AdP, Caixa Geral de Depósitos, Secil (empresa do Grupo Semapa), Santander Totta, Sonae MC, The Navigator Company).

Constatou-se igualmente uma forte preocupação com a promoção da atividade física em contexto de trabalho remoto bem como com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A Águas de Portugal adaptou o seu programa de ginástica para um formato *online* e pós-laboral. A EPAL, empresa pertencente ao Grupo AdP, implementou, em 2020, sob o lema “*Stay Home, Stay Fit*”, um programa de vídeos com exercícios físicos.

O Banco Atlântico Europa promoveu, em 2020 e 2021, sessões de *Breath Work* com uma *Life Coach* e, no ano de 2021, sessões de meditação e de *Mindful Productivity*. No ano de 2020, estabeleceu uma parceria com o Fitness Hut para a avaliação física dos colaboradores e tentou que o seguro de saúde que disponibiliza aos seus colaboradores (alargado aos filhos e cônjuges) abrangesse as consultas *online*.

A EDP promoveu, em 2020, aulas de ginástica em formato *online* e em direto, *Well-being talks* (sessões em que se abordaram temas de bem-estar com os colaboradores) e a campanha “*Mind Your Mind*” que assinalou o Mês da Saúde Mental na empresa (também realizada em 2021). No ano de 2021, procurou combater o estigma associado à saúde mental através da iniciativa *Mind at Work* e estabeleceu uma parceria com a Fundação José Neves para a disponibilização, através da *app* 29k, de vídeos formativos, meditações, áudios e exercícios. A EDP Renováveis lançou, em 2020, uma plataforma de bem-estar onde foram disponibilizadas aulas de ginástica *online*.

O Grupo Fidelidade, com o objetivo de promover o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, estabeleceu, em 2020, períodos de trabalho para os colaboradores que se encontravam em trabalho remoto. No que concerne à saúde mental, realizou 4 *webinars* gratuitos para os seus colaboradores. Criou o guia “WORK@HOME - Receitas Rápidas” que agrega um conjunto de dicas sobre meditação, atividade física, exercícios de respiração e atividades para fazer em família.

A Jerónimo Martins, através da sua equipa de especialistas, a Jerónimo Martins Wellness Team, divulgou dicas, promoveu aulas e tratamentos *online* para os seus colaboradores.

A LIPOR adaptou, em 2020, as suas aulas de *yoga* e com o *personal trainer* para o formato *online* e proporcionou a realização de *workshops* com uma psicóloga e uma nutricionista. Adicionalmente, partilhou com os seus colaboradores, através do *Yammer*, dicas sobre o teletrabalho, hábitos de vida saudáveis e formas de aproveitar o tempo em família.

De forma a promover o bem-estar dos seus colaboradores, a NOS criou, em 2020, um Guia Prático para ajudar no equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Nesse mesmo ano, realizou aulas *online* relacionadas com nutrição, postura e exercício físico e divulgou informação sobre estilo de vida saudável e sustentável. No ano de 2021, disponibilizou aos seus colaboradores *webinars* relacionados com a saúde, equilíbrio e bem-estar, ofereceu aulas *online* de *mindfulness*, zumba, *yoga* e circuito e criou a “*Wellbeing Community*”, uma comunidade onde se

partilham sugestões e experiências sobre o bem-estar. No ano de 2020, durante o período do Estado de Emergência, a NOS concedeu as sextas-feiras à tarde para tempo livre.

A Secil, empresa do Grupo Semapa, criou, em 2020, as rubricas “A Nota Positiva”, “O Intervalo de Almoço” e “A Vida Continua” com o objetivo de promover o bem-estar dos seus colaboradores. Foi ainda criada a iniciativa “Missão + Perto”, uma rede de apoio entre colegas de trabalho.

A The Navigator Company ajudou os seus colaboradores durante a fase de isolamento e confinamento através da partilha de dicas. No ano de 2021, na celebração do mês da segurança e saúde no trabalho, divulgou com os seus colaboradores informação sobre psicologia e serviço social (“A pandemia e os efeitos das emoções negativas na saúde, inter-relacionamento e segurança”), fisioterapia e nutrição.

O Santander Totta promoveu o Gympass Wellness gratuito por 30 dias com os seus colaboradores e as aulas *online* do Equinow. Durante este período adaptou o seu programa BeHealthy para o formato remoto, onde divulgou aulas de meditação, exercícios físicos, receitas e outras iniciativas.

4.1.1.2 Formação e educação

No que concerne à formação e educação, o número médio de horas de formação por colaborador no período pandémico (anos 2020 e 2021) diminuiu face ao período pré-pandémico (anos 2018 e 2019) nas empresas em análise exceto na LIPOR (o número médio de horas de formação por colaborador em 2020 e 2021 foi superior ao registado em 2019 e inferior ao de 2018) e no Santander Totta (figura 1⁵).

Na Jerónimo Martins⁶, NOS, Sonae Sierra e The Navigator Company registaram-se as maiores quebras no número média de horas de formação comparando os anos de 2019 e 2020 (-17, -11,7, -11,8 e -19 horas de formação por colaborador, respetivamente). No caso da

⁵ Os dados relativos às empresas Grupo AdP, CUF e Super Bock Group não foram apresentados na figura 1, dado que apenas é disponibilizado o número médio de horas de formação por categoria profissional e por género, respetivamente. O Banco Atlântico Europa considerou, apenas nos anos de 2020 e 2021, no cálculo do indicador as horas realizadas através da plataforma de formação de *e-learning*, pelo que não é possível comparar estes valores com os valores do período pré-pandémico. As categorias profissionais consideradas por parte da Caixa Geral de Depósitos no cálculo do indicador GRI 404-1 são diferentes no ano de 2021, pelo que se optou por não incluir os dados referentes a esta empresa. Optou-se por não incluir na figura 1 os valores referentes às empresas Bondalti Capital, S.A. e Grupo Fidelidade, uma vez que o indicador é disponibilizado desagregado pelas várias empresas constituintes.

⁶ Foi apenas considerada a média de horas de formação por colaborador em Portugal.

Jerónimo Martins a diminuição justifica-se pelas restrições à presença física e à impossibilidade de transferir os programas formativos para conteúdos digitais. No caso da The Navigator Company a diminuição atingiu essencialmente a formação externa a fornecedores e as áreas de formação comportamental de treino prático.

Nos Químicos Industriais e no Grupo Bondalti Chemicals, a média de horas de formação por colaborador diminuiu em ambos os casos de 2019 para 2020 tendo-se verificado um aumento no ano de 2021 face a 2020, no entanto ainda inferior aos valores registados em 2019.

A média de horas de formação por colaborador é idêntica em 2020 e 2021 nas empresas em análise. Em 2021 verificou-se um ligeiro aumento face a 2020 na EDP⁷, Jerónimo Martins, NOS, Semapa, Sonae Sierra e The Navigator Company.

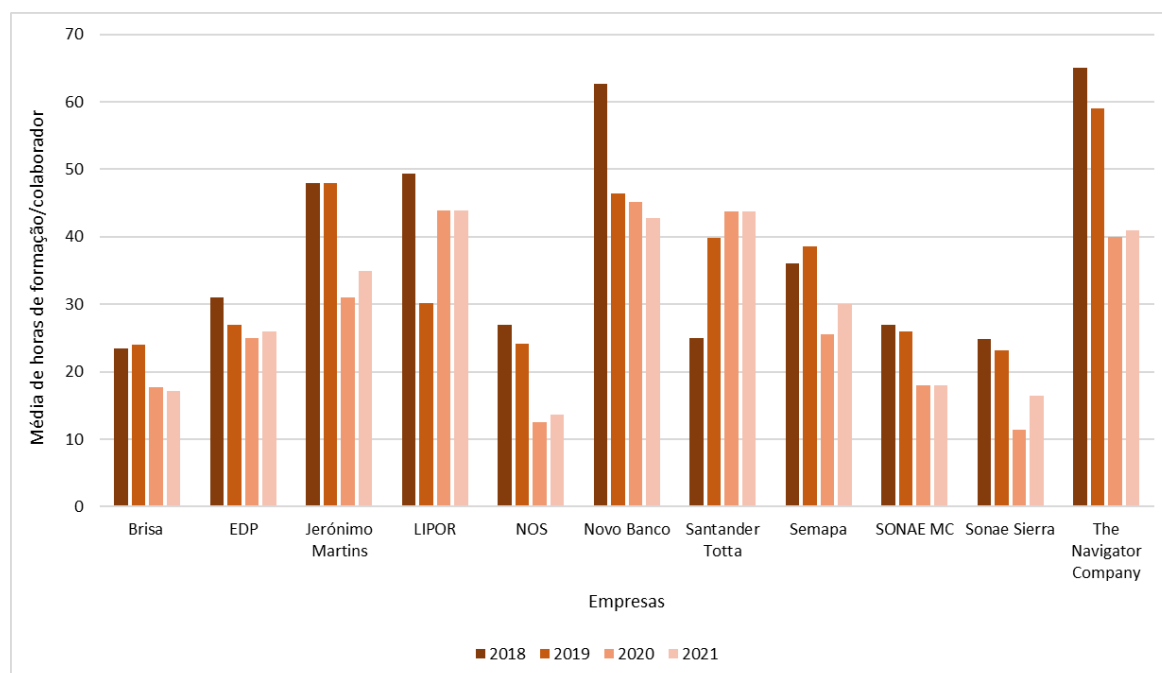


Figura 1 - Média de horas de formação por colaborador

Durante o período pandémico verificou-se uma aceleração da digitalização e do processo de mudança para a modalidade de formação à distância bem como um reforço dos conteúdos digitais nas plataformas de *e-learning* já existentes.

O Banco Atlântico Europa disponibilizou, em 2020, 70% dos conteúdos formativos em formato *e-learning* e 30% em formato presencial, enquanto que, em 2021, 91% foram

⁷ Foi apenas considerado a média de horas de formação por colaborador em Portugal.

disponibilizados via *e-learning* e 9% presencialmente.

No Super Bock Group verificou-se um aumento da percentagem de formação realizada *online*, representando esta componente 2% da formação em 2019, 61% em 2020 e 57% em 2021. A vertente *e-learning* representou 54% das ações de formação na Caixa Geral de Depósitos no ano de 2020.

A componente de formação remota e digital representou 78% das horas de formação efetuadas no ano de 2020 no Grupo Fidelidade. No NOS CAMPUS, 82% das ações de formação foram realizadas presencialmente em 2020, enquanto que, em 2021, 91% das ações de formação foram realizadas *online*. No Santander Totta a formação *e-learning* tem um grande peso, 86% em 2019, 83% em 2020 e 75,33% em 2021.

A CUF criou, em 2020, a LearningHubz, uma plataforma com vários *webinars* e vídeos de curta duração que permitem ao colaborador aprender sem requerer um elevado investimento de tempo. No final do mesmo ano a EDP tornou a sua oferta formativa mais flexível e acessível através do lançamento de uma plataforma piloto de *e-learning* com diversos conteúdos de fornecedores globais e conteúdos desenvolvidos pela Universidade EDP. No ano de 2021, a Jerónimo Martins implementou a plataforma EducAcção permitindo a todos os colaboradores o acesso aos conteúdos a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo.

4.1.1.3 Apoio aos colaboradores e familiares

Durante o período pandémico as empresas implementaram medidas de suporte financeiro aos seus colaboradores, apoiaram os filhos dos colaboradores na adaptação à teleescola e reconheceram o seu trabalho, empenho e dedicação durante este período complicado.

No que concerne ao suporte financeiro proporcionado aos colaboradores pelas empresas, o Novo Banco, o Santander Totta e a Jerónimo Martins atuaram a nível dos salários, subsídios e acesso a crédito.

O Novo Banco e o Santander Totta possibilitaram aos seus colaboradores a antecipação de 50% do subsídio de Natal. O Santander Totta assegurou o pagamento dos salários e do subsídio de alimentação a 100% a todos os colaboradores independentemente da sua situação profissional. O Novo Banco complementou o pagamento do salário aos colaboradores que

estavam em assistência à família no acompanhamento dos filhos menores de 12 anos. A Jerónimo Martins, por seu turno, assegurou o pagamento de complemento de subsídio de doença por COVID-19 pago pela segurança social para garantir que os colaboradores mantivessem o seu rendimento mensal e adotou medidas para garantir que todos preservavam os seus postos de trabalho (celebração de contratos a tempo parcial e realocação temporária dos colaboradores em outras companhias do grupo).

Relativamente ao acesso a crédito, o Novo Banco proporcionou condições especiais no acesso a crédito para fazer face a necessidades de equipamento informático e formação. O Santander Totta lançou o Crédito para Formação (ajuda ao pagamento das propinas dos filhos dos colaboradores que frequentam a universidade) e reformulou o Crédito Família Net de modo a incluir, para além da aquisição de equipamento informático, a aquisição de material de escritório a taxa zero até ao montante máximo de 1.500€.

No que respeita ao crédito à habitação os dois bancos implementaram medidas similares. O Novo Banco permitiu o acesso a uma moratória de prestação do Crédito Habitação (abrange Aquisição, Obras ou Construção de Habitação Própria Permanente) e do crédito ao consumo para os colaboradores que se encontravam na situação de quebra de rendimento financeiro. O Santander Totta implementou uma carência de 6 meses nos créditos habitação e ao consumo.

De modo a assegurar o nível de rendimentos durante a pandemia, a CUF implementou um programa de proteção financeira dos seus colaboradores e dos seus prestadores de serviços. Já a Jerónimo Martins relançou o Fundo de Emergência Social, apoiando assim os colaboradores que se encontravam em situação de extrema necessidade e vulnerabilidade.

As empresas ajudaram os seus colaboradores aquando do encerramento das escolas e consequente adaptação para um formato de aulas *online*.

A CUF e Jerónimo Martins apoiaram os colaboradores na aquisição de equipamentos informáticos para os filhos dos seus colaboradores em telescola, enquanto que o Santander Totta estabeleceu um protocolo com a HP na aquisição dos mesmos em condições vantajosas. A Jerónimo Martins lançou o “Espaço de Estudo” *online* no qual era disponibilizado explicações de determinadas disciplinas e atividades didáticas aos filhos dos colaboradores. O Grupo Fidelidade criou o Grupo de Pais *online*, um espaço onde foram abordados os principais desafios deste período e sugeridas ferramentas práticas para uma boa gestão das novas rotinas

diárias. Realizaram-se 4 sessões interativas com especialistas em educação parental.

Preocupados com a saúde dos seus colaboradores e da família dos colaboradores, a NOS distribuiu um Kit Família com máscaras e uma mensagem positiva no regresso dos colaboradores ao local de trabalho e dos seus filhos à escola e a ETSA (empresa do Grupo Semapa) distribuiu Kits individuais com máscaras e álcool gel pelos seus colaboradores e respetivas famílias.

O período pandémico exigiu a colaboração e o empenho dos colaboradores para manter o normal funcionamento da atividade empresarial. As empresas notaram os esforços efetuados pelos colaboradores e reconheceram-nos/recompensaram-nos.

O Grupo AdP reconheceu a importância do trabalho dos seus colaboradores e desenvolveu, em 2020, uma campanha interna de motivação com os lemas “Porque nós não paramos, protegemos todos”, “Porque nós não paramos, Portugal não pára” e “Dar Voz à Gratidão”. O Santander Totta lançou o lema “Santander Todos.Juntos.Agora”, que evidencia o esforço do grupo durante este período.

A EDP, a SONAE MC e a Jerónimo Martins, atribuíram, em 2020, respetivamente, um prémio extraordinário a todos os colaboradores do grupo, aos colaboradores de lojas e entrepostos e às equipas operacionais (lojas e centros de distribuição). Já o Novo Banco atribuiu 2 dias de dispensa adicional aos colaboradores que estiveram na linha da frente para gozar em 2021.

4.1.2 Comunidade

Durante o período pandémico, verificou-se que as empresas se preocuparam em ajudar a colmatar as consequências que a pandemia COVID-19 provocou nas comunidades onde atuam, implementando uma série de medidas especificamente desenhadas para esse efeito.

Procuraram apoiar os grupos mais vulneráveis e os profissionais na linha da frente (tabela 12). Desenvolveram conteúdos lúdico-didáticos digitais para as famílias, ofereceram equipamentos tecnológicos para aproximar as pessoas, ajudaram a população idosa e os grupos de risco a realizar as suas compras para evitar a sua exposição ao vírus, partilharam mensagens de esperança a quem se encontrava em isolamento e/ou confinamento (tabela 13) e apoiaram os alunos que se viram forçados ao ensino à distância, através da aquisição de computadores,

partilha de conhecimentos com os seus professores e mentoria (tabela 14).

No que concerne à área da saúde, desenvolveram e participaram em projetos de investigação que contribuíram para o combate à propagação do vírus, através do desenvolvimento de ferramentas que permitiram a disponibilização de informação relevante para o combate ao mesmo, e para uma melhor resposta a eventuais novos surtos tendo em conta o conhecimento adquiridos nesses projetos (tabela 15), produziram e garantiram o fornecimento de produtos desinfetantes essenciais neste período (tabela 16). Reforçaram o Sistema Nacional de Saúde através da doação de equipamentos de proteção individual, ventiladores e outros equipamentos médicos. Foram igualmente doados equipamentos de proteção individual, bens alimentares, produtos de higiene e cosmética a diversas entidades, organismos, autarquias e instituições de solidariedade social (tabela 17).

As empresas lançaram campanhas de angariação de fundos e bens alimentares (tabela 18) e contribuíram financeiramente para outras (tabela 19) que tinham como objetivo apoiar as famílias mais vulneráveis, as pessoas mais desprotegidas, o setor da restauração, o setor da cultura, o combate à solidão e as instituições particulares de solidariedade social. Contribuíram igualmente para campanhas que atuavam na área da saúde, nomeadamente, no desenvolvimento e produção de vacinas, produção de viseiras e ventiladores médicos, planos de testagem. Lançaram ainda campanhas de sensibilização sobre os cuidados a adotar neste período em específico (tabela 20).

Durante as diversas medidas implementadas, as empresas dispuseram os seus recursos, as suas instalações e as suas competências em prol do combate à pandemia em diferentes âmbitos, mas convergentes na mitigação dos efeitos provocados pela pandemia. Os seus colaboradores partilharam ainda o seu conhecimento com a sociedade e participaram em iniciativas solidárias (tabela 21). Apoiaram ainda setores de atividades que enfrentaram severas dificuldades, nomeadamente, a cultura e a comunicação social (tabela 22).

4.1.3 Fornecedores

As empresas em análise implementaram, durante o período pandémico, medidas de apoio e proteção dos seus fornecedores e/ou prestadores de serviço.

A EDP antecipou, em abril de 2020, os pagamentos aos seus pequenos e médios fornecedores por 2 meses e ajudou-os a desenvolverem planos de adaptação à crise pandémica.

O Grupo Fidelidade, por seu turno, apoiou os seus prestadores de serviço, durante o ano de 2020, através da continuidade da relação de prestação de serviços apesar de não existir a extrema necessidade dos mesmos por parte do grupo, através do pronto pagamento das faturas emitidas durante esse período e do adiantamento do pagamento apesar de não existir atividade.

O Pingo Doce e o Recheio, para além de manterem durante 2020 e 2021 o apoio aos pequenos e médio produtores de perecíveis (antecipação do prazo de pagamento para uma média de 10 dias ao invés dos 30 previstos na lei, sem custos financeiros para o produtor), possibilitaram, em 2020, aos fornecedores nacionais de pequena e média dimensão a antecipação do recebimento dos créditos.

O Novo Banco diminuiu o prazo de pagamento aos seus fornecedores de 23 para 22 dias em 2020 e para 20 dias em 2021. O Santander Totta, por sua vez, pagou, independentemente do prazo estabelecido, todas as faturas no imediato e continuou a pagar por serviços básicos.

A SONAE MC, para além da implementação de medidas temporárias de apoio à liquidez dos pequenos produtores, ajudou no escoamento da produção nacional aumentando as compras ao Clube de Produtores Continente e integrou 40 novos membros no mesmo no ano de 2020.

A The Navigator Company agilizou, durante o ano de 2020, o pagamento aos seus fornecedores e distribuiu de forma mais equitativa as suas compras.

4.2 Entrevistas

4.2.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial é um conceito multifacetado, que aborda diferentes dimensões/parâmetros.

As definições apresentadas pelas organizações inquiridas abordam essencialmente três dimensões/parâmetros: *stakeholders*, mitigação dos impactos negativos e maximização dos impactos positivos.

A Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão aborda a temática da responsabilidade social de forma indireta, através da diversidade e inclusão, nomeadamente, do ponto de vista do trabalho que as empresas “(...) *fazem com os seus colaboradores, quer depois das oportunidades também que dão aos colaboradores para interagirem com a comunidade, com outros parceiros externos*”, associando, uma vez mais, os *stakeholders* à RSE.

Segundo a Stravillia, “(...) *se as organizações conseguirem ter realmente consciência de toda a cadeia de valor que as envolve, questões a montante e a jusante, serem transparentes na sua comunicação e realmente conseguirem perceber aquilo que é o seu impacto, positivo e negativo, e trabalhar em cima dessa identificação e dessas questões (...)*” estarão a ser socialmente responsáveis.

O GRACE readaptou o conceito de responsabilidade social para responsabilidade corporativa, uma vez que considera que o termo RSE enviesava esta temática apenas para a área social, quando “(...) *na verdade, a responsabilidade ou a sustentabilidade corporativa deve envolver, para além do eixo social, o eixo ambiental, o eixo de governance, da relação com as políticas públicas, por exemplo, ou com a diretiva da própria empresa (...)*”. Assim, responsabilidade corporativa são “(...) *todas as responsabilidades que uma empresa tem que ter para com a comunidade, para com os seus stakeholders, para que possa minimizar os impactos negativos que tem devido à sua atuação*”.

A definição apresentada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial é a definição constante na diretiva da União Europeia. Segundo a Associação, “(...) *evoluíu-se do conceito no qual a organização criava valor apenas para o acionista para um conceito no qual a organização tem que criar valor para todas as partes interessadas (...)*. Nas partes interessadas também ficou bem tipificado que elas são não só as atualmente existentes, mas também as gerações seguintes”. De acordo com a mesma, “(...) *a responsabilidade social ficou subordinada a um conceito mais amplo, aquilo que a União Europeia chamou overarching concept, que é o conceito de desenvolvimento sustentável*”.

Tabela 4 - Análise das entrevistas (Conceito: Responsabilidade Social Empresarial)

Organização	Definição	Dimensões
Sair da Casca	“Responsabilidade social é a forma como as empresas contribuem para o desenvolvimento sustentável. É tudo o que fazem para serem responsáveis, isto é, minimizar impactos negativos, maximizar impactos positivos, acho que é a definição mais simples.”	Desenvolvimento sustentável Impactos negativos Impactos positivos
GRACE	“(...) responsabilidade social são todas as iniciativas, todos os projetos, todas as políticas que as empresas desenvolvem para de certa forma mitigar um pouco os impactos negativos que têm na sociedade. Portanto, tudo aquilo que uma empresa faz por si que não é obrigada legalmente.”	Impactos negativos Ação voluntária <i>Stakeholders</i>
APEE	“(...) responsabilidade social foi entendida como um processo no qual a organização maximiza o valor que proporciona a todas as partes interessadas (...)”	Processo Maximização do valor <i>Stakeholders</i>
Stravillia	“(...) organização ter consciência da totalidade dos seus impactos, económicos, sociais e ambientais. Responsabilizar-se pelos mesmos, tentar obviamente maximizar aquilo que é o seu contributo positivo para o desenvolvimento sustentável, minimizar aquilo que possam ser os seus impactos negativos ambientais, sociais, questões relacionadas com os direitos humanos e ter uma perspetiva de toda a cadeia de valor (...)”	Tipologia dos impactos Responsabilização Desenvolvimento sustentável Impactos negativos Impactos positivos <i>Stakeholders</i>
APPDI	“O facto de as empresas de uma forma proativa e voluntária terem aqui um conjunto de comportamentos que promovem o bem-estar	Ação voluntária Bem-estar <i>Stakeholders</i>

quer do seu público interno quer do seu público externo (...)

4.2.2 Motivações

As organizações foram questionadas sobre as motivações das empresas para investir em responsabilidade social empresarial em períodos críticos, como é o caso da pandemia COVID-19.

Segundo a APEE existem dois tipos de motivação independentemente da existência de uma pandemia ou não: motivação ética - “(...) porque sentem essa responsabilidade e querem cumpri-la (...)” – e a motivação utilitária – “(...) realizar medidas de responsabilidade social, comprometer a empresa com práticas de responsabilidade social é uma forma de melhorar a imagem da empresa, a sua reputação, diminuir riscos, ter uma negociação informal com a sociedade que nas suas várias partes mais favorável, ou seja, ter melhor retorno da parte da sociedade e dos seus diversos componentes, mas também dos seus fornecedores, dos seus clientes, etc”. Considera que uma não é mais importante que a outra, sendo o mais importante o resultado prático, independentemente da motivação.

Outras organizações consideram que a responsabilidade social empresarial está diretamente ligada à estratégia das empresas, pelo que o investimento nestas práticas durante a pandemia foi apenas uma continuidade dessa estratégia.

“As empresas investem na diversidade e inclusão por várias razões e a pandemia é só mais um fator que surge, portanto, o que acontece é que a maioria das organizações já têm um plano de ação, já trabalham do ponto de vista da sua cultura organizacional a diversidade e a inclusão. Portanto, quando surge a pandemia, foi uma adaptação que existiu por parte destas entidades para manterem os seus planos e as suas atividades, mas a diversidade e a inclusão fazem parte de uma estratégia anterior à pandemia na maioria dos casos”. (APPDI)

“Se considerarmos que a responsabilidade social é o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, então foi a continuidade de uma estratégia que não vai voltar atrás.” (Sair da Casca)

A Sair da Casca apresenta ainda uma outra visão. Se considerarmos que responsabilidade social é solidariedade e filantropia “(...) então, as empresas, eventualmente, foram mais generosas no ano passado para responder às emergências sociais, porque as empresas fazem parte da sociedade e dão o seu contributo (...)”.

De acordo com o GRACE, as empresas investem em medidas de responsabilidade social em períodos críticos por dois motivos principais: a pressão social e a comunicação.

As pressões sociais podem ser provenientes de diversos *stakeholders* – *“Pode ser uma pressão dos colaboradores, internamente, que vêem determinado acontecimento e querem que a sua empresa reaja, por pressão dos consumidores, por pressão das próprias organizações sociais. Há aqui um contexto em que as empresas se sentem responsabilizadas para que isso aconteça e para que possam fazer algum tipo de movimento, algum tipo de apoio em períodos mais críticos”*.

Segundo o GRACE, as empresas querem ter nestes momentos algum posicionamento a nível de comunicação e de *marketing*, dado que há uma maior atenção e sensibilização por parte das pessoas sendo esta *“(...) uma oportunidade para as empresas marcarem a sua posição de que a empresa também tem uma grande dimensão de responsabilidade social e está empenhada em construir políticas de responsabilidade social (...)”*.

O investimento em responsabilidade social empresarial é *“(...) uma questão de, diria, quase que de sobrevivência. As organizações que não forem sustentáveis, que não forem socialmente responsáveis (...), podem ter mais lucro no curto prazo, mas a médio e longo prazo não serão organizações viáveis (...)”* considera a Stravillia. Consumidores mais informados, maior pressão regulatória, nomeadamente por parte da União Europeia, a pressão do mercado, dos clientes, dos consumidores e da sociedade em geral são as causas apontadas pela Stravillia.

As motivações elencadas pelos inquiridos vão de encontro às mencionadas na literatura. Estas são essencialmente éticas e instrumentais, não existindo uma motivação diferente neste período de COVID-19, é sim uma continuação da estratégia previamente estabelecida pelas empresas.

4.2.3 Vantagens da aposta em atividades de RSE

Os inquiridos foram questionados sobre as vantagens inerentes à aposta em atividades de RSE durante o período pandémico.

Tabela 5 - Análise das entrevistas (Vantagens)

Organização	Vantagens
Sair da Casca	Melhor coesão interna Melhor clima interno

	Garantir a segurança dos colaboradores Mitigação de riscos Mostrar à sociedade um compromisso sério Manter uma licença para operar
GRACE	Identificação dos colaboradores com a empresa Boa relação com os <i>stakeholders</i> Aumento da confiança dos <i>stakeholders</i> na empresa Melhoria da relação com a comunidade onde a empresa está inserida Inovação
APEE	Melhorar a imagem Melhorar a reputação Diminuir riscos Melhoria da relação da empresa com o seu ecossistema
Stravillia	Motivação dos colaboradores Identificação dos colaboradores com a empresa Atração e retenção de talento Lealdade dos consumidores para com a marca Boa reputação Licença social para operar Acesso facilitado a capital por parte dos investidores e da banca
APPDI	“(…) equipas mais diversas são mais criativas, promovem mais inovação e têm uma maior capacidade de resolução de problemas (…)” Melhores níveis de motivação e de satisfação dos colaboradores Identificação dos colaboradores com a empresa Atração e retenção de talento Credibilidade organizacional Reputação

Segundo a Sair da Casca, a APEE, a Stravillia e a APPDI, as vantagens associadas ao investimento em RSE são transversais a todos os períodos.

De salientar uma das vantagens mencionadas pelo GRACE, a questão da inovação. A pandemia “(…) é também uma oportunidade para as empresas poderem perceber que novos produtos, que novas

formas de trabalho é que podem surgir com estas dificuldades, é um bocado fazer das fraquezas forças (...). As novas formas de trabalho foram também mencionadas por outras organizações - *“(...) há empresas que até converteram modelos de negócio, onde são as dificuldades de uns são as oportunidades de outros (...)*” (Stravillia); *“Eu diria que a pandemia veio trazer aqui novas formas de trabalhar (...)*” (APPDI).

A APPDI encara *“(...) a política de diversidade e inclusão como um trabalho contínuo da organização em reforçar a sua cultura organizacional e, portanto, não é tão fácil falar nas vantagens de abordar de uma forma ou de outra, porque a vantagem existe por si só em todas as alturas (...)* Investir na diversidade e inclusão tem que ser uma questão de cultura organizacional, portanto, independentemente de ser pandemia ou não, é fundamental manter estes valores e mantê-los ao longo do tempo e haver uma coerência da organização nestes investimentos”.

A Sair da Casca também mencionou a consistência por parte das organizações, *“Eu não consigo separar responsabilidade social da estratégia de negócio. Por isso, se perguntar, será que manter uma forte estratégia de sustentabilidade e nos compromissos continua a ser uma vantagem competitiva para as empresas? Obviamente, porque, numa visão de longo prazo, isso traz consistência”*.

Quando questionadas sobre se o investimento em RSE é um fator de vantagem competitiva, todas as organizações responderam que este é um fator de vantagem competitiva em qualquer altura, não especificamente no período pandémico. Aliás, segundo o GRACE, *“(...) as empresas que façam só um esforço na pandemia ou que só tenham uma pequena preocupação com a responsabilidade social na pandemia, mas que depois não continuem essas políticas acho que depois ficam um bocado em desvantagem, porque significa que a responsabilidade social só é importante para aquela empresa em momentos de crise”*.

Para a APEE, *“O investimento em responsabilidade social é uma condição de competitividade. As empresas que não investem em responsabilidade social não são boas cidadãs, são identificadas como pessoas más, uma pessoa não confiável e, portanto, mais dia menos dia, a opinião do mercado vinga-se, os clientes abandonam-na, os fornecedores hesitam e (...) os empregados não querem ir para lá (...)*”, e, mesmo que continuem a trabalhar na mesma organização, tornam-se *“(...) pessoas desmotivadas, desencantadas, não envolvidas com a organização em que trabalham (...)*”.

4.2.4 Dificuldades/desafios associados à pandemia COVID-19

A pandemia acarreta diversos obstáculos e impactos imprevisíveis nas organizações (Aguinis et al., 2020), pelo que se perguntou aos inquiridos quais foram as principais dificuldades e/ou desafios relatados pelas empresas, sendo estas, adaptação dos processos de funcionamento interno; garantir a segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores; os recursos limitados; o equilíbrio entre os investimentos a efetuar (colaboradores, comunidade, garantindo o funcionamento da atividade) e o fornecimento dos produtos e serviços.

A APPDI mencionou ainda outras dificuldades inerentes à implementação de políticas de diversidade e inclusão que não estão diretamente relacionadas com a pandemia, isto é, são transversais a todos os períodos, nomeadamente, *“(...) o pouco reconhecimento da importância da diversidade e inclusão, ou seja, uma empresa que não perceba que tem que investir na diversidade e inclusão porque é a coisa certa a fazer dificilmente se vai comprometer em implementar uma estratégia”*; *“(...) quando as chefias de topo não se envolvem em temas de diversidade e inclusão dificilmente as pessoas colaboradoras podem implementar algumas medidas mesmo que sejam sensíveis a estes temas e, portanto, acabam por ser uma barreira à implementação de uma estratégia”*; poucos recursos humanos afetos aos temas de diversidade e inclusão o que torna difícil *“(...) estruturar uma estratégia, um plano de ação e implementar (...)”*.

A Sair da Casca sentiu que na fase inicial da pandemia *“Houve um aumento da partilha das boas práticas, houve uma aceleração, uma valorização (...)”*. Já o GRACE considera que o *“(...) trabalho em parceria e em colaboração foi muito mais nítido na altura da pandemia (...)”*. No entanto, não considera que tenha havido um maior número de partilhas de colaboração, mas sim um foco maior em determinadas áreas, nomeadamente, na área da saúde. Quando questionadas sobre as vantagens elencaram as seguintes: partilha de recursos o que conduz a aumento da eficiência dos recursos, dado que estes são escassos; partilha de percursos percorridos o que permite aprender com os erros dos outros ganhando tempo; criação de parcerias de colaboração; criação de sinergias. As vantagens elencadas vão de encontro às referidas por Antwi et al. (2021) que considera que a partilha de conhecimentos pode levar ao aumento do número de perspetivas sobre estratégias de RSE.

Tabela 6 - Análise das entrevistas (Dificuldades/desafios)

Organização	Observações
Sair da Casca	“Nunca faço a separação das medidas de responsabilidade social do plano de ações de atividades da empresa. Por isso, acho que as dificuldades são iguais. São as dificuldades que as empresas todas tiveram para superar a atividade normal, ou seja, organizar os processos de forma diferente para quem foi para teletrabalho, para quem estava no terreno colocar todas as medidas de segurança para proteger os colaboradores, ou seja, as dificuldades não têm que ver com as áreas, mas sim com o contexto.”
GRACE	Quais os investimentos a priorizar Quais as ações práticas que se podem manter no terreno, dado que “(...) há coisas que foram canceladas e os financiamentos, os orçamentos foram todos revistos (...)” Recursos limitados
APEE	Conciliação entre a vida pessoal e profissional
Stravillia	“Acho que a pandemia colocou novos desafios às organizações essencialmente na forma de como assegurar a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores.” “(...) garantir o mínimo de disrupção nos seus produtos e serviços para os seus clientes e consumidores (...)”
APPDI	“Eu diria que essencialmente a pandemia veio trazer novas formas de trabalhar e como algumas empresas ou organizações não estavam preparadas para esta lógica do trabalho remoto ou para esta ausência das pessoas de um espaço de trabalho conjunto, foi adaptar estas dinâmicas, porque é bastante diferente promover ações presenciais do que num formato à distância e, portanto, teve que haver aqui uma adaptação na fase da pandemia.” Um dos desafios no imediato foi a transição dos conteúdos para formato <i>online</i> “A pandemia traz alguns desafios no que diz respeito à gestão da própria organização (...)” – pessoas ausentes o que pode dificultar o trabalho em equipa; processos bastantes diferentes

4.2.5 Responsabilidade Social Empresarial durante a pandemia COVID-19

Os desafios impostos pela pandemia levaram a que alguns “(...) *modelos de negócio tivessem que ser repensados e que um conjunto adicional de preocupações tivessem que ser tomadas* (...)” (Stravillia).

As empresas centraram o seu foco no combate à pandemia e na mitigação dos seus efeitos diretos e indiretos nos diversos *stakeholders*, ajustando as suas práticas ao contexto.

“Não foi bem um ajustamento, foi, para além do que faziam, tiveram que fazer um esforço redobrado.”
(Sair da Casca)

“(...) *o foco eu diria que está em constante mutação* (...) *por vezes, os acontecimentos e as crises que atravessamos vão fazendo oscilar aquilo que são as prioridades das organizações e dos seus stakeholders* (...)”
(Stravillia)

Tabela 7 - Análise das entrevistas (Foco da atuação no período pandémico)

Organizações	Grupos	Foco
Sair da Casca		
“(...) olhar extremamente rigoroso para as condições de higiene e segurança, bem-estar e saúde mental dos colaboradores.”	Colaboradores	Segurança, saúde e bem-estar Saúde mental
“Acrescentaram programas e atividades que não estavam previstas, nomeadamente, para assegurar a saúde e segurança dos colaboradores e para responder a emergências sociais que ocorrem dentro das empresas (...)”		Emergências sociais
“Obviamente estou a falar das empresas que conheço, que são grandes empresas. Houve um reforço do investimento na comunidade, houve uma preocupação com o tema da saúde mental a nível da sociedade e, obviamente, a nível da empresa, e uma continuidade das táticas e dos compromissos ambientais.”	Comunidade Colaboradores Ambiental	Saúde mental Saúde mental Continuação do compromisso estabelecido

GRACE		
“Durante a pandemia, (...) as empresas já tinham uma preocupação inerente com os seus colaboradores, mas houve aqui um reforço da preocupação com os seus colaboradores (...)” “Sim, consideramos que houve uma redefinição de prioridades, muito a prioridade, mais uma vez, do apoio interno, da responsabilidade social interna, houve um maior cuidado e apoio, (...), obviamente já existia (...), mas de facto houve um aumento dessa preocupação, (...), as empresas aumentaram muito mais a sua preocupação com os seus colaboradores (...)” “(...) foi muito nítido essa preocupação das empresas em desenvolverem programas de apoio aos seus próprios colaboradores (...)”	Colaboradores	Apoio interno Desenvolvimento de programas de apoio
“(...) a saúde sempre foi uma área importante e as empresas sempre tentaram apoiar muito a área da saúde, mas acho que agora ganhou um relevo importante (...) houve uma nova dimensão da saúde que ganhou um relevo importante, as empresas estão mais sensibilizadas para a área da saúde e mais sensibilizadas para fazerem parcerias com hospitais, farmacêuticas, dar apoio nesta área da saúde.” “(...) houve uma grande preocupação também das empresas em apoiarem diretamente esta área da saúde.”	Sociedade	Saúde
“(...) houve uma preocupação em termos de sentido crescente relacionada com a área ambiental (...) Não só para impedirmos novas pandemias que possam vir a acontecer e que tenham este impacto, como também para promovermos um desenvolvimento mais sustentável. (...) houve uma maior	Ambiente	Desenvolvimento sustentável Sustentabilidade

preocupação das empresas com a área da sustentabilidade e poderem promover um maior desenvolvimento sustentável (...)"		
"A preocupação com a comunidade sempre esteve presente, pode ter havido uma diferença importante que é (...) as empresas focarem-se num apoio de continuidade, ou seja, não ser um apoio pontual." "Houve também uma maior preocupação com o apoio de proximidade (...)"	Comunidade	Apoio de continuidade Apoio de proximidade
"A questão da saúde mental é relevante, obviamente sempre foi uma dimensão importante, mas acho que ganhou também um novo relevo com as consequências e os impactos da pandemia."		Saúde mental
APEE		
"Enquanto que pré-pandemia o foco estaria, no tocante às pessoas, no bem-estar e nas competências, e, no tocante à sociedade, no apoio social, no apoio às instituições sociais, durante a pandemia o foco deslocou-se para o apoio às pessoas, em termos de saúde, (...) e deslocou-se, em termos de sociedade, para o combate à pandemia e o apoio às medidas de saúde." "Sim e não, ou seja, não foi redefinir as prioridades, foi perceber que durante a pandemia há uma prioridade que é combater a pandemia, que é impedir o contágio (...), portanto, a pandemia teve que ser combatida energeticamente porque era uma ameaça global. (...) sim, a prioridade deslocou-se muito para o combate à pandemia."	Colaboradores Sociedade	Saúde Combate à pandemia
Stravillia		
"Portanto, há é uma preocupação adicional que as organizações tiveram que ter com estas duas	Colaboradores	Segurança e bem-estar

questões principais, este foco interno, como garantir a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores e conseguir garantir as condições para continuarem a operar e dentro dessa continuidade de operação como assegurar que os seus produtos e serviços pudessem continuar a chegar aos seus clientes e consumidores.”	Clientes Consumidores	Operacional
“Durante o período pandêmico estas preocupações com os colaboradores tiveram realmente um grande foco e uma grande ênfase por parte das organizações (...)”	Colaboradores	
APPDI		
“É essencialmente a transformação do digital, o reconhecimento e valorização aqui de temas de conciliação, de teletrabalho, de saúde mental.”		Digital Conciliação Teletrabalho Teletrabalho
“(...) houve aqui um foco, essencialmente, em temas mais prioritários como a questão da conciliação e, como tem vindo cada vez mais a ser falado, a questão da saúde mental (...)” “Diria que a questão da saúde mental e da conciliação foram aquelas que se calhar mais surgiram na ordem do dia.” “Não sei se é redefinir prioridades, mas olharam para temas como a questão da conciliação se calhar de uma forma diferente e, portanto, tiveram que alinhar práticas diferentes (...)”	Colaboradores	Conciliação da vida profissional e pessoal Saúde mental

A preocupação com os colaboradores, com a sua segurança, saúde e bem-estar foi notória para os inquiridos. As empresas procuraram igualmente encontrar novas soluções para fomentar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A preocupação em apoiar a comunidade nesta altura e, sobretudo, a área da saúde também foi sentida. A área da saúde mental ganhou uma importância assinalável neste período. Não obstante, as empresas não

abandonaram o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A Sair da Casca, a APEE e a Stravillia mencionaram alguns exemplos de ações socialmente responsáveis implementadas pelas empresas durante o período pandémico.

“(...) eu acho que, por exemplo, na parte do envolvimento e do apoio à comunidade, as empresas foram ágeis, começaram a comprar ventiladores, máscaras, a dar dinheiro às organizações sociais, a juntar-se ao Serviço Nacional de Saúde para perceber o que é que faltava, foram ágeis a comprar computadores para as escolas (...)” (Sair da Casca)

“(...) as empresas colaboraram intensamente no combate à pandemia através da disponibilização no seu seio a todos os seus colaboradores de mecanismos de combate à pandemia, mas isso já tem que ver com a estratégia que a Direção Geral de Saúde traçou e que as empresas foram uma parte fundamental e decisiva no cumprimento dessa estratégia.(...) implementaram-se máscaras, barreiras protetoras, instrumentos de desinfeção, melhorou-se a disponibilidade de instrumentos sanitários, de higienização, também se melhorou a sinalética, (...) em todo o lado foi colocado a sinalética de prevenção do contágio (...) a nível de responsabilidade social externa, as empresas colaboraram, (...) com escolas, com instituições de saúde, com meios de transporte, com a opinião pública em geral, com as câmaras municipais, no sentido de sensibilizar e disponibilizar meios de proteção contra o contágio e contra a difusão da pandemia.” (APEE)

“(...) tivemos também muitos casos em que organizações deram um passo em frente e colocaram também as suas competências e os seus produtos e serviços ao serviço da comunidade e essa resposta foi fundamental para que a resposta pudesse ser tão boa quanto possível (...) portanto, foi colocar realmente as suas competências ao serviço da comunidade (...) mas, portanto, houve aqui respostas diversas por parte de organizações diversas também de modo a poderem dar uma resposta efetiva às necessidades que foram surgindo neste período.” (Stravillia)

Durante este processo, as empresas solicitaram ajuda às organizações, nomeadamente, à Sair da Casca, à APEE e ao GRACE, para reformular os seus programas de responsabilidade social a nível interno e externo.

“(...) recebemos mais pedidos, por exemplo, para implementar programas de filantropia, recebemos mais pedidos para pensar na responsabilidade social interna, recebemos mais solicitações das empresas para pensar como poderiam ajudar a comunidade.” (Sair da Casca)

“Tivemos muitos pedidos das empresas para reformular os seus programas de responsabilidade social. (...) muito dos apoios que tivemos a dar durante a pandemia focavam-se na responsabilidade social interna (...)”

também de passarem aquilo que eram apoio aos colaboradores, ações de voluntariado para o digital, para este ambiente online, uma adaptação importante que tivemos que dar às empresas (...) (GRACE)

“Foi essencialmente em duas [dimensões], primeiro a flexibilização do trabalho (...) e a tecnologia (...)” (APEE)

No que concerne à atuação das empresas durante o período pandémico, a Sair da Casca e a APEE mencionaram que as empresas tiveram um desempenho positivo.

“(...) em Portugal, especialmente, no que diz respeito a filantropia empresarial, as empresas são extremamente generosas. No ano passado, esta atitude que tem que ver com a visão de longo prazo, que tem que ver com o forte enraizamento com a comunidade, esta atitude foi ainda mais visível e houve mais investimentos.” (Sair da Casca)

“(...) mas olhe que nos adaptamos maravilhosamente bem. Não há dúvida que a pandemia foi um grande desafio, mas também foi um desafio superado. Uma prova superada e hoje a vida é diferente para melhor.” (APEE)

Os inquiridos não têm dúvidas de que o teletrabalho (mudança nos processos e organização das empresas fruto dos impactos da pandemia) veio para ficar.

“(...) acho que quase todas as empresas hoje estão a pensar em planos híbridos, para poder manter também os pontos positivos que o teletrabalho trouxe, (...) isso vai ser a mudança, não é uma questão de responsabilidade social, é um modo, a nossa forma de organizar e conceber as formas de trabalho vai mudar e não vai voltar.” (Sair da Casca)

“A tecnologia já respondeu à necessidade e já estamos a conviver melhor com o teletrabalho (...) Portanto, este modelo [teletrabalho] contribui para isso tudo, tem reflexos muito positivos do ponto de vista ambiental e tem reflexos muito positivos do ponto de vista da qualidade de vida das pessoas, portanto, não vamos voltar atrás (...)” (APEE)

“(...) estamos se calhar agora a assistir a alguma normalização, mas tendo já assegurado se calhar novos modelos de funcionamento e tendo percebido certamente as empresas pela primeira vez que não precisam de ter os seus colaboradores a tempo inteiro nas empresas (...) acho que encontramos aqui novos modelos e podemos tirar daqui lições para o futuro (...)” (Stravillia)

5. Discussão

A pandemia associada à patologia COVID-19 representa um novo cenário económico e social (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020), repleto de obstáculos e impactos imprevisíveis na sociedade e nas organizações (Aguinis et al., 2020) transversais a diversos setores de atividade e aos diferentes grupos de *stakeholders* (Carroll, 2021).

Esta investigação procurou responder às questões: Como é que as empresas responderam aos desafios impostos pela COVID-19? Quais as motivações das empresas para investir em RSE durante a pandemia? Deste modo, identificou-se as práticas de RSE implementadas durante esse mesmo período.

Segundo os inquiridos, as empresas centraram o seu foco no combate à pandemia e na mitigação dos seus efeitos diretos e indiretos nos diversos *stakeholders*, ajustando as suas práticas ao contexto (conclusões similares em Ahmed et al., 2021; García-Sánchez & García-Sánchez, 2020; Mahmud et al., 2021; Navickas et al., 2021), tendo durante este processo solicitado ajuda às organizações, nomeadamente à Sair da Casca, à APEE e ao GRACE, para reformular os seus programas de responsabilidade social a nível interno e externo.

No que concerne aos colaboradores, a preocupação com a sua segurança, saúde e bem-estar foi notória. Implementaram Planos de Contingência, medidas e procedimentos internos para assegurar a segurança dos seus colaboradores. Direccionaram os colaboradores cuja função permitisse para o regime de teletrabalho e, quando tal não era possível, as equipas foram divididas em grupos rotativos e foi implementado um desfasamento de horários de modo a diminuir o tempo de contacto. Numa segunda fase, em 2021, aquando do regresso ao local de trabalho, implementaram modelos híbridos de trabalho. Verificou-se uma preocupação com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores por parte das empresas bem como com os seus familiares, tendo implementado medidas para esse efeito.

A preocupação em apoiar a comunidade nesta altura e, sobretudo, a área da saúde também foi sentida. As empresas implementaram ações socialmente responsáveis de apoio aos profissionais na linha da frente e aos alunos em telescola, de combate ao isolamento derivado aos períodos de confinamento (profilático e obrigatório) e à distância. Desenvolveram projetos de investigação, lançaram e contribuíram para campanhas de angariação de fundos e

bens essenciais. Reforçaram o Serviço Nacional de Saúde através da doação de equipamentos de proteção individual, ventiladores e outros equipamentos médicos. Foram igualmente doados equipamentos de proteção individual, bens alimentares, produtos de higiene e cosmética a diversas entidades, organismos, autarquias e instituições de solidariedade social. Durante as ações dispuseram dos seus recursos, competências e conhecimento em prol do bem-estar da comunidade.

Implementaram ainda medidas de apoio e/ou proteção financeira dos fornecedores. A área da saúde mental ganhou uma importância assinalável neste período. Não obstante, as empresas não abandonaram o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A adaptação dos processos de funcionamento interno, garantir a segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, os recursos limitados (He & Harris, 2020), o equilíbrio entre os investimentos a efetuar (colaboradores, comunidade, garantindo o funcionamento da atividade) e o fornecimento dos produtos e serviços foram as dificuldades/desafios sentidos pelas empresas durante este período.

Durante a investigação procurou-se identificar as motivações e os benefícios inerentes ao investimento em RSE durante o período pandémico.

As motivações elencadas pelos inquiridos vão de encontro às mencionadas na literatura (Aguilera et al., 2007; Branco & Rodrigues, 2006; Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; Farmaki et al., 2022; Manuel & Herron, 2020; Raimo et al., 2021). São essencialmente éticas e instrumentais, não existindo uma motivação diferente neste período de COVID-19, é sim uma continuação da estratégia previamente estabelecida pelas empresas. As conclusões desta investigação corroboram os resultados de Farmaki et al. (2022) e Manuel & Herron (2020) que mencionam, para além das motivações éticas e instrumentais, as pressões externas e o responder às expectativas dos *stakeholders*.

Os benefícios associados ao investimento em responsabilidade social vão de encontro à literatura existente: melhor coesão interna; melhores níveis de motivação e de satisfação dos colaboradores (Branco & Rodrigues, 2006); identificação dos colaboradores com a organização; atração e retenção de talento (Branco & Rodrigues, 2006; Rupp et al., 2013); lealdade dos consumidores para com a marca (Mahmud et al., 2021); aumento da confiança dos *stakeholders* na empresa; mitigação de riscos; melhoria da reputação (Branco & Rodrigues, 2006);

Zhou & Ki, 2018); licença social para operar (Mahmud et al., 2021); inovação (Porter & Kramer, 2006). No fundo, melhoria da relação da empresa, em várias vertentes, com o seu ecossistema. As organizações consideram que as vantagens são transversais a todos os períodos.

A pandemia constitui um teste ao envolvimento genuíno das empresas em RSE e à sua conduta ética empresarial (He & Harris, 2020; Shin et al., 2021). Segundo, Fox et al. (2020), esta contribui para o sucesso da empresa no longo prazo e é especialmente benéfica em períodos de crise. Huang et al. (2020) e Ding et al. (2021) concluíram, respetivamente, que existe uma relação positiva entre RSE pré-pandemia e resiliência organizacional e desempenho organizacional. A divulgação de RSE contribuiu para este sucesso ao reduzir a assimetria de informação entre os *stakeholders* (Hassan et al., 2021).

Os inquiridos consideram que o investimento em RSE é um fator de vantagem competitiva em qualquer altura, (*“O investimento em responsabilidade social é uma condição de competitividade.”* (APEE); *“(...) uma questão de, diria, quase que de sobrevivência. As organizações que não forem sustentáveis, que não forem socialmente responsáveis (...), podem ter mais lucro no curto prazo, mas a médio e longo prazo não serão organizações viáveis (...)*” (Stravillia)). No entanto, este investimento tem que ser contínuo (*“(...) as empresas que façam só um esforço na pandemia ou que só tenham uma pequena preocupação com a responsabilidade social na pandemia, mas que depois não continuem essas políticas acho que depois ficam um bocado em desvantagem, porque significa que a responsabilidade social só é importante para aquela empresa em momentos de crise”* (GRACE)).

6. Conclusão

A pandemia COVID-19, enquanto cenário económico e social incerto que acarreta diversas questões sociais, económicas, ambientais e financeiras e diversos obstáculos e desafios, colocou a responsabilidade social empresarial à prova.

A investigação demonstrou, através da análise documental dos relatórios que seguem as normas do GRI divulgados, entre o período 2019-2021, nos *websites* das empresas que são associadas das organizações que participaram na investigação e da realização de entrevistas às organizações Sair da Casca, GRACE, APEE, Stravillia e APPDI, a forma como as empresas atuaram em termos de responsabilidade social durante este período.

As empresas continuaram a investir em RSE durante a pandemia, no entanto, centraram o seu foco no combate à pandemia e na mitigação dos seus efeitos diretos e indiretos nos diversos *stakeholders*, ajustando as suas práticas ao contexto. Durante este processo solicitaram ajuda às organizações, nomeadamente à Sair da Casca, à APEE e ao GRACE, para reformular os seus programas de responsabilidade social a nível interno e externo.

No que concerne aos colaboradores, implementam medidas e procedimentos internos para assegurar a segurança dos mesmos, alteraram o regime de trabalho, providenciaram as condições necessários para o novo regime de trabalho adotado e implementaram medidas de apoio aos colaboradores e aos seus familiares, visando promover o bem-estar, o equilíbrio entre a vida pessoal e pessoal e assegurar a sua saúde mental. As empresas implementaram ações socialmente responsáveis de apoio aos profissionais na linha da frente e aos alunos em telescola, de combate ao isolamento. Desenvolveram projetos de investigação, lançaram e contribuíram para campanhas de angariação de fundos e bens essenciais, reforçaram o Sistema Nacional de Saúde com material necessário para o combate à pandemia e doaram equipamentos de proteção individual, bens alimentares, produtos de hígienes e cosmética a diversas entidades. Durante as ações dispuseram dos seus recursos, competências e conhecimento em prol do bem-estar da comunidade. Implementaram ainda medidas de apoio e/ou proteção financeira dos fornecedores.

As motivações são essencialmente éticas e instrumentais, não existindo uma motivação diferente neste período de COVID-19, é sim uma continuação da estratégia previamente

estabelecida pelas empresas. A responsabilidade social empresarial enquanto estratégia não alterou os benefícios associados a esta aposta, simplesmente reforçou-os.

A RSE representa uma ferramenta estratégica valiosa durante períodos de crise, como o pandémico, dado que reforça os benefícios associados ao mesmo, isto é, uma melhoria nas diversas relações com os diferentes *stakeholders* em âmbitos diferentes. A RSE aliada à comunicação da mesma, pode atenuar os efeitos negativos de uma crise ao reduzir a assimetria da informação entre os *stakeholders* que desejam que as suas organizações os apoiem durante este período. O investimento contínuo em RSE representa um fator de vantagem competitiva para as organizações.

Os resultados desta investigação contribuem para a escassa literatura existente sobre o tema. A identificação dos desafios/dificuldades sentidos pelas empresas durante este período e a forma como as empresas responderam, em termos de responsabilidade social, aos mesmos são contributos importantes para a gestão, uma vez que lhes dá uma referência e permite planear antecipadamente a resposta a eventuais desastres futuros. O desejo por parte dos diferentes *stakeholders* que as empresas adotem medidas socialmente responsáveis que supram as suas necessidades neste contexto e a identificação dos benefícios inerentes a esse investimento demonstra às empresas como esta é uma valiosa ferramenta que deve ser utilizada pelas mesmas.

Esta investigação apresenta limitações. Durante a investigação foram apenas analisados os relatórios divulgados pelas empresas associadas das organizações que participaram na investigação que seguem as normas do GRI, não tendo sido estas abordadas diretamente. A análise dos resultados centrou-se apenas em três grupos: colaboradores, comunidade e fornecedores e não foi efetuada uma segmentação por setor.

Em investigações futuras a amostra poderia ser alargada a outras empresas, isto é, a organizações que também divulgaram relatórios, que seguem as normas do GRI, durante o período 2019-2021, mas que não sejam associadas das organizações que contribuíram para o estudo. Posteriormente, os resultados podem ser analisados por setores de atividade. Complementarmente, podiam entrevistar os gestores das empresas ou os responsáveis pelos departamentos de responsabilidade social ou sustentabilidade, obtendo assim uma ótica diferente relativa às suas motivações, benefícios e processo de implementação de medidas de responsabilidade social durante este período.

7. Referências bibliográficas

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421-438.
- Ahmed, J. U., Islam, Q. T., Ahmed, A., Faroque, A. R., & Uddin, M. J. (2021). Corporate social responsibility in the wake of COVID-19: multiple cases of social responsibility as an organizational value. *Society and Business Review*, 16(4), 496-516.
- Almeida, F., & Santos, J. D. (2020). The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 995-1003.
- Antwi, H. A., Zhou, L., Xu, X., & Mustafa, T. (2021). Beyond COVID-19 pandemic: An integrative review of global health crisis influencing the evolution and practice of corporate social responsibility. In *Healthcare (Switzerland)* (Vol. 9, No. 4, p. 453). MDPI.
- APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial (2022). “Associados”. <https://apee.pt/associados/> acedido em 31 de outubro de 2022.
- APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (2022). “Associados”. <https://www.appdi.pt/associados/> acedido em 31 de outubro de 2022.
- Archel, P., Husillos, J., & Spence, C. (2011). The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 327-343.
- Ashraf, Z., Afshan, G., & Sahibzada, U. F. (2021). Unpacking strategic corporate social responsibility in the time of crisis: a critical review. *Journal of Global Responsibility*. 13(2), 127-156.
- Barreiro-Gen, M., Lozano, R., & Zafar, A. (2020). Changes in sustainability priorities in

- organisations due to the COVID-19 outbreak: Averting environmental rebound effects on society. *Sustainability* 12(12), 5031.
- Boiral, O., Brotherton, M. C., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' management of the COVID-19 pandemic: A scoping review of business articles. *Sustainability*, 13(7), 3993
- Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman Harper & Row. In *New York*.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87, 91-109.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, Vol. 49.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of*

- Management*, 37(6), 1558-1585
- COM. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- de Villiers, C., Venter, E. R., & Hsiao, P. C. K. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting and Finance*, 57(4), 937-959.
- Dienes, D., Sassen, R., & Fischer, J. (2016). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 154-189.
- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802-830.
- Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Farmaki, A., Hadjielias, E., Olya, H., Taheri, B., & Hadjielia Drotarova, M. (2022). CSR communication and international marketing: Insights from the COVID-19 pandemic. *International Marketing Review*.
- Fox, C., Davis, P., & Baucus, M. (2020). Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility. *Management Decision*, 58(10), 2213-2233.
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California*

- Management Review*, 2(4), 54-61.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 6.
- García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 126.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- GRACE (2022). “Associados”. <https://grace.pt/associados/> acessado em 31 de outubro de 2022.
- GRI (2016). Sustainability Reporting Standards.
- Hassan, A., Elamer, A. A., Lodh, S., Roberts, L., & Nandy, M. (2021). The future of non-financial businesses reporting: Learning from the Covid-19 pandemic. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1231-1240.
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Karaman, A. S., Kilic, M., & Uyar, A. (2020). Green logistics performance and sustainability reporting practices of the logistics sector: The moderating effect of corporate

- governance. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120718.
- Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2020). A multi-level institutional perspective of corporate social responsibility reporting: A mixed-method study. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121739.
- KPMG (2017). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.
- Kim, S. (2014). What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 157-170.
- Kuzey, C., & Uyar, A. (2017). Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 143, 27-39.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186-200.
- Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020988710
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An applied approach*. Pearson.
- Manuel, T., & Herron, T. L. (2020). An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235-253.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734.

- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1), 117-127.
- Navickas, V., Kontautiene, R., Stravinskiene, J., & Bilan, Y. (2021). Paradigm shift in the concept of corporate social responsibility: COVID-19. *Green Finance*, 3(2), 138–152.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Influence of CSR-specific activities on work engagement and employees' innovative work behaviour: an empirical investigation. *Current Issues in Tourism*, 23(24). 3054-3072.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
- Raimo, N., Rella, A., Vitolla, F., Sánchez-Vicente, M. I., & García-Sánchez, I. M. (2021). Corporate social responsibility in the covid-19 pandemic period: A traditional way to address new social issues. *Sustainability*, 13(12), 6561.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Sair da Casca (2022). "Clientes". <https://www.sairdacasca.com/quem-somos/clientes/> acessado em 31 de outubro de 2022.

- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322.
- Stravillia (2022). “Clientes” <https://stravillia.com/pt/clientes/>. Acedido em 31 de outubro de 2022.
- Talha, M., Christopher, S. B., & Jaganathan, K. (2020). Corporate social reporting—Shareholder perception and its determinants. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3034-3046.
- Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). “too good to be true!”. the Effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, 273-283.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt. II. *California management review*, 15(3), 5-19.
- Young, S., & Marais, M. (2012). A Multi-level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 432-450.
- Zhou, Z., & Ki, E. J. (2018). Exploring the role of CSR fit and the length of CSR involvement in routine business and corporate crises settings. *Public Relations Review*, 44(1), 75-83.

8. Anexos

Anexo I – Clientes Sair da Casca

Tabela 8 - Clientes Sair da Casca

ADENE
Allianz
APA – Agência Portuguesa do Ambiente
APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo
BA
Bel
BFA
BIC
Caixa Geral de Depósitos
Câmara Municipal de Lisboa
Continente
Danone
Expanscience
Faurecia
Fidelidade
Fosun
Fundação Ageas
Fundação EDP
Fundação Galp
GS1 Portugal
Esporão
Instituto do Emprego e Formação Profissional
IKEA
Janssen
Lactogal
LIPOR
Luís Simões
McDonald`s

Mundo a Sorrir

Nestlé

Quinta do Vallado

Samsung

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Santander

Sonae Sierra

Sumol + Compal

Tecnifar

Ucall

UNICEF Moçambique

Anexo II – Associados GRACE

Tabela 9 - Associados GRACE

3XP Global
A. Silva Matos
Accenture
Grupo AdP - Águas de Portugal
Air Liquide
Alberto Oculista
Aleluia Cerâmicas
Alfasigma
Almedina
Ana Aeroportos de Portugal
Antas da Cunha ECIJA
Aon
assedius
Atlântica – Instituto Universitário
Auchan Retail Portugal
Auto Ribeiro
Best Bank
Banco Português de Fomento
Bayer
BBDouro
BBVA
Bel
BioRumo
BNP Paribas
Bondalti
BP
BPI
Brisa
Call to Action
CAOS

Carglass
Carris
Casa Família Oliveira Guimarães
CCA Law Firm
Sociedade Central de Cervejas e Bebidas
Caixa Geral de Depósitos
Cellnex
Clarins
Clínicas Leite
Clínica Dentária Santa Madalena
Cofina
ColorADD
Communicatorium
Comunilog Consulting
A Confeitaria
CP Comboios de Portugal
Banco Credibom
Cuatrecasas
CUF
Danone
Delta Cafés
DHL
Dupladp
Earth Watchers
ECODEAL
Edenred
EDP
Egas Moniz – Cooperativa de Ensino Superior
Eixo Norte Sul
El Corte Inglés
ESEGUR
Essilor
ETPM – Escola Técnica Profissional da Moita

Euroatla
Eurest
Eversheds Sutherland FCB
F3M
Farminveste
Fidelidade
Finerge
FN hotelaria
Fundação Ageas
Fundação Altice
Fundação Eugénio Leite
Fundação Galp
Fundação “la Caixa”
FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento
Fundação Manuel António da Mota
Associação Mutualista Montepio
Fundação Vasco Vieira de Almeida
Future Healthcare
Gómez-Acebo & Pombo
Get2C
Gilead Sciences
Gingko
GMtel
Gradiva
Grafe Publicidade
Grant Thornton
Greenlab
Grünenthal
Grupo BEL
Casais
Grupo CH
Grupo EDA
Finançor

Grupo Sousa
H Sarah Trading
H Tecnic
Hipoges
Huf
IRH
IBM
Idea Ninja
Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP
ILHAPEIXE
Imatch
Impact Hub Lisbon
INCM – Imprensa Nacional-Casa da Moeda
INDAQUA
Informa D&B
Infraestruturas de Portugal
Inspira Liberdade Boutique Hotel
Ipsos APEME
Iscte Business School
ISEG
Janssen
Jerónimo Martins
JLL
JHC – Joana Horta e Costa Consultoria
K Social - Consultoria e Inovação
Klépierre
Kyndryl
Laranja Mecânica
LCG
LeasePlan
Lidl
Lift Consulting
Linklaters

Lionesa Business Hub

LIPOR

LLYC

L'Oréal Portugal

Lusiádas Saúde

Lusitania

Luz Saúde

LYD

Mainvision

Makro

Manicómio

MCA

McDonald`s

Sonae MC

MEDWAY

Mercadona

Microsoft

Miranda

Mobilidade Positiva

Moneris

Morais Leitão

MSD

Multicare

MUSAMI

NEYA Hotels

Nhood

Nobre

Novartis

Nova School of Business & Economics

Novobanco

Novobanco dos Açores

Novo Nordisk

NTT DATA

OBO Bettermann
OCP Portugal
Oney
Opticalia
outCOme
OVO Solutions
Pedra Base
Pequenos NADAS
Grupo Pestana
Pfizer
PLMJ
Porto Business School
PPLL Consult
Press Forum
PRIO
Pulso
PwC
QSR
Quantinfor
Quintela & Reis Consultores
Raise N`GO
RE/MAX
Repsol
RTP
Sair da Casca
Santander
SATA Azores Airlines
Secil
SEG Automotive
Servilusa
Sérvulo
SHL Portugal
SIBS

SIPRP – Sociedade Ibérica de Prevenção de Riscos Profissionais

SISCOG

Sovena

SPEAK

SRS Advogados

Stinma

Stravillia

Super Bock Group

Sustain Azores

Synthomer

Systemic

Tabaqueira Subsidiária da Philip Morris International

Timber Capital Limited

TMF Group

Tranquilidade

Trivalor

Turnaround

Universalis

Universidade Católica Portuguesa

Universidade Europeia

UPTEC

Vale do Lobo

Vieira de Almeida

Veolia

Via Directa

Viatrix

Vodafone

Whitestar

Widex

Winicio

Wisdom

Wunderman Thompson

Xerox

Anexo III – Clientes Stravillia

Tabela 10 - Clientes Stravillia

Ana Aeroportos de Portugal
Banco Atlântico Europa
ATM – Assistência Total em Manutenção
Bondalti
Borgstena
Crédito Agrícola
Colquímica Adhesives
CUF
Docapesca – Portos e Lotas
El Corte Inglés
EPAL – Empresa Pública das Águas Livres
ETSA
Eurest
FFC – Fauji Fertilizer Company Limited
Frulact
Gestamp
Distribuição Gás Natural
Grupo Ageas Portugal
HELL ENERGY
Hi Fly
Hovione
INCM – Imprensa Nacional-Casa da Moeda
Informa D&B
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
ITAU
LIFE Institute
Mota-Engil
The Navigator Company
NOS
Sociedade Ponto Verde

APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo

Portucel Moçambique

Portway

Procalçado

RNAE – Associação das Agências de Energia e Ambiente (Rede Nacional)

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Secil

Semapa

Tabaqueira Subsidiária da Philip Morris International

Trivalor

Anexo IV – Associados APPDI

Tabela 11 - Associados APPDI

Accenture
AdvanceCare
Fundação AFID Diferença
Grupo Ageas Portugal
Grupo AdP - Águas de Portugal
Animar
ANF - Associação Nacional das Farmácias
Associação Mutualista Montepio
APROXIMAR
BL Consulting
Câmara Municipal de Lisboa
Cepsa
CERCIOEIRAS
Clube Intercultural Europeu
CRESCER
Dashlane
EDP
eikko
Essilor
FEP - Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Fulbright Portugal
Geoclube
Gómez-Acebo & Pombo
Grafe Publicidade
Hays
Intercontinental Lisbon
JTI
L'Oréal Portugal
LYD
ManpowerGroup

motorista da nova era
MyPeople
Natixis
Nestlé
NOS
OMNOVA Solutions
PepsiCo Portugal
PWC
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
Sérvulo
START.SOCIAL – Cooperativa Sócio-Educativa para Desenvolvimento Comunitário
Stone Soup Consulting
Stravillia
Teleperformance
Univerdesafio – Associação para a Cooperação e Desenvolvimento
Vodafone

Anexo V – Guião da entrevista

1. Na sua opinião, o que significa responsabilidade social?
2. Na sua opinião, porque motivos as empresas investem em medidas de responsabilidade social em períodos críticos?
3. Quais são as principais vantagens que advêm da aposta em atividades de RSE neste período?
4. O investimento em práticas de RSE durante a pandemia é um fator de vantagem competitiva?
5. Quais são as principais dificuldades/desafios em termos de RSE relatadas pelas empresas durante a pandemia?
6. Foi solicitada ajuda por parte das empresas na adaptação das práticas de RSE durante a pandemia?
7. As empresas redefiniram as suas prioridades em termos de RSE durante a pandemia?
8. Quais as principais diferenças entre as práticas de responsabilidade social implementadas no período pré-pandémico e durante a pandemia?

Anexo VI – Medidas de apoio à comunidade implementadas

Tabela 12 - Medidas de apoio aos profissionais na linha da frente

EDP
Desenvolveu ofertas comerciais adaptadas a profissionais de saúde e a instalações hoteleiras afetas a atividades hospitalares (2020)
Fidelidade
Disponibilizou o acesso gratuito a vários serviços de assistência ao lar, nomeadamente, trabalhos de reparação e conservação da habitação, assistência tecnológica e apoio ao domicílio (inclui entrega de bens essenciais, engomadoria e medicamentos) (2020)
Jerónimo Martins
O Pingo Doce entregou, semanalmente, cabazes alimentares a profissionais de saúde de diversos hospitais entre março e junho de 2020, em dezembro de 2020 e entre janeiro e maio de 2021
Ofereceu cabazes a 20.000 profissionais de saúde de 32 unidades hospitalares no Natal de 2020
O Recheio doou 25.000 litros de leite, em parceria com a Montiqueijo, para apoiar profissionais de saúde e pacientes de 19 hospitais (2020)
NOS
Ofereceu chamadas, mensagens e dados aos profissionais de saúde (2020)
Super Bock Group
Ofereceu a cerveja sem álcool Super Doc aos profissionais de saúde para que pudessem relaxar durante as pausas de trabalho ou no final do dia (2020)

Tabela 13 - Medidas de combate ao isolamento

EDP
Aderiu à SPEAK ⁸ (2020)
Os voluntários EDP integraram o projeto “SOS Vizinho” ⁹ (2020)
Os colaboradores voluntários EDP participaram no projeto “Amizade em Linha” da organização Serve The City realizando contactos, telefonemas ou videochamadas com

⁸ Startup portuguesa que promove aulas de línguas para pessoas em isolamento.

⁹ Este projeto, criado em 2020, criou uma rede de distribuição de bens composta por voluntários que entregavam os bens essenciais nas casas dos grupos de risco (idosos e doente crónicos), minimizando assim o seu risco de exposição.

pessoas isoladas (2020 e 2021)

Os colaboradores voluntários EDP participaram no projeto da organização EMBALAR, no qual acompanharam e mantiveram um contacto regular com pessoas que se encontravam em situação de isolamento social e com os grupos de risco (2021)

Fidelidade

Ofereceu um concerto ao vivo pelas ruas de Lisboa com a fadista Cuca Roseta transmitindo assim uma mensagem de coragem e esperança a quem se encontrava em confinamento (2020)

Jerónimo Martins

Programa Voluntários Clientes 70+: lançou este programa com o objetivo de apoiar os clientes mais idosos na realização de compras necessárias. Os voluntários realizavam as compras, mediante os pedidos dos clientes, e entregavam-nas nas suas casas (criado em 2020, manteve-se em 2021 e durante as fases de desconfinamento)

Disponibilizou, durante o período de confinamento obrigatório, em 2020, jogos e atividades *online* gratuitas do Bando do Bosque, os livros vencedores do Prémio de Literatura Infantil Pingo Doce e audiolivros das “Histórias de Encantar” no *Spotify*

NOS

Doou equipamentos móveis e cartões ao programa #darvoz para que os doentes infetados, idosos e populações mais vulneráveis pudessem estar mais próximos dos seus familiares (2020)

Doou cartões de dados móveis ao projeto “COMVIDas”¹⁰ (2021)

Disponibilizou cartões de dados e *hotspots* ao Movimento Cama Solidária¹¹ (2021)

Novo Banco

Participou no projeto “Amigos são para as ocasiões”¹² (2020)

Santander Totta

Iniciativa “Vamos dar que falar”: ofereceu 580 *tablets* e cartões de comunicações a lares de idosos e casas de saúde nas áreas de influência dos balcões para que os idosos pudessem

¹⁰ Este projeto teve como objetivo apoiar as instituições de apoio ao idoso através da organização de uma rede de ajuda constituída por voluntários.

¹¹ O movimento lançado em 2021 pela agência de comunicação uppOut disponibilizou autocaravanas estacionadas à porta dos hospitais oferecendo espaços de descanso para os profissionais na linha da frente do combate à pandemia.

¹² Nesta Iniciativa lançada pela AMI foram entregues cabazes de bens essenciais (artigos de alimentação, higiene e saúde) aos seus beneficiários mais vulneráveis, nomeadamente, idosos e outros grupos de risco em situação de isolamento social, contribuindo para a contenção da propagação do vírus

contactar as suas famílias (2020)
Apoiou o projeto “COmVIDas” (2020)
Sonae MC
“Diz-me o que estás a ler”: figuras públicas de diferentes áreas partilharam as suas leituras e recomendações de obras numa iniciativa lançada pela note! (2020)
“Hora do Conto Digital”: a note! lançou esta iniciativa no <i>instagram</i> na qual eram partilhadas histórias infantis (2020)
“Conversa com autores”: a note! criou esta iniciativa que consistiu em entrevistas ao vivo, transmitidas no <i>instagram</i> , a diversos autores (2020)
The Navigator Company
Criou o <i>website</i> www.navigator-keepintouch.com no qual as pessoas podiam escrever mensagens personalizadas, sendo, posteriormente, impressas pela empresa e entregues em papel ao destinatário sem qualquer custo (2020)
Disponibilizou 4 pequenos vídeos no <i>website</i> que visavam inspirar e trazer esperança na mudança (2020)
Movimento #NaoEstouSozinhoEmCasa: os seguidores partilharam inspirações, experiências, conhecimentos e sugestões sobre hábitos de vida saudáveis e responsabilidade ambiental neste movimento criado nas redes sociais do projeto MyPlanet (2020)
No âmbito da campanha a que se associou, “Soldados do Papel”, doou 100.000 sacos de papel, que continham mensagens de esperança e inspiração, a 4.000 pontos de venda de jornais e revistas para serem, posteriormente, oferecidos aos clientes (2020)

Tabela 14 - Medidas de apoio aos alunos em regime telecola

Grupo AdP
No âmbito do Projeto EDS – Educação para o Desenvolvimento Sustentável, disponibilizou ao Ministério da Educação os recursos pedagógicos desenvolvidos pela Águas de Portugal para serem utilizados pelos professores no “#EstudoEmCasa” (2020 e 2021)
Banco Atlântico Europa
Doou 43 equipamentos informáticos do antigo parque informático do banco a 10 instituições que apoiam crianças e jovens com idade escolar entre os 6 e os 19 anos (2020)
Doou 4 <i>desktops</i> com instalação de <i>software</i> em português à Associação Comdignitatis (2021)

Caixa Geral de Depósitos
Ofereceu 120 equipamentos informáticos a diversas Instituições de Ensino (2020)
Estabeleceu uma parceria com a Student Keep e doou 677 equipamentos informáticos a diversas instituições e agrupamentos escolares (2021)
EDP
Doou 232 computadores ao movimento Student Keep e os voluntários EDP com competências em tecnologia de informação ajudaram na reparação e/ou preparação do equipamento doado (2020)
“Estuda com Energia”: os voluntários EDP foram mentores e ajudaram os alunos identificados pelo Ministério da Educação nas tarefas escolares (2020)
Orientou o acesso a explicações com professores voluntários do Movimento #Teachers4Covid (2020)
Doou, através do Programa EDP Solidária, 1.000.000€ em computadores a escolas públicas (2021)
NOS
Lançou, gratuitamente, o SVOD “#EstudoEmCasa” de modo que os seus clientes pudessem aceder e rever os conteúdos em qualquer altura (2020)
Santander Totta
Comprou, através do Santander Universities, computadores e outros equipamentos informáticos para que todos os alunos tivessem acesso ao ensino à distância (2020)
The Navigator Company
Doou papel Navigator Students a 3.600 alunos do 1º ciclo do ensino básico em telescola para que pudessem realizar as suas atividades escolares em casa (2020)

Tabela 15 - Projetos de investigação

Grupo AdP
A AdP – Águas de Portugal coordenou o projeto de investigação COVIDTECT ¹³ (2020)

¹³ O projeto COVIDTECT, lançado pelo Ministério do Ambiente e Ação Climática e coordenado pela AdP – Águas de Portugal, iniciou-se em abril de 2020 e teve como objetivo criar, através da análise de águas residuais, um sistema de alerta precoce da presença do vírus SARS-CoV-2, melhorando assim a resposta a eventuais novos surtos de COVID-19. Foi desenvolvido por um consórcio formado pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, pelo Laboratório de Análises do Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa e pelas empresas Águas do Tejo Atlântico, Águas do Norte e SIMDOURO. A Direção-Geral da Saúde, a EPAL, a Águas do Douro e Paiva, a Agência Portuguesa para o Ambiente e a Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos constituíram o *Advisory Board*.

NOS
ANA ¹⁴ : Disponibilizou fontes massivas de dados gerados pela rede de acesso móvel da NOS a este projeto (iniciou-se em 2020 e concluiu em 2021)
Participou no projeto Data4COVID-19 ¹⁵ (iniciou-se em 2020 e concluiu em 2021)
A tecnologia de reconhecimento de voz da NOS foi utilizada no projeto OSCAR (vOice Screening of CoronA vírus) ¹⁶ (iniciou-se em 2020 e concluiu em 2021)
Lançou o projeto COVID-Now ¹⁷ (iniciou-se em 2020 e concluiu em 2021)

Tabela 16 - Produção e fornecimento de produtos essenciais

Bondalti
Garantiu, através da adoção de um conjunto de medidas adicionais, a continuidade do fornecimento do hipoclorito de sódio (2020)
The Navigator Company
Produziu soluções desinfetantes nos laboratórios dos seus complexos industriais (2020)

Tabela 17 - Doação de EPI's, bens alimentares e outros equipamentos

Bondalti
Disponibilizou 5 toneladas de hipoclorito de sódio por cada capital de distrito portuguesa (2020)
Doou, durante o mês de abril de 2020, hipoclorito de sódio à Unidade de Emergência de Proteção e Socorro da GNR (2020)

¹⁴ O projeto Anti-Pandemics Analytics (ANA) desenvolvido pela NOS e NOVA SBE teve como objetivo o desenvolvimento de indicadores avançados de mobilidade específicos para o COVID-19, contribuindo, deste modo, para a tomada de decisão por parte dos municípios portugueses.

¹⁵ Promovido por um consórcio formado pela Associação Porto Digital, Universidade do Porto, Universidade Nova de Lisboa, NOS e TekPrivacy, visou o desenvolvimento de uma plataforma que cruzasse, de forma integrada, diversas fontes de dados. Contribuiu para uma melhor gestão da situação pandémica, uma vez que permitiu às entidades desenhar, implementar e monitorizar as medidas de combate à pandemia, e para uma melhor preparação para situações futuras similares.

¹⁶ Desenvolvido em parceria com o CHRC, FhP e a Universidade Técnica de Madrid, contribuiu para atenuar a pressão sobre as linhas do Sistema Nacional de Saúde, através do desenvolvimento de um serviço de triagem de casos suspeitos de COVID-19 e da disponibilização de uma plataforma para estudos epidemiológicos.

¹⁷ A NOS desenvolveu este projeto de investimento, que visou disponibilizar uma estrutura tecnológica capaz de produzir diversos indicadores de mobilidade quase em tempo real a um conjunto mais alargado de setores e agentes económicos auxiliando-os, desta forma, no combate à pandemia e, consequente, retoma da economia.

CUF
Doou 50 ventiladores ao Serviço Nacional de Saúde (2020)
Adquiriu, em parceria com a China Three Gorges e em coordenação com o Ministério da Saúde, 50 ventiladores, 200 monitores médicos e respetivos consumíveis e equipamentos de suporte associados para reforçar os hospitais portugueses (2020)
Entregou 500.000 máscaras cirúrgicas, cerca de 20.000 máscaras FFP2 e 10.000 fatos de proteção a todo o território nacional para proteção dos profissionais de saúde nos hospitais (2020)
A Fundação EDP, em parceria com a EDP, alocou 500.000€ do programa EDP Solidária à aquisição de ventiladores e outros equipamentos para o Serviço Nacional de Saúde (2020)
A Fundação EDP alocou 500.000€ do programa EDP Solidária à iniciativa “Heróis de Máscaras”, doando equipamentos de proteção individual aos lares de idosos mais necessitados identificados pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2020)
Através do voluntariado EDP produziu 17.497 equipamentos de proteção individual apoiando 140 organizações (2020)
Jerónimo Martins
Campanha “O Recheio não vai faltar a quem mais precisa”: Disponibilizou, através da ampliação da sua capacidade operacional, refeições e produtos frescos aos locais de apoio comunitário para serem fornecidos a hospitais, lares, juntas de freguesia e cantinas escolares (2020)
NOS
Doou equipamentos de proteção individual à União Portuguesa das Misericórdias (2021)
Santander Totta
Adquiriu equipamentos para realizar testes de despiste à COVID-19 na Região Autónoma dos Açores (2020)
Semapa
A Secil doou equipamentos de proteção individual ao Centro Hospitalar de Setúbal (2020)
A Secil e a The Navigator Company forneceram equipamentos de proteção individual a diversos centros hospitalares e a locais juntos às suas operações (2020)
Sonae MC
Doou, através da Missão Continente, refeições prontas e artigos essenciais (bens alimentares, produtos de higiene e cosmética e EPI`s) a hospitais, autarquias e instituições de

solidariedade (2020)
A Missão Continente doou alimentos à Iniciativa “Food Trucks Are Safe” ¹⁸ (2021)
Doou, através da Missão Continente, 50 toneladas de alimentos à Campanha #TodosJuntos ¹⁹ (2021)
Super Bock Group
Através do lançamento da cerveja sem álcool Super Doc obteve álcool gel desinfetante que foi posteriormente doado (2020)
Numa parceria com a Destilaria Levira doou gel desinfetante a várias unidades de saúde e organizações públicas (2020)
Ofereceu garrafas de água, maioritariamente Vitallis, a 24 hospitais (2020)
The Navigator Company
Distribuiu refeições aos motoristas do abastecimento de madeira no período em que a restauração encerrou (2020)
Forneceu máscaras, luvas, óculos e fatos de proteção aos centros hospitalares de Aveiro, Baixo Vouga e Barreiro Montijo, Setúbal e à Unidade de Saúde Familiar de Aveiro e ao Centro de Ação Social do Concelho de Ílhavo (2020)
Contribuiu para a aquisição de um equipamento de radiologia digital para o Hospital da Figueira da Foz que possibilita a realização de exames radiológicos em doentes infetados reduzindo assim o tempo de diagnóstico e o risco de infeção (2020)

Tabela 18 - Campanhas de angariação de fundos lançadas pelas empresas

Caixa Geral de Depósitos
Donativo no valor de 250.000€ à Campanha #TodosJuntos (2021)
Fidelidade
Contribuiu com 400.000€ para a constituição do Fundo Solidário ²⁰ na Associação

¹⁸ Nesta iniciativa lançada pela Food Trucks Factory foram servidas refeições a profissionais na linha da frente no combate à pandemia.

¹⁹ Iniciativa solidária lançada por 10 bancos do sistema financeiro português, à qual se juntaram mais de 30 empresas, com o objetivo de apoiar as pessoas mais desprotegidas com alimentos e medicamentos durante a crise pandémica. Angariou-se 2,5 milhões de euros, o que permitiu a aquisição de bens alimentares básicos (foram, posteriormente, distribuídos pela Rede de Emergência Alimentar) e 20% do valor total destinou-se à aquisição de medicamentos. Os 10 bancos que lançaram a iniciativa contribuíram, na sua totalidade, com 1,8 milhões de euros para o montante total angariado.

²⁰ As seguradoras que operam em Portugal constituíram um Fundo Solidário no valor de 1,5 milhões de euros na Associação Portuguesa de Seguradores com o objetivo de apoiar os familiares de um conjunto de profissionais que faleceram de doença COVID-19 durante o período de estado de emergência e no exercício da sua

Portuguesa de Seguradores (2020)
Jerónimo Martins
O Pingo Doce e o Recheio lançaram a campanha “Unidos pela Restauração” ²¹ (2021)
Novo Banco
Participou na Campanha #TodosJuntos (2021)
Sonae MC
Organizou a Campanha #NuncaDesistir ²² e doou, através da Missão Continente, 150 toneladas de bens alimentares à Cruz Vermelha Portuguesa e à Rede de Emergência Alimentar no âmbito da mesma campanha (2020)
Organizou, através da Missão Continente, a Campanha “Todos por Todos” ²³ . A Missão Continente doou 150 toneladas de bens alimentares no âmbito desta campanha (2020)
Lançou a Campanha “Luzes com Presença” ²⁴ e doou, através da Missão Continente, 50.000€ à mesma (2021)
Santander Totta
Criou o Fundo Santander Solidário ²⁵ e o Banco contribuiu duplicando o valor angariado (2020)
Criou o Fundo Corporativo Santander Todos.Juntos.Agora ²⁶ (2020)

profissão ou de missão voluntária.

²¹ Esta campanha teve como objetivo apoiar a recuperação do setor da restauração através da atribuição de 400.000 vales Recheio de 5€ aos clientes Pingo Doce com cartão Poupa Mais. Os clientes com cartão Poupa Mais que efetuassem uma compra de valor igual ou superior a 50€ recebiam um vale Recheio para ser oferecido a um restaurante, café ou outro tipo de estabelecimento alimentar e turístico à sua escolha a ser utilizado em compras no Recheio.

²² Promovida pela Missão Continente e pela LAPS Foundation visou angariar fundos, que foram convertidos em alimentos e distribuídos pela Cruz Vermelha Portuguesa e Rede de Emergência Alimentar, para alimentar as famílias que necessitavam de apoio no contexto de emergência nacional fruto da pandemia.

²³ Organizada pela Missão Continente, em parceria com a TVI, Federação Portuguesa de Futebol e LAPS Foundation, visou angariar fundos e bens alimentares (através da venda de vales alimentares nas lojas Continente, chamadas de valor acrescentado e transferência bancária) que foram entregues à Cruz Vermelha Portuguesa, Rede de Emergência Alimentar e União Audiovisual sendo, posteriormente, distribuídos pelas famílias mais necessitadas no contexto pandémico. Esta campanha apoiou também a cultura portuguesa e a atividade artística através da promoção de concertos por todo o país, “Concertos Todos por Todos”.

²⁴ Lançada pela Missão Continente com o objetivo de angariar fundos (através da compra do vale “Luzes com Presença”) para ajudar as instituições que trabalham no combate à solidão e isolamento social através da promoção e implementação de projetos e ações de proximidade/integração. Em forma de gesto simbólico, por cada vale vendido acendeu uma luz nas localidades portuguesas mais isoladas.

²⁵ O Santander alocou 105.000.000€ para o financiamento de iniciativas de combate à COVID-19, nomeadamente, o fornecimento de equipamentos e materiais médicos, o apoio a comunidades vulneráveis e o apoio à investigação em colaboração com universidades e outros organismos.

²⁶ Fundo criado internamente com o objetivo de angariar fundos juntos dos colaboradores para ajudar as instituições particulares de solidariedade social a garantir o acesso à alimentação a pessoas e famílias vulneráveis durante a pandemia COVID-19.

Tabela 19 – Donativo e contribuições monetárias para campanhas de angariação de fundos

Bondalti
Doou, em conjunto com as empresas da PACOPAR, 38.500€ à Câmara Municipal de Estarreja para ajudar nas despesas relativas ao controlo da pandemia, nomeadamente, no Plano Municipal de Testes para a COVID-19 (2020)
Caixa Geral de Depósitos
Apoiou em 2.457,94€ (2150 unidades) o projeto de produção de viseiras da SIBS (2020)
Doou 10.000€ à Campanha #Eu Ajudo Quem Ajuda ²⁷ (2020)
Doou 10.000€ à Campanha “SOS Coronavírus” ²⁸ (2020)
Contribuiu para o donativo de 100 ventiladores e 100 monitores, através da Associação Portuguesa de Bancos, ao Sistema Nacional de Saúde (2020)
Doou 500.000€ à iniciativa “Resposta Global à Covid-19” ²⁹ (2020)
CUF
Doou 150.000€ à iniciativa “Resposta Global à Covid-19” (2020)
EDP
Doou 100.000€ ao projeto Gulbenkian Soluções Digitais – Covid-19 para financiar os projetos de 19 aplicações e plataformas digitais que visam promover a saúde pública e mitigar os efeitos provocados pela pandemia (2020)
Doou 750.000€ à iniciativa “Resposta Global à Covid-19” (2020)
“Operação Cuidar em Casa” ³⁰ : distribuiu 72.000€ a entidades que prestam serviços de apoio domiciliário nos municípios onde a EDP tem centros de produtores (2020)
Jerónimo Martins
Doou 500.000€ à iniciativa “Resposta Global à COVID-19” (2020)

²⁷ Campanha lançada pela Cruz Vermelha Portuguesa com o objetivo de financiar o desenvolvimento de iniciativas, projetos e operações na área da saúde e apoio humanitário para prevenção e controlo da pandemia.

²⁸ Campanha lançada pela Associação Empresarial de Portugal, em articulação com a Ordem dos Médicos, visou reforçar os recursos para proteção das equipas médias, profissionais de saúde e utentes hospitalizados. As formas de contribuição englobam: contribuição financeira, contribuição em produtos/serviços, sinalização de fabricantes de equipamentos e materiais de primeira necessidade em contexto de pandemia e manifestação da vontade em participar em ações de voluntariado.

²⁹ Iniciativa lançada pela Comissão Europeia e para a qual Portugal contribuiu com 10.000.000€ (1,55 milhões do Governo e 8,45 milhões de euros de empresas privadas e instituições) para acelerar o desenvolvimento, produção e o acesso equitativo a vacinas, diagnósticos e tratamentos para a Covid-19.

³⁰ Através da EDP Produção, e com o apoio da Associação Nacional de Municípios, esta iniciativa visou apoiar financeiramente instituições que prestam serviços de apoio domiciliário a idosos em situação vulnerável nos municípios onde a EPD tem centros de produção. Pretendeu reforçar a ajuda nos custos com refeições, combustível, equipamentos de proteção individual e outras necessidades decorrentes do período pandémico.

Contribuiu com um 1.000.000€ para a realização do Painei Serol6gico Nacional COVID-19 ³¹ (2020)
O Pingo Doce associou-se 6 Biosurfit e financiou em mais de 27.000€ o equipamento “Triagem Smart” no 6mbito da Campanha #EuAjudoQuemAjuda (2020)
Ofereceu 250.000€ em cart6es-presente 6 Campanha #TodosJuntos (2021)
NOS
Contribuiu, em parceria com o Instituto Superior T6cnico e a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, para a impress6o de mais 1.000 viseiras em 3D (2020)
Contribuiu para a compra de mais de 4.300 fatos de prote6o e de mais de 6.600 batas cir6rgicas (2020)
Novo Banco
Contribuiu para o donativo de 100 ventiladores e 100 monitores, atrav6s da Associa6o Portuguesa de Bancos, ao Sistema Nacional de Sa6de (2020)
Abriu uma conta no Novo Banco para recolha de donativos para a constru6o de uma unidade de combate 6s doen6as infectocontagiosas no Hospital de S6o Jo6o no 6mbito da campanha “SOS Coronav6rus” e contribuiu com 30.000€ para a mesma (2020)
Doou 500.000€ 6 iniciativa “Resposta Global 6 COVID-19” (2021)
Santander Totta
Contribuiu para o donativo de 100 ventiladores e 100 monitores, atrav6s da Associa6o Portuguesa de Bancos, ao Sistema Nacional de Sa6de (2020)
Efetuiu um donativo para uma das contas solid6rias da Associa6o Empresarial de Portugal no 6mbito da campanha “SOS Coronav6rus” (2020)
Efetuiu um donativo ao movimento #Tech4Covid ³² para aquisi6o de equipamentos de prote6o individual para os hospitais (2020)
Doou 500.000€ 6 iniciativa “Resposta Global 6 Covid-19” (2020)
Participou na campanha “Unidos por Portugal” ³³ (2020)
Doou 25.000€ 6 Cruz Vermelha Portuguesa e 25.000€ 6 Rede de Emerg6ncia Alimentar

³¹ Desenvolvido pelo Instituto de Medicina Molecular Jo6o Lobo Antunes, com o financiamento da Sociedade Francisco Manuel dos Santos e do Grupo Jer6nimo Martins, visou avaliar a preval6ncia da infe6o por Covid-19 no pa6s fruto da primeira vaga, atrav6s da realiza6o de testes serol6gicos gratuitos.

³² Criado por fundadores de *startups* tecnol6gicas visou combater a pandemia COVID-19 atrav6s do desenvolvimento de solu6oes tecnol6gicas por parte de 5.360 pessoas de 250 empresas diferentes de diversas 6reas de atividade.

³³ Iniciativa lan6ada pela SIC e SIC Esperan6a, em parceria com a Federa6o Portuguesa de Futebol, visou angariar fundos para adquirir material hospitalar e equipamentos de prote6o individual para organiza6oes sociais.

no âmbito da campanha #NuncaDesisitr. O Banco, enquanto parceiro financeiro desta campanha, forneceu os meios de pagamento para os donativos (2020)

Super Bock Group

Doou 26.000€ à União Audiovisual (valor angariado através da venda interna da edição da cerveja de Natal) (2020)

The Navigator Company

Colaborou com o Instituto de Medicina Molecular na campanha de testes serológicos (2020)

Tabela 20 - Campanhas de sensibilização

CUF

“Não adie a sua saúde”: Abordou a importância de não adiar os cuidados de saúde nas suas campanhas de sensibilização (2020)

LIPOR

A LIPOR e os seus Municípios Associados alertaram a população para os novos cuidados a ter na deposição dos resíduos de modo que fossem cumpridas as novas regras no manuseamento do lixo doméstico (2020)

Sonae Sierra

Campanhas de comunicação sobre as medidas de segurança implementadas de modo que as pessoas se sintam mais confortáveis e seguras quando visitam os centros comerciais (2020 e 2021)

Tabela 21 - Disposição de recursos e competências por parte das empresas

Grupo AdP

A AdP Internacional forneceu serviços especializados e orientações técnicas às equipas de trabalho do Banco Mundial no âmbito do projeto “COVID Just-in-Time”³⁴

Caixa Geral de Depósitos

Antecipou a 3ª edição dos Prémios Caixa Social³⁵ (prevista para 2021) para o ano de 2020

³⁴ O Projeto “COVID Just-in-Time”, criado pelo Banco Mundial, visou apoiar entidades gestoras de abastecimento e saneamento a nível mundial na resposta à emergência sanitária, através da partilha de conhecimento entre os operadores dos serviços de abastecimento de água e saneamento, e a conceção de Planos de Emergência de Operadores dos Serviços de Água.

³⁵ A Caixa Geral de Depósitos criou os Prémios Caixa Social com o objetivo de distinguir e financiar projetos

EDP
Os colaboradores da EDP ajudaram na gestão da plataforma covid.pt ³⁶ e na promoção de iniciativas voluntárias em resposta às propostas publicadas na mesma (2020)
Desenvolveu ofertas comerciais adaptadas a instalações hoteleiras afetas a atividades hospitalares (2020)
Fidelidade
Desenvolveu os <i>webinars</i> “Prevenir doenças e ganhar qualidade de vida” e “À descoberta do sistema imunitário” em parceria com o Jornal Público com o objetivo de alertar a população sobre a importância de hábitos de vida saudáveis (2020)
Organizou os <i>webinars</i> “Saúde Mental nas Organizações” e “Impacto Social nas Organizações Sociais” (2020)
NOS
Disponibilizou conectividade ao primeiro centro de rastreio para a COVID-19 (2020)
Disponibilizou uma linha telefónica gratuita ao projeto “Somos Tod@s Digitais” ³⁷ (2020)
Criou linhas telefónicas de angariação de fundos para diversas iniciativas relacionadas com o combate à pandemia e apoio às famílias (2020)
Apoiou as unidades hoteleiras que acolheram os profissionais de saúde (2020)
Novo Banco
Lançou uma página no seu <i>site</i> institucional que continha conselhos e medidas implementadas pelos Banco direcionadas a clientes, colaboradores e sociedade
“Estamos abertos à informação”: os colaboradores do banco participaram neste ciclo de conversas na TSF (2020)
“Estamos abertos à economia”: participou nestes <i>webtalks</i> nas quais foram abordadas as várias dimensões e os efeitos da pandemia nos diferentes contextos económicos (2020)
“A economia somos todos nós”: partilhou informação especializada e técnica de suporte à tomada de decisão em contexto pandémico e na preparação do pós-Covid (2020 e 2021)

sociais implementados por entidades do terceiro setor, podendo os temas e categorias variar conforme os propósitos definidos para cada edição. A 3ª edição foi antecipada de modo a apoiar as entidades do setor social cuja atividade estivesse relacionada ao combate, controlo, prevenção e resposta aos impactos sanitários, sociais e económicos decorrentes da pandemia.

³⁶ Plataforma criada pela InnocationCast, Premium Minds e OutSystems visa a partilha de ideias, e consequente implementação, que respondam aos desafios inerentes à pandemia.

³⁷ Iniciativa do programa INCoDe.2030 com o objetivo de ajudar a população portuguesa com menos competências digitais a lidar com o isolamento social derivado da pandemia através da disponibilização de uma linha de telefone gratuita para solicitação de ajuda aos voluntários (alunos das instituições de ensino superior).

Santander Totta
Instituições utilizaram os fundos do Banco para apoiar os estudantes a continuar os seus estudos no período pandémico no âmbito dos programas de mecenato entre o Banco e as Universidades (2020)
Os fundos Santander permitiram que as Universidades e Institutos Politécnicos ajudassem no combate à pandemia COVID-19 (2020)
Criou um fundo de atribuição imediata com o objetivo de apoiar os projetos de impacto social desenvolvidos por estudantes universitários relacionados com a COVID-19 (2020)
Prémio Santander UNI-COVID-19: distinguiu e apoiou os projetos desenvolvidos pela comunidade académica que contribuíram para a resposta à situação pandémica (2020)
Lançou no primeiro confinamento o <i>site</i> “Superamos Juntos” que continha informações oficiais do governo e sobre programas de ajuda em curso destinadas a empresas, pessoas e profissionais independentes (2020)
Super Bock Group
O Hospital de Campanha do Porto foi montado no Super Bock Arena (2020)
The Navigator Company
Participou no WBCSD COVID-19 Response Program no qual são partilhados exemplos de medidas extraordinárias implementadas para combater a pandemia (2020)

Tabela 22 - Medidas de apoio aos setores da cultura e comunicação social

Fidelidade
Aderiu ao Movimento Portugal #EntraEmCena ³⁸ (2020)
Adquiriu 8.000 assinaturas em 8 grupos de comunicação social portugueses distribuindo-as pelos seus colaboradores (2020)
Substituiu os prémios de viagens internacionais oferecidos à rede de medição por <i>vouchers</i> de viagens em Portugal (2020)
NOS
Aderiu ao Movimento Portugal #EntraEmCena (2020)

³⁸ Este movimento consistiu numa colaboração entre artistas, marcas, fundações, empresas públicas e privadas com o objetivo de salvaguardar a cultura e apoiar os artistas durante o período pandémico. Os artistas lançavam ideias neste Marketplace digital e obtinham investimento para a conceção e desenvolvimento das mesmas, enquanto que as empresas encontravam nesta plataforma talento, as ideias propostas pelos artistas nacionais e lançavam desafios aos mesmos remunerando as que escolhessem.

The Navigator Company

No âmbito da campanha “Soldados do Papel”, à qual se associou, ofereceu resmas de papel a 1.500 quiosques que se mantiveram abertos para que as pessoas pudessem manter o acesso à informação e à impressão de documentos (2020)
