



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impactos da COVID-19 nas Políticas de Responsabilidade Social Corporativa: Perspectiva das empresas portuguesas do segmento da restauração

Thaís Megale Rezende dos Santos

Católica Porto Business School
Março de 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impactos da COVID-19 nas Políticas de Responsabilidade Social Corporativa:

Perspectiva das empresas portuguesas do segmento da restauração

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Thaís Megale Rezende dos Santos

sob orientação de
Prof.^a Doutora Sandra Lima Coelho

Católica Porto Business School
Março de 2021

Agradecimentos

A minha professora e orientadora Sandra, por toda orientação, suporte, paciência e apoio desde o início ao fim deste trabalho.

Aos meus pais. Sem o esforço deles nada seria possível. Agradeço por me apoiarem vir à Portugal realizar esse mestrado, e por fazerem questão que fosse uma experiência incrível. A saudade é grande, mas o amor é maior. Aos meus irmãos João e Lucas pelo suporte online e à distância, foi fundamental.

As minhas avós, por terem partilhado inúmeras ligações telefónicas e de vídeo chamada nesse período longe do Brasil. Por todo apoio, suporte e planos para virem me visitar em Portugal.

Ao Paulo, meu apoio incondicional, meu companheiro de vida. Obrigada por partilhar essa experiência única comigo, e por superarmos juntos todas as dificuldades. Obrigada pelo incentivo e companhia.

Aos meus amigos que aqui fiz, Tomás, Kiu, Kika, Bea, Irene e Mariana. Obrigado por se tornarem minha família portuguesa, por me acolherem tão bem. Sem vocês, essa experiência não teria sido a mesma.

Aos meus amigos do Brasil, gratidão pelo incentivo à distância, pelas vídeo chamadas realizadas em momento de pandemia, e por todo o suporte para que eu fosse além, sempre. São a família que construí sem laços de sangue.

Por fim, a todos que estão comigo e contribuíram para quem sou hoje.

Resumo

O presente trabalho é um estudo crítico sobre os impactos da COVID-19 nas políticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em Portugal, mais especificamente, sobre as empresas do ramo de restauração e a perspectiva que os representantes destas empresas têm sobre o tema. Os principais objetivos a serem atingidos com esta pesquisa é perceber se as empresas estão familiarizadas com o conceito de RSC, se suas empresas têm medidas de RSC, assim como compreender os impactos da pandemia do Coronavírus nestas medidas.

Para atingir os objetivos, a pesquisa recorreu ao método qualitativo de investigação. Através de uma entrevista semiestruturada, foi possível realizar análise do conteúdo e discussão dos resultados.

Os resultados obtidos revelam que a maioria dos gestores das empresas do ramo da restauração estão familiarizados com o conceito de RSC, embora com limitações. Observa-se que o cariz filantrópico e beneficente é hipervalorizado nas práticas de RSC aplicadas pelas empresas.

Os entrevistados apresentaram a situação atual do ramo da restauração perante a COVID-19, a evidenciar uma situação de dificuldade económica. Com isso, identificam-se as mudanças nas políticas de RSC ocasionadas pelo contexto pandémico. Contudo, observa-se uma desfasagem de conhecimento por parte das empresas analisadas quanto ao repertório de medidas de RSC, de modo que observaram-se políticas aplicadas pelas empresas mas não mencionadas como de cunho de Responsabilidade Social.

Por fim, este estudo apresenta a visão dos entrevistados quanto ao futuro da RSC pós pandemia, a revelar uma maior conscientização dos problemas sociais

da sociedade por parte das pessoas e, possivelmente, uma maior aplicação de políticas de RSC.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; práticas empresariais; COVID-19; Pandemia; Portugal;

Abstract

The present work is a critical study on the impacts of COVID-19 in the Corporate Social Responsibility (CSR) policies in Portugal, more specifically, on the companies of the restaurant business and the perspective that the representatives have regarding the theme. The main objectives of this research is to understand if companies are familiar with the concept of CSR, if their companies have CSR measures, as well as understanding the impacts of the Coronavirus pandemic on it.

To achieve the objectives, a research resorted to the qualitative method of investigation. Through a semi-structured interview, it was possible to analyze the context and discuss the results. The results obtained reveal that most managers of companies in the restaurant business are familiar with the concept of CSR, however with some limitation. It is observed that the philanthropic and charitable nature is overvalued in the CSR practices applied by companies.

The interviewees presented the current situation in the restaurant industry in the actual context of COVID-19, showing a situation of economic difficulty. Thus, the changes in CSR policies are presented and identified. However, there is a knowledge gap regarding the repertoire of CSR measures, so that the policies applied by the companies were observed throughout analysis, but not mentioned as Social Responsibility by the interviewees.

Finally, this study presents the interviewees' view of the future of CSR, revealing a greater awareness of social problems in society and, possibly, a greater application of CSR policies.

Keywords: Corporate Social Responsibility; business practices; COVID-19; pandemic; Portugal

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Tabelas	xiv
Introdução.....	16
Capítulo 1	
Enquadramento Teórico	21
1. Responsabilidade Social Corporativa	21
1.1 A Evolução e o Contexto Histórico da Responsabilidade Social Corporativa	21
1.1.1 Responsabilidade Social Corporativa a partir da Década de 1970.....	29
1.2 Responsabilidade Social Corporativa em Portugal.....	39
2. Pandemia da COVID-19	41
2.1 COVID-19: a doença e sua evolução	42
2.2 COVID-19 em Portugal.....	45
2.3 Responsabilidade Social Corporativa e COVID-19.....	48
2. Capítulo 2	
Metodologia.....	52
1. Objetivos do Estudo	52
2. Instrumento da Recolha de Dados.....	53
2.1 A Entrevista	53
3. Construção da Amostra.....	55
4. Análise de Conteúdo.....	56

3. Capítulo 3	
Análise e Discussão de Resultados	58
1. Análise dos Resultados Obtidos Através das Entrevistas	59
1.1 Caracterização da Amostra.....	59
1.2 Caracterização das Empresas.....	60
1.3 Conhecimento do Tema Responsabilidade Social Corporativa.....	62
1.4 Aplicação das Políticas de Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas.....	64
1.5 Motivações da Prática de Responsabilidade Social Corporativa.....	66
1.6 Cenário das Empresas com a COVID-19.....	68
1.7 Mudanças nas Políticas de Responsabilidade Social Corporativa Devido a COVID-19.....	70
1.8 Importância das Políticas de Responsabilidade Social Corporativa na Pandemia.....	73
1.9 Discussão dos Resultados	76
4. Capítulo 4	
Conclusões.....	83
Bibliografia.....	88
Anexos.....	96

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica dos entrevistados.....	61
---	----

Introdução

Há anos que a relação entre empresas e sociedade em que se inserem é discutida. É evidente a importância económica das empresas, assim como a social. Entretanto, discute-se a inter relação entre esses dois pilares, porém, sem sucesso em relação a chegar a um consenso. Apesar de já haverem indícios da atuação das empresas no âmbito social desde a Revolução Industrial, as empresas só foram vistas como instituições que, assim como o governo, tinham obrigações sociais nos anos 50 (Eberstaldt, 1973). Carroll (2008) aponta Bower (1957) como o pioneiro a discutir e pesquisar sobre a importância do papel das empresas para com a sociedade, assim como os impactos sociais que podem gerar.

Apesar de ser uma discussão de longa data, é possível identificar duas vertentes de pensamento. De um lado da discussão, defende-se que o único papel das empresas é o financeiro, referente a aumentar as receitas e a contribuir para a economia (Friedman, 1970). Do outro lado, há a perspectiva de que as empresas devem contribuir para o contexto em que estão inseridas, de forma a ter uma missão moral perante a sociedade. Nesse sentido, defende-se que as empresas não só devem cumprir as suas obrigações legais (Mulligan, 1993), mas também inserir na sua gestão medidas a fim de contribuir para a sociedade (Davis, 1971).

Ao longo dos anos, ficou evidente que momentos históricos importantes tiveram grande influência no pensamento dos empresários em relação ao tema de Responsabilidade Social Corporativa. Momentos como a Segunda Guerra Mundial e o desastre de Chernobyl alteraram a percepção e consciência das pessoas em relação à responsabilidade social, sendo possível identificar uma evolução da aplicação de políticas nesse viés. Atualmente, o mundo vive um

momento histórico triste, porém de cunho importante. A pandemia da COVID-19 já alterou medidas políticas, sociais, económicas e ambientais. A sociedade viu-se numa situação inédita que engatilhou diferentes pensamentos sobre diversos temas, inclusive o de cunho social.

Desta forma, o principal objetivo deste estudo é perceber se as empresas portuguesas, mais especificamente de um dos setores mais afetados pela pandemia do coronavírus, a restauração, utilizam práticas de Responsabilidade Social Corporativa na sua gestão, assim como compreender os impactos da pandemia da COVID-19 nas práticas e aplicações dessas medidas.

Mais especificamente, este estudo busca compreender o grau de entendimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa para os representantes do ramo de restauração. Além disso, será analisada a inclusão de práticas nesse sentido na gestão das empresas nas quatro óticas da Responsabilidade Social Corporativa: económica, ambiental, social e ética. Em paralelo, será analisada a situação atual das empresas no contexto pandémico assim como a gestão de tais medidas agora com a COVID-19, a fim de realizar uma comparação entre os dois momentos. Com isso, busca-se compreender os impactos do coronavírus na gestão e aplicação de políticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Assim, é possível dizer que esta pesquisa teve como base três principais questões para orientar o processo investigativo. Primeiramente, entender a familiaridade das empresas do ramo de restauração com o conceito de RSC e o grau de aplicação destas medidas na sua gestão. Depois, busca-se perceber o cenário atual das empresas por conta da COVID-19 e as mudanças sofridas nas suas políticas de RSC. Por fim, pretende investigar a possibilidade da pandemia do coronavírus ser um novo marco histórico para uma disseminação de informação acerca do tema, de forma que as políticas de RSC sejam mais

práticas pós COVID-19. Deste modo, as principais questões desta investigação são:

1. Estão as empresas familiarizadas com o conceito de RSC e a aplicá-lo na sua gestão?
2. Qual o cenário atual dessas empresas, perante a COVID-19, e quais as mudanças que ocorreram nas suas políticas de RSC?
3. Qual a possibilidade de a RSC ser mais praticada na era pós COVID-19?

O facto da RSC ser um tema pouco abordado em Portugal e a pandemia da COVID-19 ainda não ter acabado até a data de submissão deste trabalho torna este estudo pioneiro no assunto. Deste modo, deve ser considerado apenas um estudo exploratório, que não deverá ser generalizado, mas interpretado como a realidade das empresas em análise apenas.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo encontra-se todo o enquadramento teórico, com a evolução histórica do conceito de RSC, assim como a aplicação do tema em Portugal. Ainda no primeiro capítulo é contextualizada a pandemia da COVID-19 e seus desdobramentos no mundo mas, principalmente, em Portugal. O capítulo 2 refere-se à metodologia utilizada no decorrer do estudo, a fim de explicar como se pretendeu obter as respostas para as questões mencionadas acima. Evidencia-se o objetivo do estudo, assim como os métodos utilizados para a obtenção da amostra. A seguir, fala-se sobre as entrevistas, os seus resultados e a análise desses resultados..

No capítulo 3 apresentam-se os resultados e seus desdobramentos. Primeiramente, caracteriza-se a amostra dos entrevistados e suas respectivas empresas. A seguir, analisam-se as respostas dos entrevistados referentes ao

conhecimento do conceito de RSC. De seguida, analisam-se as políticas de RSC presentes em cada empresa. Também neste capítulo entende-se o contexto atual das empresas perante ao COVID-19, os impactos causados pela pandemia nas medidas de RSC, assim como a percepção dos entrevistados quanto ao futuro do tema abordado. No final, faz-se uma breve discussão dos resultados com suporte do enquadramento teórico apresentado no capítulo 1.

O quarto capítulo refere-se às conclusões deste estudo, suas limitações e possíveis pesquisas futuras sobre esta temática.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. Responsabilidade Social Corporativa

Ao dissertar sobre Responsabilidade Social Corporativa, constatamos que esta é uma problemática que tem sido muito discutida ao longo dos anos. Tal facto faz-nos atentar ao contexto histórico em que foram desenvolvidos os conceitos inerentes a esta problemática, considerando-o fundamental no seu estudo. Tais pontos serão levantados neste capítulo.

1.1 A evolução e o contexto histórico da Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), além de ser um termo e tema muito discutido nos tempos atuais, já foi muito discutido, estudado e redefinido ao longo dos anos. Com o passar dos anos e de tantas obras literárias, a RSC passou de caridade e solidariedade, a algo sem fins lucrativos para a organização, a fonte de vantagem competitiva (Carvalho, 2013). Porém, só a partir de 1940 é que o papel social dos executivos e a definição das suas responsabilidades se tornaram em tema de estudo. (Carroll, 1999). Assim, a ideia de que empresas e organizações têm responsabilidade para com a sociedade não é algo recente. É possível identificar na história uma preocupação com a sociedade há muitos séculos (Carroll, 2008). Para Chaffee, é possível encontrar referências ao cenário social no âmbito corporativo desde as Leis Romanas, através de empreendimentos sociais da época, como asilos, lares para necessitados e hospitais (Chaffee, 2017).

Apesar da RSC só começar a ser definida e discutida na década de 1950, alguns eventos históricos já começavam a lapidar o conceito. Com o advento da Revolução Industrial no Século XIX, e a necessidade de uma alta produtividade, as empresas passaram a preocupar-se, especialmente, com os seus trabalhadores e o seu bem-estar. Há uma dúvida que persiste: ainda hoje não se sabe se foi uma atitude filantrópica, ou apenas pensando nos negócios, porém, é impossível negar o início de um pensamento de responsabilidade social da empresa perante aqueles que a circundavam. Com a crescente produção em larga escala, a urbanização e a industrialização marcaram a época, trazendo consigo novas problemáticas para o cenário corporativo, como a lesão de pequenas empresas e produtores, condições ruins de trabalho e a preocupação da sociedade (Heald, 1970). Tais problemas exigiam respostas e, na busca de um equilíbrio entre indústria e classe trabalhadora, alguns empresários criaram organizações com o intuito de promover valores e melhorar as condições de trabalho (Heald, 1970).

Com o final da Primeira Guerra Mundial e a supremacia dos Estados Unidos, as maiores empresas começaram a dominar a economia mundial, muitas vezes aliadas ao poder do governo, a criar uma posição corporativa imperante, praticamente com poderes ilimitados. Com muito poder em mãos, líderes e empresários esqueceram de olhar para a sociedade em que estavam inseridos, causando uma grande revolta e um colapso económico, conhecido como a Grande Depressão. Segundo Eberstadt, se a irresponsabilidade corporativa não tivesse provocado um colapso económico, as empresas não tivessem tido a necessidade de buscar novamente uma responsabilidade social (Eberstadt, 1973).

De acordo com uma pesquisa realizada por Sophia Muirhead para o The Conference Board (1999), antes de 1900 as ajudas e contribuições realizadas por empresas não eram sempre vistas com bons olhos, e muitas vezes percebidas

como distribuição dos ativos dos acionistas sem sua aprovação. Além do mais, na época, só eram consideradas causas filantrópicas aquelas que diretamente ofereciam algum retorno benéfico para a empresa (Muirhead, 1999). Só a partir de 1930, após o cenário caótico da Grande Depressão, as empresas começaram a ser vistas como instituições que, assim como o governo, tinham obrigações sociais a cumprir (Eberstadt, 1973), iniciando a conscientização do conceito de responsabilidade social, principalmente no ambiente industrial, abrindo portas para que, na década de 1950, nascesse formalmente o conceito de RSC.

Segundo Oliveira (1984), foi num manifesto de aproximadamente uma centena de industriais ingleses que o termo RSC foi escrito pela primeira vez. Tal documento explicitava que o bem-estar entre a organização e a comunidade era necessário e, para tal, era necessária uma compensação entre os interessados, ou seja, sócios, empregados, credores, fornecedores, consumidores e a comunidade no geral. Assim, a orientação é de que as decisões tomadas pelas empresas deveriam condizer com as necessidades e valores da sociedade e daqueles que a envolvem (Bower, 1957). Inicia-se, então, uma incessante busca de quais necessidades seriam essas, quais as diretrizes e delimitações e como isso deveria ser feito.

A década de 1950 pode ser considerada como o princípio da elaboração da definição de RSC. Foi nessa época que pesquisas acadêmicas eram focadas na qualidade teórica da questão (Lee, 2008). Com o fim da Segunda Guerra Mundial, houve uma grande adaptação e mudança de atitude mundial em relação às questões envolvendo RSC, porém muito restrito a questões filantrópicas (Carroll, 2008).

É apontado por Carroll como o ponto de partida da RSC o livro “Social Responsibilities of the Businessman (1953)”, no qual o autor estabelece que as práticas realizadas pelas empresas eram essenciais para a vida da comunidade e questiona quais as atitudes e responsabilidades para com a sociedade são

esperadas dos homens de negócios (Carroll, 1999). Para Bowen, as decisões e atitudes dos empresários da época afetavam funcionários e clientes, e tinham um grande impacto na qualidade de vida da sociedade como um todo (Bowen, 1953), definindo RSC da seguinte maneira: “Responsabilidade Social se refere às obrigações dos empresários em perseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ações desejáveis em função dos objetivos e valores da nossa sociedade”. Mesmo ainda não se referindo a RSC pelo nome hoje conhecido, Bowen foi responsável pela primeira obra literária a respeito da RSC, sendo classificado por Carroll como o Pai da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 2006).

Com essa primeira obra publicada, Bowen incentivou novos pensadores a envolver-se com o assunto da RSC. No seu livro “Corporation Giving in a Free Society”, publicado em 1956, Eells pesquisa sobre os papéis das empresas para com a sociedade e afirma que estas não estavam a cumprir com suas responsabilidades da época (Eells, 1956). Selekman, no seu livro “A moral Philosophy for management” publicado em 1959, também abordou a mesma questão, ao explorar a responsabilidade das empresas e a sua evolução de acordo com as necessidades trabalhistas.

Numa tentativa de síntese do significado de RSC nos anos 50, William Frederick, também um dos primeiros autores literários no assunto, afirmou que o conceito aplicado ao contexto era composto por três ideias distintas, mas centrais: (1) RSC refletida na ideia de gerentes corporativos como curadores públicos; (2) RSC dentro de um equilíbrio de reivindicações concorrentes de recursos corporativos; e (3) na ideia de aceitação da filantropia como uma manifestação de apoio dos negócios às boas causas (Frederick, 2006).

Apesar de ainda ser de forma *ad hoc*, e depender exclusivamente da decisão dos executivos, a filantropia foi considerada o grande marco da RSC na década de 1950, visto que foi na época em que ganhou popularidade (Muirhead, 1999).

Ainda era um período de aprendizagem, tanto da parte da comunidade, quanto da parte das empresas, ainda a familiarizar-se com o conceito de RSC. Com um novo conceito e um novo contexto social, interessados e estudiosos da época focaram-se em estudar e definir o que era RSC (Carroll, 2008), sendo este o motivo do grande rescimento de consciencialização sobre este conceito na sociedade na década de 1960.

O contexto social da década de 1960 foi marcado por manifestações em prol dos direitos civis, enfatizando a contrariedade da população para com as guerras, o que acabou pressionando grandes empresas que, na visão dos protestantes, tinham forte ligação com a guerra, por conta de serviços, ou até mesmo fornecimento de produtos e materiais (Carroll, 1960). Tal cenário foi grande incentivador de novas análises e perspectivas sobre o tema.

RSC foi apontada como a resposta necessária para os problemas e necessidades da sociedade. Keith Davis foi um dos grandes representantes literários do desenvolvimento do conceito de RSC da década, a evidenciar as fundamentais mudanças sociais, económicas e políticas do momento, de forma a pressionar os empresários não só a tomar alguma atitude, mas também a entender e aprofundar os seus papéis e responsabilidade social para com os interessados (Davis, 1960). Nesse sentido, o autor afirmou que a função dos homens de negócios era imprescindível, e precisava de ser exercitada tanto no âmbito económico, como humano, e que era possível que a RSC frutificasse retorno económico para a empresa (Davis, 1960).

Outro grande propagador e consciencializador do conceito de RSC, na década de 60, foi William C. Frederick, ao assegurar que a responsabilidade social da empresa (RSE) exigia uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e uma disposição de ver que esses recursos fossem utilizados para fins sociais também, ao invés de somente para interesses de pessoas específicas e empresas privadas.

Nessa mesma linha de pensamento de Frederick, McGuire, no seu livro “Business and Society”, ao analisar as empresas e cooperações, e seu desenvolvimento, juntamente com as mudanças das condições sociais e económicas da época, argumentou que a responsabilidade corporativa ultrapassava obrigações legais e económicas, e que a grande questão era a necessidade de interesse por parte das empresas na política, bem-estar social da comunidade, educação e felicidades dos seus funcionários (McGuire, 1963).

Clarence C. Walton seguiu os passos de McGuire e também analisou as mudanças e seus reflexos entre as décadas de 1950 e 1960, principalmente no que diz respeito às políticas públicas, e acreditava que as empresas poderiam ser grandes colaboradores para a melhoria da situação social e econômica de todos na época (Walton, 1967). No seu livro “Corporate Social Responsibilities”, Walton afirmou que “o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade e percebe que essas relações devem ser mantidas em mente pelos gestores de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados buscam seus respectivos objetivos.” (Walton, 1967). Nesse sentido, o autor afirma que RSC é o conjunto de medidas voluntárias e coercitivas de empresas e organizações ligadas a elas, sem qualquer prospecção de custos e retorno económico (Walton, 1967).

Mesmo com muitos entusiastas do novo conceito de RSC, havia também pesquisadores céticos em relação ao conceito e à imposição de sua necessidade e benefícios. Milton Friedman, economista vencedor do Prémio Nobel da Economia em 1967 afirmou, em 1962, a sua percepção bem particular e contra tudo aquilo até então já publicado. Para Friedman, dentro do cenário capitalista da época, as empresas deveriam limitar-se a buscar benefícios económicos próprios e individuais (Friedman, 1962). Complementarmente, em seu artigo “The Social Responsibility of Business is To Increase its Profits”, publicado em 1970, o autor aponta o uso dos recursos financeiros das empresas em RSC como

algo inadequado e inapropriado, visto que resultaria em um gasto injustificável de dinheiro apenas para o interesse comum (Friedman, 1970).

Mesmo com o foco principal da RSC em filantropia (Carroll, 2008), na década de 1960 o conceito de RSE também abrangia tópicos como melhores condições de trabalho, melhor relacionamento com clientes, melhor relação entre acionistas, o que indica um bom avanço na conscientização e também propagação do conceito. (Heald, 1970). Entretanto, como afirmado por McGuire, ainda havia mais conversa e discussão a respeito do tema, do que ação propriamente realizada. (McGuire, 1963).

Com problemas sociais e ambientais nos Estados Unidos, o derramamento de óleo nas baías da Califórnia, em 1969, provocou o crescimento da conscientização social ainda mais no país. Pessoas foram às ruas protestar e exigir um ambiente limpo e sustentável, lutando contra a poluição e alegando que as empresas eram as grandes responsáveis. Isso obrigou o governo dos Estados Unidos a criar leis e regulamentos ambientais e sociais para conter a comoção da população. Mesmo que tenha sido uma atitude de um único país, a posição dos Estados Unidos como grande potência mundial econômica na época, abriu novas portas para a RSC, a servir de exemplo para outros países.

Nesse sentido e contexto, é de extrema relevância mencionar a colaboração realizada pelo Comitê de Desenvolvimento Econômico (CED) dos EUA, através da publicação do documento "A New Rationale for Corporate Social Policy", no qual se explicitava em quais medidas era justificável as empresas se envolverem em problemas sociais (Baumol, 1970) e também da publicação do "Social Responsibilities of Business Corporations", a referir-se às expectativas depositadas nas empresas por parte da sociedade (Committee for Economic Development, 1971). A relevância de tais publicações dá-se não só pelo seu conteúdo, mas mais ainda por aflorar o debate sobre RSC e impulsionar novos

pensadores e vertentes de pensamentos (Carroll, 1999; Lee, 2008), através da propagação da ideia que o objetivo básico das empresas é atender às necessidades da sociedade, levando em consideração a satisfação geral (Committe for Economic Development, 1971).

A partir dessas publicações, o CED introduziu o Modelo dos Três Círculos Concêntricos da Responsabilidade Social. O círculo íntimo refere-se às responsabilidades básicas de uma empresa em prol da eficiência da gestão económica, a focar-se, portanto, em produtos, empregos e crescimento económico. O segundo círculo é o intermediário, no qual engloba, além dessa responsabilidade económica mencionada no círculo anterior, uma consciência das necessidades e prioridades sociais diante certo cenário e tempo. O terceiro e último círculo é o externo, no qual encontram-se novas responsabilidades, ainda não assumidas pelas empresas, mas que seriam necessárias e benéficas para um melhor ambiente social.

Devido a tantas mudanças no cenário mundial e no grau de consciência da comunidade, a década de 1970 foi chamada por Carroll de “a era da gestão da responsabilidade social corporativa” (Carroll, 2015). Isso acontece pois a familiaridade com o termo RSC quebrou barreiras e possibilitou a sua utilização em diferentes momentos, situações e contextos. Por conta disso, perdeu-se um pouco do que realmente significava Responsabilidade Social Corporativa, visto que era utilizada por muitos, em circunstâncias completamente diferentes (Sethi, 1975).

Explicitando bem as confusões e diferentes aplicações e opiniões sobre RSC, Dow Votaw em definiu as dúvidas e anseios que afluíam à época referente ao tema:

“O termo [responsabilidade social] é brilhante; significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, transmite a ideia de responsabilidade legal ou obrigação; para outros, significa

comportamento socialmente responsável em um sentido ético; para outros ainda, o significado transmitido é o de 'responsável por', de modo causal; muitos simplesmente o equiparam a uma contribuição de caridade; alguns acham que significa consciência social; muitos dos que o abraçam com mais fervor veem-no como um mero sinônimo de 'legitimidade', no contexto de 'pertencer' ou ser adequado ou válido; alguns vêem isso como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões mais elevados de comportamento aos empresários do que aos cidadãos em geral" (Votaw, 1973, p.11).

1.1.1 Responsabilidade Social Corporativa a partir da década de 1970

Preston e Post afirmaram que as empresas têm responsabilidades públicas dentro de certos limites explícitos, a ficar claro que episódios fora do estabelecido não eram de cunho obrigatório para os negócios (1975). Ou seja, estavam a declarar que as companhias não eram responsáveis por melhorar todas as condições sociais e resolver todos os problemas de cunho sociais, deveriam apenas se responsabilizar por aquilo que provocasse consequências diretas para seus negócios (Preston e Post 1975). Já Sethi acreditava que a responsabilidade social deveria ser de acordo com as normas e valores sociais e, de certa forma, algo regularizado (Sethi, 1975).

No que diz respeito a definições do termo RSC, Harold Johnson foi outro célebre autor da década. No seu livro "Business in Contemporary Society: Framework and Issues" de 1971, ele apresentou diversos significados e perspectivas a respeito da responsabilidade social, evidenciando a ideia de que:

"Uma empresa socialmente responsável é aquela cuja equipe gerencial equilibra uma multiplicidade de interesses. Em vez de se empenhar

apenas por lucros maiores para seus acionistas, uma empresa responsável também leva em consideração funcionários, fornecedores, revendedores, comunidades locais e o país.” (Harold Johnson, 1971, p. 50)

No livro “Business and Society” George Steiner não se estendeu mais no conceito de RSC, apenas concordou e citou Davis e Frederick. Entretanto, focou o desenvolvimento de modelos que designavam critérios e circunstâncias nas quais a responsabilidade social se encaixava e deveria ser aplicada. Afirmou que, apesar de deverem continuar no segmento de instituições económicas, as empresas tinham de ter responsabilidade em ajudar a sociedade a ajudar a satisfazer as suas necessidades básicas, portanto, deveriam ter responsabilidade social (Steiner, 1971). Ademais, declarou que o tamanho da empresa deveria ser diretamente proporcional a quanto a instituição precisa ajudar e se responsabilizar pelo coletivo, ou seja, quanto maior a corporação, mais responsabilidade social ela teria.

Em meados da década de 1970, Davis volta a pronunciar-se sobre o tema de RSC, abrindo uma nova discussão que acabou por aflorar novas definições e conceitos acerca do tema. Ao contrário de Friedman, que advogava que a responsabilidade das empresas não era de cunho social mas sim de gerar lucro e dinheiro para seus acionistas (Friedman, 1970), Davis defendeu que, apesar do compromisso económico de um negócio para com ele mesmo, havia também o compromisso coletivo (Davis, 1971). Nesse sentido, definiu CRS, assim, em 1973: ‘Para os fins desta discussão, CRS se refere à consideração e resposta da empresa a questões além dos estreitos requisitos económicos, técnicos e legais da empresa’ (Davis, 1971, p.70).

Outros autores que voltam a publicar livros e disseminar novos pensamentos sobre RSC foram Richard Eells e Clarence Walton, ao publicar

uma nova edição do seu livro “Conceptual Foundations of Business”, no qual não dissertaram sobre a definição do conceito, mas sim sobre o seu significado e enquadramento, na mesma linha de pensamento de Davis:

“Em seu sentido mais amplo, a responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vai além do meramente econômico. Na medida em que os sistemas de negócios que existem hoje só podem sobreviver em uma sociedade livre e eficaz, o movimento de responsabilidade social corporativa representa uma ampla preocupação com o papel das empresas no apoio e na melhoria dessa ordem social” (Eels e Clarence, 1974, p. 247).

Um ano depois, em 1975, S. Prakash Sethi abriu a discussão sobre algumas diferentes perspectivas dentro daquilo considerado, até então, como RSC, diferenciando 'obrigação social', 'responsabilidade social' e 'responsividade social'. No modelo, Sethi definiu obrigação social como o comportamento corporativo em resposta à situação do mercado e economia, e restrições legais, tendo apenas critérios econômicos e legais. Já responsabilidade social, vai além de uma obrigação, é aquilo que não é oriundo de norma. Por fim, define responsividade social como uma prevenção por parte das empresas, tratando-se de uma adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais (Sethi, 1975).

Como já mencionado, durante a década de 70 o conceito e significado de responsabilidade social corporativa e aquilo que representava perdeu-se, o que levou Lee Preston e James Post a definirem, no livro “Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility” (1975, p. 9), o sentido em que usavam o termo:

“Em face do grande número de usos diferentes, e nem sempre consistentes, restringimos nosso próprio uso do termo responsabilidade social para se referir apenas a um sentido vago e altamente generalizado de preocupação social que parece estar subjacente a uma ampla variedade de políticas ad hoc e práticas gerenciais. Muitas dessas atitudes e atividades são bem intencionadas e até benéficas; poucos são patentemente prejudiciais. Eles carecem, entretanto, de qualquer relação coerente com as atividades internas da unidade gerencial ou com seu vínculo fundamental com o ambiente hospedeiro.” (Preston e Prost, 1975, p. 9)

Logo, afirmaram que preferiam utilizar o termo ‘responsabilidade pública’ para referirem-se a questões administrativas organizacionais no que diz respeito à vida pública. Porém, essa mudança não foi acatada pelos doutrinadores e tal termo não foi utilizado. Continuou-se a usar Responsabilidade Social, como se conhece até à actualidade.

O fim do uso indiscriminado do termo “Responsabilidade Social Corporativa” dessa década deu-se com a definição proposta por Carroll, em 1979, a afirmar que “A responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações no determinado momento ” (Carroll, 1979, p 280), a defender que a parte económica realizada pela empresa também era uma contribuição para o coletivo e social e não apenas para si, incluindo a responsabilidade económica no escopo de RSC (Lee, 2008).

Com todos esses novos pensamentos, significados e enquadramentos acerca daRSC, sugestões a respeito da importância de uma abordagem gerencial para tal estavam a dominar a época (Carroll, 1977). Poroutras palavras, sugeriria-

se que a RSC também deveria fazer parte do planeamento empresarial dos negócios, de forma a ser mais organizada e direcionada para um melhor desempenho da empresa. Principalmente por conta das legislações então existentes, mostrava-se cada vez mais necessária uma sistematização organizacional para cumpri-las. Cada vez mais considerada uma questão interna e, realmente, de responsabilidade corporativa, as pesquisas voltaram-se para a relação entre RSC e o lucro da empresa (Aupperle, 1985).

Thomas M. Jones (1980) foi o grande responsável pela discussão, envolvendo RSC na década de 1980. Jones explicou que a dificuldade em obter um único significado sólido sobre o tema dava-se por este ser um processo. Ou seja, considerou a responsabilidade social como um processo de tomada de decisão que influencia o desempenho das empresas. Com isso, pesquisas e literatura fixaram-se não mais na definição do conceito, mas sim na sua operacionalização e dos conceitos e assuntos complementares, com o objetivo de ajudar a perceber aquilo que estava por trás do conceito (Jones, 1980).

Seguindo essa vertente, muitos autores e investigadores passaram a desenvolver obras que analisassem o modelo de processo da RSC. Em 1985, Steven Wartick e Philip Cochran expuseram uma evolução do conceito e contexto de RSC apresentados por Carroll anos antes, em 1979). A reorganização apresentada pelos autores foi a reorganização dos conceitos, adequando-os a processos e políticas. Ou seja, acreditavam que os componentes éticos e sociais deveriam ser tratados como responsabilidade social e fazer parte dos princípios das empresas, enquanto a gestão dos problemas sociais pensada como políticas organizacionais, e a maneira como a empresa respondia a tais questões era um grande processo (Wartick e Cochran, 1985).

Entretanto, Friedman continuava a defender que julgar as empresas responsáveis por necessidades da sociedade e fazê-las focar em tais carências e não em fazer dinheiro era um erro. Além do mais, o autor apontava que o

governo era o único responsável por tratar e sanar questões sociais (Friedman, 1984).

Porém, com novas regulamentações mundiais acerca de temas considerados englobados nas questões sociais, e problemas que chocaram a sociedade, como o desastre de Chernobyl, em 1986, acabaram por clarificar e normalizar ainda mais a RSC. Foi o caso da criação da Comissão Europeia do Meio Ambiente (1981) e a Comissão Mundial do Meio Ambiente (1983). Apesar de não estarem efetivamente ligadas à RSC, não fazendo parte da discussão do conceito ou significado, foram importantes para o crescimento da consciência internacional acerca do meio ambiente e sustentabilidade, o que reflete, indiretamente, o comportamento empresarial e as suas obrigações para com a sociedade. Carroll afirma que tais preocupações foram de extrema relevância para a conduta social corporativa e por abrir portas para novas pesquisas a respeito de temas alternativos, mas intimamente ligados à RSC, como a ética empresarial e a gestão de stakeholders (Carroll, 2008).

A partir de 1990, a RSC não foi só assunto para um crescente número de pesquisas, mas também alcançou relevância internacional, tanto pelos novos regulamentos já mencionados, mas também pelo processo de globalização no qual o mundo se encontrava, na época. Como Carroll explica, a globalização acabou por aumentar o número de corporações multinacionais que estavam a enfrentar mudanças e dificuldades nos seus novos ambientes de exercício operacional. Com uma maior competição, a atenção em ter uma boa reputação e ser confiável para o novo público fez com que a RSC fosse vista como resposta e fator diferencial e de vantagem competitiva (Carroll, 2015). Várias empresas multinacionais perceberam que o facto de serem socialmente responsáveis poderia, além de ser caminho para o sucesso corporativo, amenizar os desafios do processo de globalização, sendo mais bem vistos por terem uma postura

social ativa. Isso fortaleceu a institucionalização da RSC, tornando-a mais forte e presente em diversas empresas (Carroll, 2015).

Em seguimento, empresas passaram a preocupar-se com questões até então não discutidas, como competitividade, reputação, visibilidade e deram lugar para novas discussões, como a teoria dos stakeholders e o desempenho social corporativo e financeiro (Donaldson e Preston, 1995; Griffin e Mahon, 1997), sendo a RSC a base para a discussão e desenvolvimento de tais pontos. Com essa nova visão, a filantropia empresarial expandiu-se significativamente (Muirhead, 1999), além de ser dada devida atenção a causas sociais de maneira estratégica, em prol de uma melhor performance global. Assim, focou-se em doações, marketing sobre causas sociais, doações internacionais, foco em sustentabilidade e, portanto, novas vertentes de RSC estavam a surgir e fixar ainda mais tal comportamento. Os beneficiários das iniciativas de RSC incluíam: educação, cultura e artes, saúde e serviços humanos, cívico e comunitário, parceiros internacionais, parceiros comunitários e parceiros de ONGs (Muirhead, 1999).

Ao focar-se na disseminação e desenvolvimento do conceito de RSC, Carroll deu uma importante contribuição, em 1991, através da publicação da “Pyramid of Corporate Social Responsibility”, obra na qual apresentou uma abordagem de RSC especificamente para os executivos, a fim de ajudá-los a equilibrar as suas atitudes internas na empresa como acionistas, com as suas obrigações com as partes interessadas – aqui entende-se como governo, empregados, clientes, fornecedores, comunidade, investidores, enfim, todos aqueles que tinham algum tipo de interesse nos processos e resultados das empresas. Por meio dessa pirâmide, Carroll definia quatro responsabilidades de uma empresa, aqui mencionadas em ordem da base para o topo: (1) as responsabilidades económicas; (2) as responsabilidades legais da empresa; (3) as responsabilidades éticas da empresa, as quais guiavam o comportamento do

negócio para além das leis e; (4) as responsabilidades sociais e filantrópicas da corporação, a favor de um bem estar maior da sociedade e comunidade na qual se insere (Carroll, 1991).

Outra significativa contribuição para a definição do conceito de RSC foi o dos autores Burke e Logsdon, em 1996. Os autores destacaram a evidente associação entre as políticas de RSC com uma boa performance financeira da empresa, sendo os pioneiros em analisar os benefícios da implementação de tais políticas. Para eles, a RSC poderia ser usada de forma estratégica, apoiando as atividades principais da empresa, e a resultar na melhor eficácia no alcance dos objetivos empresariais (Burke e Logsdon. 1996). Ademais, os autores identificaram cinco dimensões de RSC, as quais eram essenciais para o alcance de tais resultados financeiramente positivos: (1) centralidade, defendendo que as políticas de RSC deveriam estar adequadas à missão e objetivos da empresa; (2) especificidade, ou seja, que essas políticas sociais fossem capazes de obter benefícios para o negócio; (3) proatividade, no sentido de criar medidas sociais antecedentes aos problemas; (4) voluntarismo, que nada mais é do que a filantropia puramente genuína, sem nenhuma influência normativa ou externa e; (5) visibilidade a explicar a relevância das medidas aos olhos dos stakeholders internos e externos (Burke e Logsdon 1996). Com a aplicação dessas cinco dimensões nas empresas, os autores acreditavam que elas obteriam um resultado em forma de criação de valor.

A Comissão Europeia também teve um papel importante na década de 1990, mas em questão de disseminar e firmar a implementações de medidas de RSC, ao promovê-la em 1995, através da Declaração Empresarial Europeia contra a Exclusão Social, como forma de combate à exclusão social e ao desemprego. Um ano depois, estava inaugurada a Rede Europeia de Negócios para a Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, hoje conhecido como

CRS Europa, que foi cenário para a reunião de diversos líderes empresariais a favor de melhores políticas de RSC dentro de suas organizações (CRS Europe).

Em 2001, a Comissão Europeia teve outro importante papel na propagação do conceito e execução de medidas sociais por conta das empresas com a publicação do “Green Paper”, no qual apresentou as suas preocupações com os problemas sociais da época, como os impactos ambientais decorrentes das atividades económicas. Com tal documento, a Comissão Europeia disseminava a ideia da integração de medidas de RSC devido aos impactos que as corporações causavam no mundo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

No que diz respeito a colaborações académicas, o século XXI contou com Craig Smith (2001) e a sua explicação da relação das mudanças das políticas corporativas de acordo com aquilo que era interesse social, tanto de pessoas internamente ligadas ao negócio, como os acionistas, quanto pessoas externamente ligadas, como a sociedade e comunidade. E ainda apontava que essa atitude resultava positivamente para as empresas. Assim, defendia que a introdução de medidas de RSC nas empresas era imprescindível e definiu assim:

“Responsabilidade social corporativa (CSR) refere-se às obrigações da empresa para com suas partes interessadas - pessoas afetadas pelas políticas e práticas corporativas. Essas obrigações vão além dos requisitos legais e da empresa de deveres para com seus acionistas. O cumprimento dessas obrigações visa minimizar qualquer dano e maximizar o impacto benéfico de longo prazo da empresa na sociedade” (Smith 2001, p. 2).

Lantos (2001) reafirmou o que Smith publicou, ao declarar que, no século que estava a começar, tanto as exigências do coletivo quanto a postura social

das empresas seria ainda maior, e exigiria medidas e políticas mais rígidas e aconselhou que a RSC poderia ser estrategicamente utilizada para a geração de lucro e visibilidade, se fizessem parte do plano de gestão e se coadunassem com atividades ligadas ao propósito da empresa (Lantos, 2001).

Werther e Chandler (2005) desenvolveram uma obra na qual defendiam a implementação da RSC como parte da gestão da empresa, tanto para conquistar o seu lugar globalmente, quanto para satisfazer todos os interessados. Assim, buscaram apresentar para os empresários que a RSC era algo não mais passível de escolha, mas sim indispensável e de extrema necessidade.

Um ano depois dessa publicação, Porter e Kramer (2006) também apresentaram a perspectiva de possibilidade das empresas obterem vantagem competitiva para com outras empresas por meio de RSC. De acordo com os autores, ao utilizar as medidas sociais como forma de criação de valor tanto para a empresa quanto para a sociedade em que estavam inseridos, as empresas beneficiariam de vantagens económicas e financeiras. Assim, afirmaram que era necessário que as empresas primeiramente olhassem de fora para dentro, de modo a identificar os problemas e necessidades sociais do contexto em que estavam inseridos, e no quanto as suas atividades contribuía para tal cenário. Depois, a empresa deveria olhar de dentro para fora e observar o que esse contexto social poderia contribuir para suas estratégias e gestão (Porter e Kramer, 2006). Ao analisar o cenário desta maneira, os autores acreditavam que as empresas seriam capazes de melhor entender a relação entre as suas atividades e o ambiente social em que se encontravam, de modo a aprimorar as suas estratégias de negócios (Porter e Kramer, 2006).

Helsin e Ochoa partilhavam da mesma opinião, ao confirmarem a ideia de que era possível para as empresas alcançar vantagem competitiva e criação de valor através de políticas sociais e que a melhor alternativa era fazê-lo de modo a observar tanto a sociedade quanto a empresa e seus pontos em comum

(Helsin e Ochoa, 2008). Assim como Chandler e Werther (2013), ao afirmarem o potencial da RSC em criar valor para as empresas, por meio da identificação dos problemas sociais para os quais a empresa seria capaz de criar uma solução.

Baseado na pirâmide de Carroll (1979), Schwartz e Carroll redefiniram as categorias apresentadas, e reduziram-as para três: económica, ética e legal. A categoria filantrópica foi inserida na categoria ética, a considerar que eram semelhantes e complementares e assim resignificaram os focos a serem observados pelas empresas (Schwartz e Carroll, 2003).

Por fim, vale concluir que após muita discussão literária, as empresas entenderam o seu papel social perante o contexto, e que a busca pela sustentabilidade e responsabilidade para com os interessados realmente passou a fazer parte das estratégias e tomadas de decisões nos negócios. Entretanto, a busca a respeito dos benefícios para os negócios, como as áreas de aplicação das políticas de RSE é contínua e incessante, pois será sempre um reflexo do cenário e das necessidades que o contexto implica.

1.1 Responsabilidade Social Corporativa em Portugal

Mesmo que a relação de Portugal com a filantropia seja do século XV, com a criação das entidades que se dedicavam à assistência social, chamadas de Misericórdias, o *Green Paper*, publicado pela Comissão Europeia, em 2001, pode ser considerado um marco para o início da adoção de medidas de responsabilidades sociais pelas empresas. Entretanto, o crescimento ocorreu depois de 2003, com o surgimento de organizações especializadas nessas questões; o aparecimento de eventos, pesquisas e abordagens sobre o tema; aumento no número de relatórios de RSC das empresas; e o maior número de regulamentações acerca do tema (Vistas, 2008).

Empresas portuguesas não estão isentas das cobranças dos seus grupos de interesse e da legislação a respeito do, seu papel social. Segundo o relatório

“Management Solutions” realizado pela empresa Delloite, em 2003, a maioria das empresas já estava ciente da importância do trabalho sustentável e social, e trabalhavam para isso. Com a implementação e familiarização das empresas e das partes interessadas com o conceito de RSC, instigaram-se debates que acabaram por formalizar associações de empresas portuguesas interessadas no assunto: O GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial) com a missão de divulgar o conceito de RSC e ajudar as empresas na gestão de um negócio socialmente responsável; Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, de 2001, que busca incentivar empresários a mudarem a gestão dos seus negócios para um caminho mais sustentável e com maior responsabilidade social; Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas, de 2003, cuja missão é a de dar maior visibilidade às empresas que utilizam políticas de responsabilidade social, a fim de fomentar e divulgar a prática; Associação Portuguesa de Ética Empresarial, de 2002, que promulga a ética e a responsabilidade social nas corporações a mostrar a possibilidade de aumentar a competitividade entre empresas com tais políticas.

Num estudo realizado por Leite e Rebelo (2010) sobre a utilização de políticas de RSC em Portugal, concluiu-se que, até àquele momento, as empresas que a realizavam faziam-no de modo informal, o que acabou por ser confirmado por Almeida (2012), que afirmou que a RSC ainda era interpretado como caridade e filantropia, a fazer parte de estratégia de marketing. Ou seja, pouca importância ainda era dada ao tema, e pouco se utilizava de RSC como benefícios estratégicos e financeiros para as empresas. No mesmo estudo, os autores publicaram que a definição de RSE pelos gestores portugueses englobava três parâmetros essenciais: a identificação dos três domínios (social, económico e ambiental) como pertencentes à RSE, o seu carácter voluntário e a gestão integrada das práticas. Entretanto, mesmo que não em carácter formal, um estudo realizado pela PWC, em 2012, apontou que 84% das empresas

portuguesas afirmaram ter estratégias sociais e filantrópicas, dando devido valor à responsabilidade social corporativa e na expectativa de um retorno de benefícios.

De acordo com o documento mais recentemente publicado pela União Europeia a respeito de RSC, o “Corporate Social Responsibility: national public policies in the European Union - compendium 2014”, Portugal, apesar de ainda não ter planos de ações para uma abordagem da RSE, já era possível ver o reflexo de pesquisas e atividades que estavam a ser desenvolvidas no país, que se comprometia a realizar mais pesquisas com a finalidade de alastrar a importância da temática e utilização de políticas pelos empresários (COM, 2014).

A RSC das empresas portuguesas teve a sua abordagem legal mais recente através da publicação n.º 145/2017, Série I do dia 28 de julho de 2017 do Diário da República, que afirma a importância da RSC na confiança dos consumidores e investidores para com a empresa e no impacto que as atividades têm na sociedade. Por fim, determina que a RSC é demonstrada por meio de uma divulgação de informações não financeiras referentes às áreas sociais, ambientais e de governo societário.

2. Pandemia da COVID-19

A doença conhecida mundialmente por COVID-19 é uma infecção causada pelo vírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2, o SARS-COV2 (Schuchmann, 2020), que acabou por afetar o mundo inteiro nas suas diferentes vertentes: social, económica e ambiental. Neste capítulo, vamos analisar dados sobre a doença apresentados até à data de publicação deste trabalho, assim como a sua correlação com as políticas de RSC.

2.1 COVID-19: a doença e sua evolução

A identificação da doença aconteceu em dezembro de 2019, na província de Hubei, em Wuhan, China, com o diagnóstico de surto de pneumonia por causa desconhecida (Rodrigues & Palacios, 2020). Os 27 casos iniciais do surto pandêmico foram ligados ao Mercado Atacadista de Frutos do Mar Wuhan (Centro Europeu para Prevenção e Controle de Doenças, 2020), mercado este conhecido por comercializar animais selvagens para fins de consumo. Por isso, foi então apontada uma relação do vírus com a ingestão de morcegos, considerados os principais hospedeiros do COVID-19, mas esta informação não foi totalmente comprovada.

No primeiro mês da doença na China, os números eram pequenos e a mortalidade era baixa. , Entretanto, com a movimentação da população entre as cidades da China, por conta do ano novo lunar Chinês, os números cresceram exponencialmente e não tardou a chegar o primeiro relato de casos positivos espalhados pela China, obrigando o país a tomar medidas drásticas, a fim de conter o vírus que já estava a começar a se espalhar pelo mundo. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o surto como uma Emergência de Saúde Pública e Preocupação Internacional (OMS, 2020). No final de janeiro de 2020, a OMS confirmou que havia mais de 10.000 casos de COVID-19 em toda a China (30). Em 19 de fevereiro de 2020, o número total de casos confirmados aumentou para 74.280 na China e para 924 em 25 países fora da China.

No dia 11 de março de 2020, inúmeros países já registavam casos da doença, o que comprovou a alta taxa de transmissão do vírus e a sua propagação mundial (Schmidt, 2020). Isso levou a OMS a decretar o COVID-19 como uma pandemia. De acordo com a BBC (2020) ¹O COVID-19 foi registrado em

¹ BBC News Brasil. (2020, August 24). *Pandemia de coronavírus: os únicos 10 países que não tiveram nenhum caso de covid-19 até hoje*. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-53867527>

praticamente todos os países do mundo – com exceção de 10: Palau, Micronésia, Ilhas Marshall, Nauru, Kiribati, Ilhas Salomão, Tuvalu, Samoa, Vanuatu e Tonga - de uma maneira de rápida contaminação, o que obrigou os governos a tomar medidas drásticas na tentativa de diminuir a progressão da doença (Kraemer, 2020).

A OMS define uma pandemia como uma infecção capaz de se espalhar pelo globo de uma forma rápida e eficaz, de um modo que a população não tem qualquer tipo de imunidade (Doshi, 2011). Dessa forma, várias medidas restritivas e de proteção da população têm de ser tomadas, em prol da contenção da disseminação do vírus. E não foi diferente com o COVID-19.

Com a rápida transmissão da doença, a OMS logo divulgou para o mundo os principais sintomas clínicos, para orientar e pedir a atenção daqueles que se enquadrassem nesse quadro clínico, a não sair de casa e evitar contato com outras pessoas. São sintomas comuns do COVID-19 a febre, tosse seca e cansaço, além de possibilidade de dor de cabeça, perda de paladar e olfato, dificuldade respiratória, pressão no peito e sintomas específicos de acordo com cada caso (Serviço Nacional de Saúde de Portugal).²

As primeiras estratégias adotadas pelos países afetados pelo vírus foram acerca do distanciamento social, a fim de manter no mínimo um metro e meio de distância entre as pessoas, e a proibição de eventos e de locais com alta taxa de aglomeração, como escolas, espetáculos, shoppings, entre outros (Filho & Quinto, 2020). Entretanto, com o avanço da doença e aumento do número de contágios e mortes, os países passaram a adotar o isolamento social, caracterizado pela proibição de circulação de pessoas, a fim de conter a proliferação do vírus (Oliveira, 2020).

O alerta maior de uma contaminação global foi dado no mês de fevereiro, quando outros países que não a China começaram a surgir surtos. Foi

² <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>

o caso da Itália, Irão e Coreia do Sul. Já em março, países como os Estados Unidos, Espanha, Alemanha e França subiram exponencialmente no número de infectados e de mortos. A Itália ultrapassou a China, e passou a ser o país com mais doentes de COVID-19 do mundo, e logo depois foi ultrapassada pelos Estados Unidos³. Passado o mês de abril, os Estados Unidos já tinham registado um milhão de infectados. A partir de então, outros países ao redor do globo também viveram surtos de COVID-19, liderando os rankings de números de infectados e mortos, como o caso do Brasil e da Índia.

É importante salientar que inúmeros países conseguiram conter e obter uma melhoria gradual ao longo dos meses. A China já respondia com números baixos no mês de abril, assim como a Itália no mês de maio. Mas logo no final do verão europeu, países como França e Espanha já indicavam uma nova onda de contágios. Até ao presente momento, países da Europa têm sofrido com o aumento incontrolável de número de doentes e mortos pelo COVID-19, e as medidas que tinham sido relaxadas, voltaram a assombrar o governo, a população e a economia. Sem nenhum remédio ou vacina de imunização, é necessário contar com os cuidados pessoais e com a responsabilidade cívica da população.

Países fecharam fronteiras, declararam estado de emergência, obrigando pessoas a ficar em casa e, ao sair, utilizar máscaras. A economia sofreu e sofre. Estabelecimentos comerciais fecharam, assim como espaços públicos e de eventos. Empresas tiveram de se reinventar e buscar apoiar a sociedade da maneira que conseguiam. E o mundo segue assim, restrito, de máscaras e almejando o fim da pandemia global do COVID-19. Desde 31 de dezembro de 2019 até à data de 8 de novembro de 2020, foram notificados 49 945 364 casos de COVID-19 (de acordo com as definições de caso aplicadas e estratégias de teste nos países afetados), incluindo 1 250 275 mortes.rent.

³ <https://covid19.who.int/>

2.2 COVID-19 em Portugal

A COVID-19 chegou a Portugal, oficialmente, a 2 de março de 2020, através de dois homens que estiveram em viagens a Itália e Espanha. Até então, havia apenas casos suspeitos que não haviam sido confirmados.

Dias depois, algumas cidades do Norte e organizações de ensino foram palco para surtos do vírus, fechando as suas portas e fronteiras. Mas, não demorou que o primeiro-ministro António Costa decretasse, em 13 de março, o fecho de todos os estabelecimentos de ensino no país, devido ao crescimento de número de pessoas contaminadas pelo COVID-19⁴. Além disso, Costa também anunciou limites na fronteira com Espanha, sendo possível ultrapassá-la apenas em casos de trabalho e mercadoria, devido ao grande surto que se estendia por todo o território espanhol.

Foi decretado o Estado de Alerta em 16 de março, com as medidas de encerramento de escolas, bares, discotecas, restaurantes e a restrição de circulação de pessoas na via pública. Pouco durou tal medida, pois dois dias depois, em 18 de março, o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa decretou Estado de Emergência. Tal medida, ainda mais forte e restritiva do que o Estado de Alerta, contemplava o confinamento obrigatório e o encerramento de todo o comércio, com exceção apenas aos considerados essenciais, como supermercados, farmácias, bombas de gasolina e restaurantes – estes apenas em regime de take-away. Além disso, passava a ser obrigatório o teletrabalho, a obrigar as empresas, organizações e sociedade a se reinventar e reorganizar, perante tal medida.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, artigo 19, ponto V, é determinado que o Estado de Emergência apenas vigora por 15 dias, sendo passível de renovações (Constituição da República Portuguesa, 1976). E foi o

⁴ https://www.rtp.pt/noticias/pais/covid-19-antonio-costa-anunciou-fecho-de-escolas-e-outras-medidas_a1211694

ocorrido em Portugal. Em 2 de abril é aprovado o decreto da presidência da República no qual se prolonga o estado de emergência por mais 15 dias, porém, com mais restrições. Devido ao feriado da Páscoa, essa segunda promulgação de Estado de Emergência veio somado às restrições de deslocamentos para fora do concelho de residência entre os dias 9 e 13 de abril, assim como o encerramento de aeroportos nas datas mencionadas.

Quinze dias depois é anunciado pelo Presidente da República Marcelo Rebelo mais uma prorrogação do Estado de Emergência, com data final a 2 de maio. A partir de então o país ficou sob estado de calamidade, com medidas menos restritivas, mas, ainda assim, de contenção de ajuntamentos e uso de máscaras obrigatórias para pessoas com mais de dez anos. Após semanas com esse regime e seus bons resultados, o governo finalmente reabriu lares, parques, alojamentos, feiras e mercados, e escolas.

O país continuou sob regime de calamidade. Entretanto, foram aprovadas novas medidas de desconfinamento, com a abertura de centros comerciais, cinemas, ginásios. A região de Lisboa era a única a continuar com medidas mais restritivas por conta de uma leve onda de casos. O Governo aprovou, também, o prolongamento da situação de calamidade até 14 de junho e o fim do dever cívico de recolhimento a partir de 1 de junho. O teletrabalho também deixava de ser obrigatório a partir dessa data.

O verão foi bem controlado no país, entretanto, em meados de setembro, os números voltaram a subir, chamando atenção do governo e da população, que ficaram sob alerta.

Foi então, no dia 31 de outubro, com o registo do recorde de casos de doentes do país – mais de 4 mil casos nas últimas vinte e quatro horas - que o primeiro-ministro anunciou a imposição de novas medidas restritivas para a contenção do COVID-19. Foi decretado que estabelecimentos comerciais têm o dever de fechar antes das 22h e restaurantes apenas funcionarão com grupos de

6 pessoas e, no máximo, até as 22h30. Eventos, festas e celebrações são expressamente proibidos para um número maior do que seis pessoas. Novos planos de teletrabalho deverão ser desenvolvidos pelas empresas. Essas medidas atingem 70% da população portuguesa, incluindo Lisboa e Porto. Isso porque incluem os 121 conselhos portugueses nos quais se registaram 240 casos para cada 100 mil habitantes nos últimos 14 dias, parâmetro recomendado pela OMS.

Dias depois, em 9 de novembro, foi instituído novo Estado de Emergência no país, com o objetivo de conter a pandemia. Medidas mais restritivas para estes mesmos 121 conselhos, como o recolher obrigatório noturno em dias úteis e aos finais de semana.

Depois das Festas de Final de Ano de 2020, os números de infectados e mortos pela COVID-19 cresceram exponencialmente, o que obrigou o governo português a decretar Estado de Emergência no dia 15 de Janeiro de 2021. O Estado de Emergência continua em vigor até o presente momento.

De acordo com a Direção Geral de Saúde (DGS) já houveram em Portugal, até o presente momento, 810.459 casos de infecção no país, dos quais 365 nas últimas vinte e quatro horas e um total de 16.565 mortes, 25 nas últimas vinte e quatro horas.⁵

2.3 Responsabilidade Social Corporativa e COVID-19

A Como o COVID-19 ainda é uma realidade enfrentada pelo mundo inteiro, muito se fala a esse respeito, mas pouca produção científica relacionando a pandemia e a RSC foi publicada. Entretanto, já é possível associar os dois tópicos.

Por conta dos já citados bloqueios e restrições tomados como medida de contenção do vírus, como o distanciamento social, os impactos da pandemia são

⁵ <https://covid19.min-saude.pt/relatorio-de-situacao/> (Acessado em 9 de março de 2021)

sentidos por toda a sociedade. A obra “The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy” (2020), de Hongwei He e Lloyd Harris, descreve o quanto os impactos sociais, económicos, políticos e culturais já são sentidos por todos, mesmo antes do fim do Coronavírus (2020).

Os efeitos devastadores e incertezas causadas pelo COVID-19 podem ser considerados desafios a superar para as políticas de RSC e os empresários que a colocam em prática. Isso porque, como apresentado, a responsabilidade social das empresas está intimamente relacionada com o contexto social e económico em que se insere a empresa, além de ser grande fonte de criação de valor agregado, resultados financeiros positivos e vantagem competitiva, requisitos plenamente necessários e importantes neste momento de crise mundial.

As consequências provenientes da pandemia do COVID-19 são inúmeras em diferentes áreas, porém, os aspectos sociais e económicos merecem a nossa atenção. As complicações trazem consigo riscos éticos nas implementações de medidas de RSC por conta do cenário causado pelo vírus (Dave, 2020). Isso porque, com a crise, as empresas tentaram amenizar os impactos através da inflação de preço sobre produtos, em busca de lucro (Butler 2020), o que vai contra aquilo já discutido e estudado a respeito da ética e sua relevância nas políticas de responsabilidade social. Porém, trata-se da minoria das empresas. A grande maioria não só manteve e continua a manter a ética e a leal concorrência durante esse período, como também se envolveram ativamente em atividades relacionadas a RSC, oferecendo assistência e contribuições no combate do COVID-19 (He, H., & Harris, L., 2020).

Por não ter visto cenário tão ruim e caótico na economia mundial desde a Grande Depressão no século 1930 (Euronews, 2020), acredita-se que haja espaço para muitas mudanças sustentáveis, sociais e corporativas, a ter grande impacto em mudanças no conceito, conhecimento e aplicação da RSC (He, H., & Harris,

L., 2020). No mesmo artigo, os autores Hongwei He e Lloyd Harris (2020) defendem que o cenário atual, sob a perspectiva de políticas de SER pode ser enfrentado como uma grande oportunidade de execução de medidas administrativas. Tais medidas, podem, a longo prazo, trazer vantagens competitivas e satisfação dos terceiros interessados. Em Portugal, é possível mencionar as atitudes tomadas pelas empresas Super Bock, Destilaria Levira e Science4you, de acordo com as necessidades atuais da sociedade, principalmente relacionadas à saúde.

A Super Bock, juntamente com a Destilaria Levira, uniu forças e esforços para a produção de gel desinfetante para as mãos, a ser distribuído por hospitais do país. O presidente do Grupo Super Bock, Rui Lopes Ferreira, explicou que os 56 mil litros de álcool serão extraídos da produção de cerveja sem álcool e transformados, pela Destilaria Levira, em 14 mil litros de álcool em gel para as mãos, produto indispensável para a prevenção do COVID-19. A empresa de brinquedos científicos Science4you também aplicou as suas políticas de RSC ao disponibilizar a sua fábrica para a produção de equipamentos de segurança e prevenção do COVID-19, sendo lá produzidos frascos de gel, óculos de proteção e máscaras, depois distribuídas aos profissionais de saúde.

Entretanto, é necessário entender a motivação das medidas éticas das empresas, pois diante de tamanha crise económica, com recursos limitados, a sobrevivência das empresas está ameaçada, podendo levar empresários a tomarem medidas éticas e sociais apenas para que sejam vistas com bons olhos pela comunidade, e não porque realmente entendem realizar o feito (He, H., & Harris, L., 2020).

Os autores então abrem a discussão acerca dos caminhos possíveis para a aplicação de medidas de responsabilidade social pelas empresas pós Coronavírus. Ao mesmo tempo que o COVID-19 e a crise económica causada

por este vírus expõem a vulnerabilidade das empresas perante o mundo e influências externas, pode ser longo o caminho para a maior utilização da RSC. Assim como já apresentado nas referências literárias acerca da evolução do conceito de responsabilidade social, mudanças no contexto podem tanto estimular o uso de políticas de RSC, como no caso dos problemas ambientais na baía da Califórnia, na década de 1970, como desencorajar as empresas a investirem em tal área, como era defendido por Friedman, na mesma época.

A visão mais otimista é a de que as empresas encarem a RSC além de um investimento, mas na implementação de tais medidas para alcançar resultados mutualmente benéficos para os seus stakeholders e acionistas, a considerar-se como melhor estratégia, a longo prazo, o equilíbrio do lucro com o bem estar comum (Brammer, S.; Branicki, L.; Linnenluecke, 2020).

Até então, abordamos as perspectivas teóricas sobre os conceitos e aplicações da RSC, assim como a sua evolução. Ademais, foram apresentados dados e informações sobre a pandemia mundial COVID-19 e apresentada a relação entre os dois temas. Através deste trabalho busca-se identificar as medidas tomadas pelas empresas portuguesas diante ao COVID-19, assim como suas motivações e aquilo que é considerado como novo padrão de RSC daqui por diante, pela visão empresarial.

Capítulo 2

Metodologia

Ao apresentar as teorias já existentes acerca de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no capítulo anterior, é possível realizar uma melhor reflexão e análise do tema e, conseqüentemente, dos resultados obtidos com a pesquisa. Por meio da referência bibliográfica, foi possível entender as certezas e anseios referente a RSC e idealizar um modelo de pesquisa a fim de obter resposta para as questões de investigação. Nesse sentido, este capítulo tem como objetivo fazer a ponte entre a teoria e os dados empíricos, através da apresentação dos objetivos do estudo, as questões de investigação, a metodologia utilizada e a amostra escolhida para o estudo.

1. Objetivos do Estudo

O objetivo principal deste estudo é conhecer que mudanças ocorreram nas empresas, no que se refere a políticas de RSC devido à pandemia do COVID-19. Para tal, foram realizadas entrevistas semi-directivas a fim de, primeiramente, entender a familiaridade das empresas com o conceito de RSC e averiguar a sua aplicação, ou não, na gestão empresarial antes da pandemia do COVID-19. Depois, a entrevista foi guiada para compreender o cenário atual em que se encontra a empresa, assim como as possíveis mudanças sofridas com a COVID-19, principalmente, no que diz respeito às políticas de RSC aplicadas.

Desta forma, a intenção seria, ao analisar os resultados e respostas dos entrevistados, comparar a familiaridade das empresas com o conceito de RSC assim como a aplicação de políticas de RSC nos momentos pré e pós

pandemicos, a fim de perceber se houve uma maior prática, ou não, de tais políticas, devido ao contexto atual e qual será, possivelmente, o cenário futuro da aplicação e gestão da RSC realizado pelas empresas.

Portanto, o nosso método de pesquisa permite responder às seguintes questões de investigação:

1. Estão as empresas familiarizadas com o conceito de RSC e a aplicá-lo na sua gestão?
2. Qual o cenário atual dessas empresas, perante a COVID-19, e quais as mudanças que ocorreram nas suas políticas de RSC?
3. Qual a possibilidade de a RSC ser mais praticada na era pós COVID-19?

2. Instrumento da Recolha de Dados

2.1 A Entrevista

Utilizou-se o método de entrevista para a obtenção de resultados para conseguir informações mais assertivas sobre a perspectiva dos entrevistados acerca do tema. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), o objetivo da utilização da entrevista como método de pesquisa é obter informações mais detalhadas, baseadas na experiência e concepção acerca dos assuntos abordados por parte do entrevistado, de forma a que a interpretação do entrevistador seja mais clara e apurada e possibilite uma análise de conteúdo objetiva e assertiva.

O processo da entrevista realizou-se pelo contacto direto entre o entrevistado e o entrevistador (Quivy & Campenhoudt, 2005), realizada de forma semi estruturada, formulada através de um guião previamente desenvolvido pelo entrevistador, a fim de conseguir abordar todos os temas necessários para o

desenvolvimento do seu tema. Neste trabalho especificamente, pretende-se entender a percepção de empresas portuguesas acerca do conceito de RSC, assim como a sua aplicação na Gestão, além de se propor uma comparação de políticas de ações de responsabilidade social antes, durante e o que se almeja fazer no pós pandemia.

As entrevistas foram norteadas por um guião previamente escrito, constituído por perguntas relacionadas com o tema e com aquilo que se pretendia estudar, analisar e esclarecer. O guião foi dividido em três partes: a primeira constituiu-se de perguntas relacionadas com a empresa, seus objetivos, valores e também sobre o entendimento do conceito de RSC do entrevistado e a sua aplicação na gestão da empresa; a segunda parte foi relacionada com a COVID-19 e o seu impacto tanto na empresa quanto na RSC exercida por ela. Por fim, na terceira parte explorou-se a visão dos entrevistados quanto ao papel da RSC no contexto corporativo pós COVID-19.

O contacto com os entrevistados foi realizado, previamente, via email, na segunda quinzena de Janeiro. Nesse contacto explicou-se o tema a ser desenvolvido e solicitou-se a colaboração da empresa para a participação no estudo através de uma entrevista virtual, devido ao contexto de pandemia e à consequente impossibilidade de realizá-la pessoalmente. Foi enviado, juntamente com o email, um resumo sobre os assuntos a ser abordados na entrevista, ou seja, RSC e a pandemia do COVID-19, assim como uma Declaração de Consentimento para garantir a confidencialidade das declarações obtidas e a autorização da utilização dos dados fornecidos na entrevista no desdobramento do estudo. Essa declaração foi assinada pelo entrevistador e também pelo entrevistado, e pode ser lida nos anexos deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas via telefone entre os dias 08 e 18 de fevereiro de 2021. Foram gravadas com o auxílio de um gravador, transcritas e analisadas. As transcrições das entrevistas podem ser encontradas no Apêndice

I do trabalho, salientando o facto dos nomes dos entrevistados serem fictícios, assim como o nome das empresas, a fim de preservar o anonimato dos envolvidos.

3. Construção da Amostra

Depois de definidas as questões presentes no guião de entrevista, foi selecionada a amostra dos entrevistados, tendo em vista alcançar os objetivos desejados.

A amostra foi selecionada de acordo com as questões a serem respondidas por esta pesquisa: quatro empresas portuguesas do ramo de bar e restaurantes, cada um com diferentes objetivos e linhas de operações.

Escolheu-se essa amostra específica de empresas do ramo de bar e restaurantes devido ao contexto em que nos encontramos. A pandemia da COVID-19 afetou a economia e inúmeros ramos corporativos. Entretanto, reconhece-se que o ramo de bares e restaurantes foi um dos mais afetados, o que possibilitou uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema em questão⁶.

A homogeneidade da amostra foi pensada a fim de garantir uma melhor análise das questões abordadas, e possibilitar traçar semelhanças e diferenças, assim como comparar o entendimento e a utilização de políticas de RSC dentro de um mesmo ramo de atuação. Para também garantir uma melhor recolha de dados, buscou-se entrevistar pessoas com o mesmo cargo em todas as empresas, a fim de que fosse oferecido um patamar regular de conhecimento sobre a empresa e a sua gestão. Optou-se por realizar as entrevistas com os donos e sócios dos respectivos negócios, para buscar informações mais reais sobre a gestão, objetivos e real situação da empresa durante a pandemia.

⁶ <https://www.jn.pt/economia/trabalho-setor-da-restauracao-e-alojamento-foi-o-mais-afetado-pela-pandemia-em-2020-13389770.html> (acessado em 28 de Fevereiro de 2021)

Já mencionado supramente, o primeiro contacto foi realizado por email, com ajuda de contactos pessoais. Foi selecionado um número maior de entrevistados, e analisados quais poderiam oferecer uma maior diversidade à amostra quanto ao tipo de atividade e a possibilitar cobrir o maior número de meios de atuação dentro do ramo de bares e restaurantes. Assim, devido às empresas terem sido escolhidas por conveniência e não abrangerem o número total de empresas no ramo, não é possível generalizar as conclusões do estudo (Fulcher & Scott, 2007).

4. Análise de Conteúdo

Com a recolha dos dados realizada na entrevista foi realizada uma análise de conteúdo às palavras dos nossos interlocutores. Procurou-se por padrões de resposta, assim como diferentes vertentes de opiniões oferecidas pelos representantes entrevistados. Com isso, pretende-se identificar os principais pontos acerca do tema.

De acordo com Bardin (2009), a análise do conteúdo é fundamental para compreender e interpretar a questão pesquisada. O objetivo de tal análise, no caso do nosso estudo, é possibilitar o cruzamento de informações previamente analisadas já existentes referentes ao tema com o pensamento atual de pessoas ativas no Mercado de Portugal, a trazer uma discussão atual sobre RSC.

Assim, foi realizada uma análise de conteúdo das quatro entrevistas realizadas. Conforme mencionado, a entrevista foi dividida em três partes, a fim de compreender três principais questões deste estudo. Inicialmente, a primeira parte da entrevista foi analisada a fim de obter informações sobre o conhecimento de conceito de RSC pelas empresas, assim como a aplicação de medidas nas empresas, a observar se transitavam pelos quatro pilares

previamente estabelecidos: cariz social, cariz económico, cariz ético e cariz ambiental. Estes pilares foram selecionados de acordo com as pesquisas bibliográficas realizadas e também mencionadas por um dos entrevistados.

Posteriormente, a parte dois da entrevista foi analisada a fim de conhecer o contexto atual das empresas relacionando os efeitos da pandemia de COVID-19 com as atuais medidas de RSC. Por fim, a análise terminou com uma comparação de perspetivas dos entrevistados acerca da situação do Mercado português pós COVID-19 e do papel da RSC.

No capítulo seguinte apresentamos os resultados deste estudo, assim como a análise e a discussão desses resultados.

Capítulo 3

Análise e Discussão de Resultados

Anteriormente explicou-se o processo de pesquisa deste trabalho. Iniciou-se com o estudo de referências bibliográficas acerca do tema para então conseguir distinguir as questões a ser abordadas e respondidas com esse estudo. Foi formulado um guião de perguntas a ser utilizado no contacto com a amostra escolhida através de uma entrevista semi diretiva. Feitas as entrevistas, foram transcritas e analisados os resultados. Os depoimentos possibilitaram a reunião de informações relevantes sobre o tema, principalmente em relação ao conhecimento e utilização de práticas de RSC por empresas portuguesas do ramo da restauração no contexto atual da COVID-19.

Para o estudo do conteúdo obtido nas entrevistas, primeiramente foi realizada uma análise da definição dada por cada representante acerca de RSC, assim como se utilizavam de políticas de RSC na sua gestão e, em caso afirmativo, analisámos as motivações e vantagens que os entrevistados identificaram.

Em paralelo, analisaram-se os impactos sofridos pelas empresas com o COVID-19, assim como as alterações ocorridas ao nível da gestão e, conseqüentemente, nas políticas de RSC. Todos estes passos deram-se com o intuito de realizar um comparativo do contexto em que a empresa se inseria antes da pandemia, atualmente e qual a visão dos seus representantes quanto RSC e às empresas no futuro pós pandêmico.

Assim, ao longo deste capítulo, fazemos a caracterização da amostra e a análise e a discussão dos resultados que foram obtidos através das entrevistas.

1. Análise dos Resultados Obtidos Através das Entrevistas

A amostra desta pesquisa é constituída por 4 indivíduos representantes de 4 empresas diferentes de um mesmo ramo de atuação: restauração. É realizada a caracterização sociodemográfica dos representantes (nome, idade, gênero e cargo) e caracterização de suas empresas consoante meios de venda (restaurante físico e online), número de funcionários, objetivos, missão e valores.

1.1 Caracterização da Amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 4 entrevistados, sendo 2 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. A faixa etária dos entrevistados é entre os 27 e 48 anos e a média de idades ronda os 37 anos (Tabela 1).

Por unanimidade, a posição exercida nas 4 empresas pelos 4 representantes é a de Sócio fundador, sendo todos responsáveis por gerir o negócio. Para além disso, um deles acumula a responsabilidade de gerir outro negócio de outro ramo, uma agência de marketing e publicidade.

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Género	Empresa	Cargo
Alberta	48	Feminino	1	Sócia Fundadora
Joana	39	Feminino	2	Sócia Fundadora e Diretora de Marketing
Rodrigo	38	Masculino	3	Sócio Fundador e gestor
Noel	27	Masculino	4	Sócio Fundador

1.2 Caracterização das Empresas

A primeira parte da entrevista caracterizou-se por perguntas a fim de conhecer o representante e, principalmente, as empresas. Portanto, foi questionado o objetivo do negócio, assim como as missões e valores a serem defendidos pela empresa. No final da primeira parte, perguntou-se o que é que cada entrevistado entendia por RSC e se a empresa que representavam aplicava políticas de RSC na sua gestão. Caso a resposta fosse positiva, a primeira parte da entrevista estendia-se a fim de compreender as motivações para sua aplicação.

A empresa 1 é representada por Alberta, sócia e cofundadora do negócio. Trata-se de um restaurante no Porto aberto desde 2014, originalmente atuante apenas no horário de almoço e fisicamente, sem take away ou delivery. O

restaurante emprega um total de 7 funcionários. O conceito do restaurante é menu com preço baixo, localizado numa área de grandes negócios na cidade do Porto, com a intenção de oferecer almoços rápidos e de bom preço para aqueles que trabalham à volta.

A empresa 2 é representada por Joana, sócia diretora da empresa. Trata-se de um restaurante que atua apenas por pedidos online, sem espaço físico para consumo. Trata-se de um restaurante com comida típica originária do Líbano, que segue receitas de família a fim de oferecer uma gastronomia de qualidade e fiel a receitas originais para o maior número de moradores do Porto e Grande Porto. Um dos seus princípios é a segurança e máxima higiene nos processos, assim como o rigor na realização de todos os pratos. Além de atuar como sócia diretora do restaurante, Joana também é fundadora de uma agência de marketing em atuação no país.

A empresa 3 é formada por duas empresas distintas, mas que são representadas e geridas pelo mesmo representante. Como a gestão dos negócios é feita pela mesma direção, optou-se por agrupá-las nesta pesquisa. O representante é Rodrigo, sócio e gestor da empresa 3. Trata-se de dois restaurantes localizados na Baixa do Porto. No total, o número de trabalhadores é de 36 pessoas, sendo 23 no A e 13 no B. O objetivo dos restaurantes é inovar nas refeições de acordo com o mercado em que se inserem, de forma a que os clientes que os visitem, sejam locais ou estrangeiros, possam encontrar uma experiência diferenciadora, a fim de alcançar o maior objetivo da empresa: o lucro. Os dois restaurantes têm missões levemente distintas. O A é um espaço grande e multi-funcional, com a missão de ser referência em elegância e gastronomia mediterrânica na baixa do Porto. Já o restaurante B tem como missão a diferenciação na gastronomia a ser oferecida ao cliente, com correntes gastronómicas de todo o mundo.

A empresa 4 é representada por Noel. Trata-se de um restaurante brasileiro localizado no Porto. Empregador de 3 funcionários, o negócio tem espaço físico e também atende o canal de vendas online com take away e delivery. O objetivo da empresa é trazer o melhor sabor do Brasil para o Porto através de suas Pizzas, principalmente. Preza o respeito pelos alimentos, assim como a segurança e higiene alimentar.

1.3 Conhecimento do Tema Responsabilidade Social Coporativa

Conforme já foi mencionado, depois das perguntas referentes aos restaurantes, foi questionado o conhecimento dos representantes acerca do tema de pesquisa, através da pergunta “o que você entende como Responsabilidade Social de uma empresa?”, com a finalidade de analisar a familiaridade e abrangência de cada representante para com o tema.

Como o propósito de tal questão era perceber o que cada entrevistado entendia por RSC não foi dada qualquer definição sobre o tema, apenas esclarecimentos de que realmente era uma questão ampla, com diversas respostas possíveis e sem certo e errado. Dessa forma, foi possível deixá-los mais à vontade perante a questão. Considera-se uma resposta completa para tal conceito aquilo que é apresentado no Livro Verde (COM, 2001), sendo RSC a responsabilidade que uma empresa tem para com sua sociedade, de forma voluntária, a preocupar-se com questões ambientais, económicas, éticas e sociais, através de ações da sua gestão e terceiros interessados.

Foram obtidas respostas variadas, todas a evidenciar a sociedade e comunidade em que os negócios estão inseridos, porém, com suas particularidades. Todos os 4 ofereceram uma definição de RSC.

Noel da empresa 4 bastou-se a responder que é “devolver para a sociedade um pouco do que a mesma traz para as empresas”, sem maior aprofundamento

em todas as questões que poderiam ser abordadas no tema, o que revela pouco ou sequer algum conhecimento sobre a questão. Joana, representante da empresa 2, usou o mesmo conceito de “devolver para a sociedade” benfeitorias, mas complementou o pensamento ao mencionar que o intuito de tais ações relacionadas com a responsabilidade social é uma sociedade mais justa e coerente, baseada em normas e leis aplicadas ao negócio. É possível identificar a presença do pilar ético e social da RSC na resposta da Joana mas, ainda não contempla a resposta idealizada com os quatro pilares: ético, social, ambiental e económico.

Ao ser questionada sobre o que acreditava ser RSC, Alberta ficou confusa e perguntou se se tratava de dar emprego às pessoas. Conforme já mencionado acima, deixou-se claro que se trata de um tema amplo com inúmeras possibilidades de resposta. Assim, a entrevistada respondeu sem dar uma definição sobre o tema, mas sim exemplos, a citar “dar empregos a pessoas” e “ajudar beneficentemente entidades sociais”. Interpretou-se que a representante da empresa 1 tem conhecimento acerca de ações e políticas de RSC que a sua empresa exerce, mas dúvidas quanto ao que significa o termo e toda sua abrangência.

O representante da empresa 3 foi responsável pela resposta considerada mais próxima da definição oferecida consoante o Livro Verde. Rodrigo definiu RSC da seguinte forma:

“Pra mim, passa por contributo que cada empresa possa dar para tornar a vida em sociedade ou a vida em comunidade melhor. Portanto, seja a vários níveis, seja a nível da ecologia, do ambiente, da partilha. Portanto, depende dos valores em que a empresa, ou melhor, depende do mercado em que a empresa se insere, e depois, tendo em conta a sua natureza, de

que forma é que pode contribuir positivamente para o desenvolvimento da comunidade em que se insere.” (Rodrigo, empresa 3, sócio, 38 anos)

Apesar de não serem nitidamente explícitos os quatro pilares esperados na resposta (ambiental, económico, social e ético), é possível identificar a presença de questões fundamentais para o conceito, como o ambiente, a partilha, os valores, e a preocupação com a comunidade. Assim, foi reconhecido conhecimento acerca do tema presente na questão.

Ao analisar as respostas, verifica-se que é comum nos 4 representantes a ideia de que RSC é algo relacionado com o papel que as empresas têm para com a sua comunidade, evidenciando a noção do pilar social no conceito, e talvez, intrinsecamente, o pilar ético. Surpreendentemente, a questão ambiental foi mencionada apenas por um dos entrevistados – Rodrigo.

Entretanto, ao longo da entrevista, mesmo que sem saber que se tratavam de políticas de RSC, os 4 representantes abordaram vertentes do conceito, em especial Rodrigo e Alberta, ao abordar os quatro principais aspectos do conceito de RSC previamente estabelecidos.

1.4 Aplicação das Políticas de Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas

Após questionar os entrevistados sobre o que entendiam ser a definição do conceito, foi perguntado sobre a utilização de tais políticas na prática, referente a quais políticas de RSC estavam presentes nas respectivas empresas. Deixou-se claro que o contexto da pergunta era as empresas antes da pandemia do COVID-19, a fim de criar um paralelo com as políticas de RSC realizadas durante e pós pandemia, que foram perguntadas nas partes II e III da entrevista. A intenção era criar um paralelo entre os contextos e aplicações de medidas de RSC.

Conforme mencionado acima, a representante da empresa 1 já havia respondido sobre as medidas na questão anterior, evidenciando que as políticas de RSC praticadas incidiam na oferta de empregos para 7 famílias e a doação das sobras de alimentos para instituições de cariz social.

A representante da empresa 2 foi sucinta em sua resposta, afirmando realizar “todas as medidas sociais, tributárias e para com os funcionários”. Aqui, acredita-se que a entrevistada mencionou questões tributárias com o cunho de questões legais, normas tributárias. A complementar, foi perguntando o que seriam as questões sociais e para com os funcionários, e evidenciou-se o emprego legalmente registado, o bom ambiente de trabalho, limpo e organizado no que se referia aos funcionários e, no pilar social, mencionou-se a doação mensal de alimentos a uma família necessitada.

O representante da empresa 3 logo evidencia a diferença de percepção ao que poderia ser realizado por sua empresa face a políticas de responsabilidade social. Afirma que, antes da pandemia, contratava essencialmente funcionários e empresas locais para impulsionar os portugueses que precisavam de emprego. No pilar social, são mencionadas doações simbólicas e esporádicas a instituições que solicitavam ajuda.

A surpresa das entrevistas foi na resposta do representante 4, que ao ser questionado sobre as políticas de RSC aplicadas na sua empresa, respondeu que “a empresa não tem nenhuma”. Entretanto, ao longo da entrevista evidenciou-se que a visão do entrevistado acerca do tema é exclusivamente de ações benéficas, que o restaurante 4 realmente não realiza. Em outras perguntas respondidas, o entrevistado mencionou os empregos que gera, o ambiente de trabalho seguro e higiénico, a utilização de alimentos frescos e portugueses, situações que poderiam ter sido citadas como parte da política de RSC da empresa 4. Isso aponta para uma falta de informação sobre o tema e até mesmo

um possível constrangimento sobre tal, visto que nas perguntas que sucederam o entrevistado voltou a afirmar que não realizava sequer alguma ação de RSC.

Por fim, ficou evidente que o que é mais entendido pelos entrevistados como políticas de RSC são aquelas consideradas de dimensão externa (Livro Verde, 2001), como as doações beneficentes. Três das quatro empresas mencionaram essa atividade, e subentendeu-se que o representante que respondeu que não aplicava nenhuma política de RSC o fez por não realizar doações. Os três outros representantes mencionaram políticas de dimensão interna também, através da empregabilidade e segurança no trabalho.

1.5 Motivações da Prática de Responsabilidade Social Corporativa

Para melhor entender as motivações das empresas em adotar práticas de RSC, foi perguntado quais as vantagens e desvantagens que poderiam ser observadas pelos gestores, assim como se conseguiam apontar qualquer motivação para tal. A relevância de tal pergunta é compreender qual a perspectiva que os entrevistados e as suas empresas têm acerca da relevância do tema para a gestão do negócio assim como perceber o que os levou a praticá-las.

Nas respostas dos entrevistados é possível identificar um padrão. Ao perguntar sobre quais as vantagens obtidas com a inserção de políticas de RSC nas empresas, todos os representantes que puderam responder voltaram-se para a satisfação pessoal. Ou seja, não foi priorizada qualquer vantagem económica ou de reputação do restaurante, no sentido de poder ser visto com melhores olhos perante a sociedade.

A entrevistada representante da empresa 1 mencionou a vantagem de, mesmo sendo uma empresa pequena, poder ser responsável por empregar e, conseqüentemente, alimentar sete famílias. Isso condiz com o defendido por

Matten (2003) ao falar sobre a Cidadania Corporativa, no qual afirma que a empresa realiza um investimento social em determinada comunidade. Para além disso, mencionou os trabalhos sociais e frisou que “pelo menos ajudamos no que podemos”, evidenciando a satisfação pessoal, como já foi mencionado.

A representante da empresa 2 também se reportou sobre “fazer o que podemos”, mas foi a única que levantou outras questões. Joana mencionou a relação entre realizar a RSC e ter crescimento ordenado, e bons resultados. Aqui, mesmo que sem aprofundar, é possível observar uma motivação económica, que condiz com o que é defendido por Garriga & Melé (2004), ao afirmar que a implementação de tais políticas na empresa são de abordagem estratégica para a obtenção de lucro e benefícios económicos para a empresa.

Rodrigo, representante da empresa 3 revela que, por suas ações não terem qualquer retorno económico, nada mais passa do que uma satisfação pessoal que advém de ajudar a comunidade. Complementa a sua resposta afirmando que nunca divulgou as suas doações e ajudas sociais, pois afirma que “não estão focados em tirar proveito deste tipo de ações”. Essa postura vai ao encontro da ideia de Mulligan (1993) de promover o bem para a sociedade em que se está inserido sem qualquer lucro ou divulgação da imagem. Por outro lado, a RSC nas gestões de empresas poderia ser utilizada para criação de valor tanto para o negócio quanto para a sociedade e causa ajudada, podendo contribuir estrategicamente, como referem Porter e Kramer (2006).

Conforme já foi mencionado anteriormente, o representante da empresa 4 afirmou que não utilizava políticas de RSC, portanto, não via qualquer vantagem ou desvantagem na questão.

Portanto, é possível concluir que a utilização das políticas de RSC das empresas cujos representantes foram entrevistados no âmbito desta pesquisa são, em sua maioria, de cunho ético e social, a pensar na sociedade e não na empresa. Trata-se de um dos pontos em constante evolução e estudo acerca do

tema, visto que poucas décadas atrás a RSC era realmente vista apenas pelo cunho filantrópico e apenas depois, principalmente com Friedman (1984), que acreditava ser um erro sanar carências que não gerassem qualquer vantagem económica para as empresas. Surgiram teorias sobre a utilização de tais políticas para lucro e criação de valor de empresas.

1.6 Cenário das Empresas com a COVID-19

Com a finalidade de perceber quais os impactos sofridos, derivados da situação de pandemia, nas políticas de RSC das empresas que integram a amostra, primeiro analisaram-se as políticas das empresas em condições pré-pandemia, para então se contextualizar a atual situação económica dessas empresas e também no que se refere às políticas de RSC adotadas durante o covid-19. Para tal, foi questionado como a pandemia afetou as empresas, as medidas que tiveram que ser tomadas e, por fim, o que mudou em relação às políticas de RSC aplicadas.

Conforme apontado por Alberta e Rodrigo, a COVID-19 afetou muito o ramo de bares e restaurantes. Rodrigo arrisca a dizer que talvez tenha sido o ramo mais afetado no país. Ambos os seus restaurantes, por não fornecerem serviço de take away, tiveram que encerrar as suas portas e atividades. Diferentemente, as empresas 2 e 4 também se ressentiram economicamente, porém, já tinham seus serviços de forma “online”, o que teve seu lado positivo. Por já estarem familiarizados com a logística do serviço online, como o atendimento ao cliente via telefone e a entrega de comida, os restaurantes 2 e 4 não tiveram que se reinventar no espaço online, mas apenas de focar-se nele. Tiveram que investir no marketing para fomentar a sua publicidade, visto que, com a pandemia, surgiram mais concorrentes na vertente take away.

Alberta menciona a necessidade de ter os seus trabalhadores todos em layoff, com exceção da própria, da sua sócia e da cozinheira, que ainda trabalha por

períodos menores para manter o restaurante. Teve de abrir uma nova frente no negócio e passou a comercializar comidas congeladas, visto que os seus clientes estavam com os escritórios fechados e, nessa medida, sem necessidade de recorrer aos restaurantes na hora de almoço. Economicamente, frisa que estão a facturar apenas 20% do que facturavam antes da pandemia, o que representa apenas o necessário para manter o ponto do negócio e seu staff.

No mesmo sentido, Rodrigo, representante da empresa 3, afirma que durante o primeiro confinamento não abriu o seu restaurante. Com o desconfinamento de Portugal, no mês de Maio de 2020, teve de cumprir as medidas impostas pelo Governo, mas teve que alterar o funcionamento do restaurante. Menciona os horários reduzidos e a capacidade reduzida, o que levou a “resultados claros na performance do negócio e, portanto, tornou-se muito difícil tornar esse negócio rentável”. Para além disso, Rodrigo mencionou as consequências psicológicas sofridas com a pandemia, devido ao medo que causou, no seu início, não se conhecer o vírus, nem as consequências, o que acabou por afetar a equipa e o seu rendimento na retoma do trabalho, no primeiro período pós desconfinamento.

Como já foi mencionado, a representante da empresa 2 não teve problemas em relação ao espaço físico, visto que já trabalha sob forma de take away. Nesse sentido, afirma que, no início, a pandemia trouxe aumentos significativos nos pedidos e, conseqüentemente, maior lucro. Porém, com o passar dos meses, a componente económica enfraqueceu e os pedidos caíram em 20 a 30% em relação ao pré COVID-19. Joana afirma "no início até aumentaram os pedidos take away, porém, seis a sete meses depois, sentimos nitidamente os pedidos caindo”.

O representante da empresa 4 menciona que, apesar de já utilizar serviços de take away e delivery, o impacto da pandemia fez-se sentir com o fechamento do espaço físico do seu restaurante por conta da pandemia. Teve de reduzir o seu

lucro apenas ao dinheiro proveniente do delivery, o que causou danos económicos à empresa, visto que o seu número de clientes foi reduzido apenas ao consumidor online.

Rodrigo, da empresa 3, ainda aprofunda um pouco mais o cenário causado pela pandemia do COVID-19 e relata a sua visão do sector de restauração. O representante cita a queda do facturamento dos restaurantes e, conseqüentemente, o aumento no número de desempregados e queda nos salários. De uma forma geral, ele afirma:

“Para os restaurantes, isso foi dramático, foi dramático! E para as pessoas que vivem dos restaurantes, não é só os colaboradores, mas também todos os outros fornecedores, todas as empresas que produzem alimentos, desde os produtores de cogumelos, produtor de ervas aromáticas, o vendedor de peixe, o vendedor de carne, de massas, quer dizer toda a gente que está lá, a equipa de limpeza que faz a limpeza dos restaurantes, portanto, todas as empresas que direta e indiretamente estão ligados... os DJ’s, as bandas de músicas, toda a gente que está ligada ao setor da restauração está a sofrer, por que o setor de restauração não trabalha como trabalhava.” (Rodrigo, empresa 3, sócio, 28 anos)

1.7 Mudanças nas Políticas de Responsabilidade Social Corporativa Devido a COVID-19

Depois de entender o contexto em que se encontravam as empresas em estudo e também o sector da restauração durante a pandemia do COVID-19, seguiu-se a entrevista com a parte final: saber se haviam tido alterações nas políticas de RSC, suas conseqüências e possibilidade de continuação, para então realizar uma comparação entre o antes e o durante a pandemia.

Por conta do confinamento e fechamento de bares e restaurantes, já ficou claro que as empresas sofreram e tiveram menos lucro durante o período de confinamento. Como consequência, as representantes das empresas 1 e 2 relataram que tiveram que parar de ajudar filantropicamente as famílias que recebiam ajuda antes da pandemia. Alberta afirma que agora, devido à crise, vendendo congelados, não tem sobras de comida e, portanto, não consegue realizar a ajuda que fazia antes, que era de distribuir para a comunidade as sobras provenientes dos almoços diários de seu restaurante. Ambas demonstraram interesse em voltar a praticar tais ações assim que a economia melhorar e o funcionamento dos seus respectivos restaurantes for reestabelecido.

Noel, representante da empresa 4, desde antes da pandemia afirmava que a empresa não tinha políticas de RSC, como já foi mencionado anteriormente, portanto, não houve alterações e não há nada a acrescentar sobre a implementação de políticas de RSC, daqui para frente, no seu restaurante.

Entretanto o entrevistado responsável pela empresa 3 ofereceu um panorama mais detalhado sobre as mudanças na sua gestão de políticas de RSC e considerou-se a resposta que melhor retrata a situação atual das empresas do ramo de restauração, devido às medidas impostas pelas organizações de Saúde para o funcionamento de bares e restaurantes. Rodrigo revela: “o curioso é que nós consideramos que estamos a cumprir muito mais para a Comunidade agora do que contribuíamos antes.” Mais detalhadamente, o representante da empresa 3 apresenta como novas políticas de RSC a doação semanal de 40 refeições para diferentes instituições; a permanência de todos os cargos e empregados do negócio; a utilização de protocolos de segurança, como utilização de máscaras, redução do espaço e estações de desinfecção pelo restaurante e a utilização de QR CODE para os menus. QR Code consiste na utilização de uma espécie de código de barras acessível ao cliente pela câmara

do telemóvel que é convertido num link referente ao menu de comida do restaurante, de forma a que o cliente não precise manusear um cardápio, evitando, assim, que várias pessoas tenham de tocar num mesmo objeto partilhado.. Sobre a continuidade da utilização dessas políticas, o entrevistado afirma que é cedo para prever, mas não imagina mais o restaurante sem as estações de desinfecção, nem os seus funcionários sem utilizar máscaras e também afirma que vai manter os menus digitais.

Assim, é possível identificar diversas motivações para as alterações nas políticas de RSC citadas pelos entrevistados. Primeiramente, as mudanças foram motivadas pelos decretos governamentais de encerramento dos estabelecimentos do ramo de restauração. E, por conta disso, conseqüentemente, tomaram-se novas medidas. É possível identificar razões económicas nas empresas 1 e 2 para deixar de realizar as ações sociais mencionadas quando perguntado quais políticas de RSC as empresas realizavam. A crise económica causada pelo Coronavírus impossibilitou a continuidade de ajuda filantrópica.

Já no discurso do representante da empresa 3 é possível identificar mudanças éticas, sociais, ambientais e económicas, completando os quatro pilares mencionados na definição ideal do conceito de RSC. Referente ao pilar social, Rodrigo menciona o cuidado em fazer os seus clientes e trabalhadores sentirem-se seguros no ambiente do restaurante, oferecendo estações de álcool gel para desinfecção, uso de máscaras por parte dos funcionários e utilização do QR CODE para evitar o uso de menus físicos que poderiam ser responsáveis por transmissão do vírus. A substituição de cardápios físicos ainda pode ser interpretada como uma mudança de cunho ambiental, visto que preserva a utilização de papel impresso e, conseqüentemente, de árvores. Ainda no pilar social, Rodrigo menciona o aumento de ajuda oferecida para aqueles que

estavam precisando, oferecendo inúmeras refeições semanais para instituições filantrópicas.

1.8 Importância das Políticas de Responsabilidade Social Corporativa na Pandemia

Devido à crise causada pela pandemia de COVID-19, o cenário empresarial, em muitos ramos de atividade, mudou completamente. Empresas tiveram que se adaptar à nova realidade, assim como os trabalhadores e os clientes. A sociedade enfrentou (e continua a enfrentar) desafios diários para sobreviver nas circunstâncias atuais. Assim, perguntou-se aos entrevistados sobre a importância de práticas de RSC durante a pandemia e se haveria alguma alteração na conscientização e percepção dessas práticas devido à pandemia.

A representante da empresa 1 reitera que, devido à pandemia, o número de pessoas necessitadas de ajuda aumentou e que, enquanto perdurar o COVID-19 e a crise económica em Portugal, este número vai continuar a aumentar. Afirma, ainda, que “a mentalidade pode mudar um bocadinho, ou seja, nós se calhar não tínhamos tanta noção da carência que existe em algumas famílias e acho que os restaurantes, hoje em dia, começaram a se aperceber que realmente há pessoas que precisam de ser ajudadas e nós, no nosso ramo, facilmente podemos ajudar”. Esse pensamento vai ao encontro da proposta de Helsin e Ochoa (2008), que sustentam que a RSC deve solucionar os problemas sociais sofridos pela comunidade de acordo com o ramo do negócio. Ou seja, um restaurante é plenamente capaz de ajudar a sanar a fome de pessoas da sua comunidade e pode aplicar tal política de RSC na sua gestão.

Já a representante da empresa 2 oferece uma narrativa mais pessimista em relação à situação atual e prospeção de políticas de RSC. Efetivamente, Joana afirma que, que as empresas devem prosseguir com as suas responsabilidades e preceitos, mesmo com dificuldades. Acredita que as empresas vão tentar

sobreviver e focar-se na sua sobrevivência e reger-se por critérios de racionalidade económica e que, infelizmente, deixarão de cumprir essas praticas de RSC. O seu discurso revela que acredita que os valores económicos se irão sobrepor aos valores morais, sendo esses valores, neste caso concreto, a solidariedade e a partilha: partilhar refeições com os mais necessitados é um gesto de solidariedade.

Rodrigo afirma que a “responsabilidade social tem que ser um exemplo e tem que ser liderada pelos governos, pelos estados das Nações”, resgatando pensamentos do início dos anos 70, em que responsabilidade social deveria ser regularizada por normas (Sethi, 1975) e, principalmente, de responsabilidade governamental (Friedman, 1984). Para complementar o seu pensamento, o entrevistado afirma que é enorme a importância de práticas de RSC mas, infelizmente, algumas empresas poderão depender de estímulos e de exemplos para que possam ser sensibilizadas a ajudar na medida que podem. O entrevistado dissertou também sobre a realidade em que se encontra o país e o papel dos restaurantes, de acordo com o que acredita:

“Neste momento, vemos filas de famílias inteiras, de crianças que têm pouco ou nada para comer, as filas à porta das igrejas... e da distribuição de comida para carenciados, também são intermináveis... e, portanto, a desgraça está aqui à nossa porta, (...), nós temos que estar sensíveis para isso e temos que ajudar cada um da melhor forma que sabe e que possa (...). E eu acho que as empresas irão continuar a fazê-lo, enquanto sentirem que são necessárias. (...) Nós nunca sabemos quando é que chegou o momento das empresas deixarem de contribuir socialmente para as comunidades em que se inserem, idealmente era de nunca deixar de contribuir! (...)” (Rodrigo, empresa 3, 38 anos, sócio).

Portanto, é possível identificar uma maior consciência sobre a realidade atual, assim como uma maior sensibilidade quanto ao tema da RSC. Entretanto, apesar de salientar a idealização de perdurar tal sensibilidade e ajudar a sociedade dentro do possível, independentemente da pandemia, o entrevistado considera que existirá um momento em que as empresas poderão deixar de contribuir. Este pensamento não condiz com o conceito principal de RSC, visto que as políticas de responsabilidade social de uma empresa fazem parte de sua gestão e existência.

Ao falar sobre RSC, apesar de oferecer uma resposta ao significado do conceito, Noel mostrou falta de conhecimento acerca do tema nas outras questões. Não obtivemos resposta do representante da empresa 4 quanto à prática de medidas de RSC na empresa, apesar de a empresa ter práticas de RSE; o entrevistado não foi capaz de se pronunciar em relação à importância dessas políticas para a empresa, na situação atual, nem sobre o que esperar sobre o assunto no futuro, o que indica uma falta de conhecimento sobre o tema.

Rodrigo defende a ideia de que muitas empresas no ramo da restauração não têm consciência e sensibilidade quanto à ajuda que podem oferecer à sociedade, sugerindo, então, que se realizem campanhas de sensibilização. Rodrigo afirma que “Poderá ter que passar por ações de sensibilização, campanhas de sensibilização para que as empresas possam, ou devam, contribuir na medida daquilo que podem”. A opinião de Rodrigo acerca da necessidade de se sensibilizar as empresas a fim de incentivar a prática de políticas de RSC através de exemplos e regulamentos possivelmente possa sanar a falta de posicionamento de pessoas como Noel.

Através da análise das respostas nota-se a maior conscientização acerca do tema da RSC, mas, em paralelo, há a percepção, por parte dos entrevistados, de falta de informação do que pode ser considerado uma medida de RSC, assim

como uma falta de apoio por parte do Governo para fomentar as empresas a promover auxílio para a comunidade.

1.9 Discussão dos Resultados

A análise dos discursos revela a falta de conhecimento dos entrevistados relativamente ao o tema de RSC. Inicialmente, percebeu-se nas definições apresentadas pelos representantes das empresas, além de uma falta de conhecimento acerca das questões abrangentes no tema de responsabilidade social, uma divergência de cognição. Votaw já defendia que a responsabilidade social tinha diferentes significados para as pessoas:

“Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o `de responsável por`, de um jeito casual. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente. “ (VOTAW, 1975, p. 11)

Apenas com exceção do representante da empresa 3, os outros três entrevistados expressaram dificuldade em concretizar o pensamento no que respeita ao significado do conceito de RSC, apesar de afirmarem que sabiam do que se tratava. O entrevistado da empresa 4 afirma não implementar nenhuma medida de RSC, porém, do seu discurso infere-se que as medidas existem, só que o entrevistado, aparentemente, não tem noção disso. As empresas 1, 2 e 3, apesar de citarem políticas, restringiram-se a, maioritariamente, questões do pilar social, sem qualquer ligação entre as políticas de RSC e a gestão das empresas. Isso reforça o posicionamento de Almeida (2012) que, ao estudar o

mercado Português e a prática de RSC afirmou que “Responsabilidade Social Corporativa ainda é interpretado como caridade e filantropia”

Ao serem questionadas sobre as ações tomadas pelas empresas de cunho de RSC, as empresas 1, 2 e 3 mencionaram ajudas beneficentes para instituições solidárias. A empresa 4, apesar de ter políticas de RSC, afirmou não gerir nenhuma medida nesse sentido. Estes posicionamentos inferem a um pensamento retrógrado, de quando a Responsabilidade Social de Empresas era restrita às questões de caridade e ainda não haviam sido desenvolvidos os pilares da RSC: pilar económico, social, ético e legal (Livro Verde, CCE, 2001). Carroll (1991) foi um dos pioneiros em defender que a RSC não se tratava apenas de filantropia, mas sim de todas as questões presentes na gestão de uma empresa:

“RSC deve ser enquadrada de tal forma que toda a gama de responsabilidades comerciais e empresariais sejam adotadas. Sugere-se aqui que quatro tipos de responsabilidades constituam a RSC total: económica, legal, ética e filantrópica.” (Carroll, 1991, p.40)

É possível, ainda, identificar um padrão nas empresas 1, 2 e 3 quanto às ajudas beneficentes oferecidas. Estas três empresas têm como política de responsabilidade social a doação de refeição e alimentos, a fim de contribuir para sanear o problema da falta de alimentos e recursos para alimentação presentes na comunidade em que se inserem. Por tratar-se de restaurantes, fica evidente a razão pela qual essa é a ação escolhida para ser feita pelas empresas, pois identificaram um problema social que a empresa poderia ajudar a solucionar, de acordo com seu ramo e modelo de negócio. Porter e Kramer (2006) apresentam a ideia de que existe uma dependência mútua entre empresas e sociedade e que a RSC deve ser interpretada como a intersecção

entre elas, ao afirmar que “uma empresa deve integrar uma perspectiva social aos quadros centrais de gestão”.

Após analisar o contexto e a organização das empresas, buscou-se compreender o momento atual em que estas se inserem. A pandemia de COVID-19 causou imensos danos a Portugal e ao mundo, por isso, entendemos ser necessário compreender como é que a pandemia afetou diretamente o ramo da restauração.

Os discursos dos entrevistados evidenciam que o confinamento determinado pelo Governo, de modo a tentar travar a progressão da pandemia, originou uma queda drástica na economia do setor da restauração. O confinamento obrigou os restaurantes a fechar e, conseqüentemente, perderam uma vasta parte do seu lucro. As empresas 1 e 3, que não trabalhavam com serviço de delivery e take away, passaram meses fechadas, no primeiro confinamento, e até à data de entrega deste trabalho, continuam de portas fechadas neste segundo confinamento, a resultar em uma receita de zero euros. A empresa 3 não conseguiu reinventar-se, está há meses sem facturar. Já a empresa 1 buscou outra vertente do negócio, e passou a produzir congelados para os seus clientes, ação essa que resultou em alguma receita, mas 20% apenas do que era no contexto pré pandémico.

A situação das outras duas empresas é ligeiramente diferente. A empresa 4 possuía um espaço físico, mas teve que fechá-lo por conta das medidas impostas pelo Governo e também sofreu queda no faturamento por conta disso. Entretanto, esta empresa já trabalhava com serviço de take away e delivery, então, foi possível continuar com o negócio e de, certa forma, manter o fluxo de caixa. Já a empresa 3 nunca teve espaço físico, então sofreu as conseqüências do COVID-19 de outra forma. Inicialmente, com as pessoas confinadas em casa, registou-se um aumento significativo em vendas, mas ao longo dos meses caiu e também ocasionou na queda de faturamento.

Para ser possível efetuar uma análise comparativa entre as políticas de RSC aplicadas pelas empresas antes e depois do COVID-19 para, então, ser possível analisar os impactos causados pela pandemia, foram analisadas as respostas dos entrevistados quanto às mudanças nas suas políticas de RSC durante a pandemia.

Aqui observou-se, novamente, a falta de conhecimento e talvez, de exemplos, das empresas 1, 2 e 4 referentes a medidas de RSC. Mais uma vez, os representantes das empresas cingiram-se a pensar apenas nas questões filantrópicas. O representante da empresa 4 voltou a afirmar que não tinha políticas de RSC no seu negócio, e as empresas 1 e 2 focaram-se na suspensão de ajudas beneficentes, por conta da crise económica enfrentada por Portugal.

Em contrapartida, o representante da empresa 3 conseguiu, no seu discurso, evidenciar conhecimento acerca do tema e elencar inúmeras políticas de RSC praticadas pela empresa que não haviam sido mencionadas anteriormente. Com efeito, Rodrigo observou questões sociais, éticas, legais, ambientais e económicas, passando por todos os pilares da Pirâmide da Responsabilidade Social (Carroll, 1991). Percebeu-se que o entrevistado expôs algumas ações de forma consciente e que se tratavam de políticas de RSC, mas foi possível compreender a falta de conhecimento no potencial de tais medidas. Por exemplo, o representante da empresa 3 menciona a utilização de QR Codes para os menus, evidenciando a higienie, ou seja, classificando como uma questão ética e social. Porém, não percebe que trata-se, também, de uma questão ambiental, ao evitar usar papel.

Os impactos do COVID-19 nas políticas de RSC de restaurantes portugueses são evidentes. A pandemia ocasionou uma crise económica para o setor, tanto em relação aos empresários quanto aos seus clientes, e acabou por restringir algumas políticas de cunho beneficente praticados pelas empresas. Apesar da empresa 3 ter tido uma postura oposta e aumentado sua contribuição para a

sociedade, fica mais uma vez evidente que o pensamento prevalecente é o de que medidas de RSC são principalmente as de cunho filantrópico. Para além disso, conclui-se que as empresas são praticantes sim de inúmeras medidas de RSC, mas a falta de conhecimento teórico acerca do tema acaba por induzi-las em erro, pois acreditam que não praticam essas políticas.

A evolução das políticas, conceitos e conscientização de RSC tem ligação com o contexto em que se aplica, o que está acontecendo naquele momento. Momentos críticos registados em diferentes vertentes foram o gatilho para uma maior conscientização e disseminação de questões de RSC. O final dos anos 60 foi marcado por um derramamento de óleo nas baías da Califórnia, que provocou a população a pedir por medidas reguladoras, em prol do meio ambiente e da sociedade. O mesmo ocorreu com o acidente de Chernobyl, em que as pessoas exigiram uma intervenção do Governo em prol da sociedade e bem-estar comum. E essas mudanças aconteceram. Estes dois momentos históricos foram essenciais para a conscientização de um maior número de empresários acerca das responsabilidades sociais que suas empresas deveriam prestar para com a sociedade. William Frederick (1960) explica porquê:

“[Responsabilidades sociais] significam que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema económico que atenda às expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção da economia devem ser empregados de tal forma que a produção e distribuição devem aumentar o total bem-estar socioeconómico. Responsabilidade social, em última análise, implica uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e a vontade de ver se esses recursos são usados para amplos fins sociais e não simplesmente para o estreito interesse circunscrito de pessoas e empresas privadas.” (Frederick, 1960, p. 60)

Carroll (2008) aponta que as preocupações com a comunidade foram primordiais para o desenho de novas pesquisas e de atitudes governamentais referentes a RSC. Nesse sentido, acredita-se que a pandemia do Coronavírus também possa representar um marco histórico para a RSC. Com os grandes danos causados, acredita-se haver uma maior conscientização das pessoas sobre as responsabilidades sociais.

Nas entrevistas evidenciou-se também a importância da pandemia para que emergisse uma maior consciência para questões relacionadas com a RSC, sendo citado por 3 dos 4 entrevistados que as pessoas tiveram de olhar mais para a sociedade nesse momento e observaram as necessidades nela presentes. Aqui, mais uma vez, referem-se a questões sociais, o que exalta a falta de entendimento sobre os outros pilares de RSC. Notou-se que as empresas não veem a RSC como parte da gestão de suas empresas e não conseguem utilizá-la como forma de criação de valor, igual ao que autores defendem ser possível. Burke e Logson (1996) em sua obra “How Corporate Social Responsibility Pays Off” afirmam que é evidente a associação de medidas de RSC com uma boa performance financeira da corporação, de modo a obter valor em forma de criação de valor.

Nesse sentido, Rodrigo afirma:

“É preciso ter noção que os restaurante passaram uma fase negra, e também não são propriamente os melhores agentes económicos para contribuir significativamente para a solução das assimetrias na comunidade, faremos para que isso aconteça, mas a verdade é que a situação em que os restaurantes se encontram já é bastante dramática por si só. Diria que a restauração precisa é de campanhas e promoções que ajudem a ela própria angariar recursos para que se possa manter viva,

portanto, é um bocadinho polémico estarmos a propor aos restaurantes para eles próprios contribuírem para uma causa se nem eles próprios asseguram a sua sustentabilidade.” (Rodrigo, empresa 3, 38 anos, sócio)

Através da visão do entrevistado é possível concluir que existe falta de informação sobre o tema, assim como a situação atual em que os restaurantes se encontram. A ideia de que políticas de RSC não são gestoras de resultados economicamente positivos para as empresas, acaba por minar outras possíveis ações que ajudariam os negócios e a comunidade, como, por exemplo, uma seleção de pratos que revertessem parte do valor em doações, de forma a integrar os clientes com as ações sociais. Atitudes como essa poderiam ser positivas para a empresa, criar valor para o restaurante e motivar os clientes para consumir, visto que estariam ajudando a sociedade. A COVID-19 impactou a economia do país. É nítido o poder de conscientização dos problemas sociais que esse momento frágil trouxe para a sociedade.

Capítulo 4

Conclusões

É evidente a discussão e a existência de diferentes vertentes quanto ao significado do termo de RSC, assim como a abrangência da suas políticas. Não há unanimidade literária e nem tão pouco de entendimento por conta das empresas e empresários, na amostra em estudo, acerca do tema. Da mesma forma, também o conceito, as motivações, vantagens e desvantagens que implicam este tema são diversos e aplicados única e exclusivamente ao contexto, ramo e objetivos das empresas.

Este é um estudo exploratório, sem resultados que possam ser generalizados, dada a reduzida dimensão da amostra. Ainda assim, este estudo tornou evidente a falta de conhecimento referente ao tema por parte dos entrevistados, assim como a falta de conscientização entre as hipóteses e possibilidades de políticas de RSC a serem exploradas pelas empresas. Ainda, evidencia-se a falta de entendimento sobre os quatro principais pilares de RSC, sendo eles: económico, ético, ambiental e social (Livro Verde, 2001). Através das entrevistas, tornou-se notório que os casos analisados hipervalorizam o pilar social, especificamente ao tratar de filantropia, destacando que as de RSC são medidas voluntárias e sem prospecção de retorno financeiro (Walton, 1967), com relação proporcional entre o tamanho da empresa e responsabilidade coletiva (Steiner, 1971).

Além disso, é notória a ausência de reflexão sobre as práticas de RSC como uma vantagem competitiva e criadora de valor para a empresa. Assim, o pensamento dos representantes destas empresas é apenas em ajudar o coletivo, sem qualquer perspectiva mais equilibrada entre a empresa e a comunidade em

que se inserem. Neste caso, a preocupação com as necessidades da sociedade vai além de questão econômica (Eels & Clarence, 1974), o que impossibilita, muitas vezes, a prática de melhores e mais numerosas medidas de RSC. Entendemos que, com a percepção dos pilares econômicos e ambientais, para além do filantrópico, as empresas compreenderiam novas áreas de aplicação da RSC. Assim, responde-se à primeira questão de investigação como uma familiarização limitada das empresas para com o conceito de RSC. No que toca à aplicação de medidas, as empresas da amostra resumem as suas políticas de RSC a ações sociais e de cunho beneficente.

Os entrevistados importam-se, visivelmente, com o valor moral da RSC, ao mencionarem a filantropia e as ajudas sociais. Tais medidas acabam por ser economicamente desfavoráveis, pois não fazem parte da gestão do negócio, sendo apenas questões de cunho de satisfação pessoal, ou seja, necessitam de orçamento e não o retribuem. Há décadas que os especialistas discutem a possibilidade de criação de valor para empresas e sociedade através do uso de medidas de RSC, de modo a contribuir para estratégias das empresas, de forma a identificar, na comunidade, necessidades sanáveis pelo negócio (Chandler e Werther, 2013). Na amostra analisada não há resquícios dessa vertente de pensamento.

Ao analisar o discurso dos entrevistados percebeu-se que existe nele uma predisposição para olhar para a sociedade, em entender o papel da empresa nas questões sociais, assim como um conhecimento acerca da importância de medidas de RSC, porém, é um conhecimento limitado, sobretudo, no que concerne ao conhecimento teórico. Ao tratar do ambiente externo da empresa, a consciência da relevância do tema de RSC torna-se notória e evidente. Destaca-se uma enorme falta de conhecimento quanto à importância dessas políticas para a própria empresa, ou seja, no ambiente interno. Não há menção, em nenhuma das entrevistas, a políticas de RSC que pensem, conjuntamente, no

benefício da sociedade e benefício próprio e do negócio. Portanto, com a crise enfrentada pelas empresas, observou-se um enorme impacto negativo do COVID-19 e das políticas de RSC aplicadas pelas empresas no contexto pré-pandémico.

A pandemia da COVID-19 resultou, entre outras coisas, numa grande crise económica. Muitos setores foram afetados, em especial o da restauração. Bares e restaurantes tiveram de reinventar-se, acatar mudanças drásticas e aceitar imposições necessárias para o bem estar da sociedade. Aqui entende-se que, conseqüentemente, o cenário atual dos restaurantes é economicamente mau, com inúmeras restrições de funcionamento e com quedas significativas de faturamento.

Por tratarem de ações de cunho beneficente e sem qualquer influência na gestão estratégica da empresa, a queda nos lucros impossibilitou a sua continuidade, evidenciando que a COVID-19 provocou a suspensão de medidas de RSC de algumas empresas. Acresce que se observou que a pandemia causada pelo novo Coronavírus trouxe inúmeras outras medidas relevantes de RSC para as empresas, entretanto mencionadas apenas por um entrevistado, visto não serem interpretadas e consideradas como práticas de RSC. Foi mencionada a utilização de máscaras, álcool gel para desinfecção e utilização de QR como novas medidas de RSC apenas por um entrevistado, apesar de ser esperado que existam políticas semelhantes nos outros restaurantes, visto tratarem-se de medidas exigidas pelos órgãos de saúde. Dessa forma, entende-se que há um defasamento de entendimento na extensão das políticas de RSC.

Este é um estudo com algumas limitações, principalmente, devido ao contexto pandémico em que nos encontramos, assim como o curto tempo de produção, que possibilitou o contacto com poucas empresas que pudessem integrar a amostra. Ademais, trata-se de um tema muito relevante, porém, ainda pouco discutido e estudado, o que dificulta a abordagem e o

aprofundamento das questões. Sendo este um estudo exploratório, não é viável generalizar as respostas, mas podemos considerá-lo em futuras pesquisas e desdobramentos do tema.

Neste sentido, se houver a oportunidade de dar continuidade a este estudo, recomenda-se o aumento da amostra de bares e restaurantes, tanto em relação à quantidade, como em relação à região. Na presente pesquisa, todas as empresas entrevistadas têm as suas atividades realizadas no Porto, o que restringe ainda mais a possibilidade dos resultados poderem ser generalizados. Com a abrangência da amostra para todas as outras regiões do país seria possível extrair mais e mais robustas conclusões acerca do tema.

Ademais, é relevante observar a mudança de pensamento e consciência acerca da RSC das empresas em contexto pré pandémico e atual, o que potencia a necessidade de continuar os estudos no contexto pós pandémico para melhor conhecer quais os impactos do COVID-19 no conhecimento e práticas de RSC pelas empresas do ramo de restauração. Ainda, com a dificuldade de percepção dos entrevistados sobre a abrangência de RSC e quais podem, ou não, ser consideradas políticas de RSC, sugere-se uma nova pesquisa a ser feita paralelamente. A entrevista foi realizada de forma qualitativa, porém, acredita-se que com a adição de uma pesquisa quantitativa para a mesma amostra seria possível uma melhor conclusão. Devido à percepção que as empresas têm sobre políticas de RSC, mas não as consideram como tal, poder-se-ia perceber, através da apresentação de algumas políticas de gestão e entre elas políticas de RSC, o que compreendem como RSC. Portanto, sugere-se que se utilizasse um questionário de “sim” e “não”, com perguntas que contemplassem inúmeras políticas de RSC hipotéticas, como, por exemplo, se a empresa considera tal medida como RSC e também se faz parte da gestão do negócio. Acredita-se que com o resultado dos estudos qualitativos e quantitativos haja um conhecimento

mais aprofundado acerca do conhecimento por parte das empresas sobre o tema, e se falta informação ou mesmo ação.

Em suma, com este estudo, foi possível aferir que há conhecimento parcial dos entrevistados acerca do conceito de RSC, visto não abranger todos os pilares existentes. Quanto à aplicação das políticas de RSC, observa-se que há em maior número do que o considerado pelos entrevistados, visto que são consideradas como medidas de responsabilidade social, na sua maioria, apenas as de caráter beneficente.

Ainda, foi viável compreender o impacto negativo da pandemia para o setor da restauração devido às imposições para evitar a disseminação da pandemia, de forma a ocasionar consequências economicamente negativas. Ainda, conclui-se que, o impacto percebido pela maioria das empresas nas práticas de RSC são negativos, pela suspensão de ações de cariz social, entretanto observa-se a aplicação de novas medidas de RSC, como novas políticas de higienização, que não são interpretadas pelas empresas como vertentes de RSC.

No que concerne à terceira questão de investigação, conclui-se que a pandemia gerou maior sensibilidade e consciencialização das pessoas acerca da sociedade e das suas necessidades. Foi mencionada, por parte dos entrevistados, a vontade de ajudar a comunidade neste momento difícil, o que perspetiva a possibilidade de uma maior prática de RSC na era pós COVID-19. Porém, existem impedimentos para que isso aconteça, como a falta de regulamentação e de projetos de divulgação acerca do tema da RSC.

Bibliografia

A responsabilidade social das empresas em Portugal. (2009). Leite, Carolina; Rebelo, Teresa. <http://hdl.handle.net/10316/26196>

Aupperle, Kenneth E., Carroll, Archie B., and Hatfield, John D. 1985. 'An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability'. *Academy of Management Journal*, 28: 446–63.

Baumol, W. J. (1970). *New Rationale for Corporate Social Policy (Study in Society & Economic Process)*. DC Heath.

BBC News Brasil. (2020, August 24). *Pandemia de coronavírus: os únicos 10 países que não tiveram nenhum caso de covid-19 até hoje*. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-53867527>

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. *The American Catholic Sociological Review*, 15(1), 42. <https://doi.org/10.2307/3708003>

Bowen, Howard R. 1957. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off.

Long Range Planning, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)

Call for papers: REVISITING THE IMPACT OF MULTINATIONAL

CORPORATIONS ON ECONOMIC DEVELOPMENT. (2006). *Journal of World Business*, 41(2), 203–204. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.03.001>

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate

Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497.

<https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the

moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*,

34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3),

268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility. *Oxford*

Handbooks Online, 19–46.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

Carvalho, O., & Medeiros, J. (2013). Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organizações & Sociedade*, 20(64), 17–36. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302013000100003>

Chaffee, E. C. (2017). The origins of corporate social responsibility. *University of Cincinnati Law Review*, 85, 347–373.

Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde*. Bruxelas.

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. USA: Committee for Economic Development.

Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014. (2020, September 29). Shaping Europe's Digital Future - European Commission. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compedium-2014>

COVID-19 - *Página Inicial*. (2020). COVID-19 Portugal. <https://covid19.min-saude.pt/>

Cyril Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?
California Management Review, 2(3), 70–76.

<https://doi.org/10.2307/41166246>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Eberstadt, Nicholas N. 1973. 'What History Tells us about Corporate Responsibilities'. *Business and Society Review/Innovation*, autumn: 76–81.

Eells, R. S. F. (1956). *Corporation giving in a free society*. New York: Harper.

Elkin, P., Eells, R., & Walton, C. (1961). Conceptual Foundations of Business. *The Journal of Insurance*, 28(4), 127. <https://doi.org/10.2307/250770>

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), 150–164.
<https://doi.org/10.1177/000765039403300202>

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom (40th Anniversary Edition)* (40th ed.). University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178.

https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. *Business & Society*, 36(1), 5–31.

<https://doi.org/10.1177/000765039703600102>

Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: company and community 1900–1960*. United States of America: Pr. of Case Western Reserve Univ.

HESLIN, P. E. T. E. R. A., & OCHOA, J. E. N. N. A. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125–144. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society : framework and issues*. Belmont, Calif Wadsworth Pub. Co.

Kraemer, M. U. G., Yang, C.-H., Gutierrez, B., Wu, C.-H., Klein, B., Pigott, D. M., Plessis, L.D., Faria, N. R., Li, R., Hanage, W. P., Brownstein, J. S., Layan, M., Vespignani, A., Tian, H., Dye, C., Pybus, O. G., & Scarpino, S. V. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Science*, 1(1), 1–10. doi:

<https://doi.org/10.1126/science.abb4218>

- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int J Corporate Soc Responsibility* 4, 1 (2019). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Manne, H. G., & Eells, R. (1956). Corporation Giving in a Free Society. *The University of Chicago Law Review*, 24(1), 194.
<https://doi.org/10.2307/1598340>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society by Joseph William McGuire (1963-06-01)*. McGraw-Hill.
- Muirhead, Sophia A. 1999. *Corporate Contributions: The View from 50 Years*. New York: The Conference Board.
- Oliveira, L. D. (2020). Espaço e Economia: Novos Caminhos, Novas Tensões. *Espaço e Economia*, 1(17), 1–13. doi:
<https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.93>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*(January-February).

Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 56–62.

<https://doi.org/10.2307/41172602>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. In *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed., pp. 1–34). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.

Selekman, B. M. (1959). A Moral Philosophy for Management. *Southern Economic Journal*, 27(1), 55. <https://doi.org/10.2307/1055790>

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.

<https://doi.org/10.2307/41162149>

Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.), *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks.

Steiner, G. A. (1971). *Business and Society*. New York : Random House.

Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L., & Demenech, L. M. (2020). Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da

Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19). SciELO Preprints, 1(1), 1–26. doi: <https://doi.org/10.1590/SCIELOPREPRINTS.58>

Schwartz, Mark S., and Carroll, Archie B. 2003. 'Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach'. *Business Ethics Quarterly*, Oct.: 503–30.

Sifuentes-Rodríguez, E., & Palacios-Reyes, D. (2020). COVID-19: The outbreak caused by a new coronavirus. *Boletín Médico Del Hospital Infantil de México*, 77(2), 47–53. <https://doi.org/10.24875/bmhim.20000039>

The Origins of Corporate Social Responsibility. (2017, May 28). The Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/05/28/the-origins-of-corporate-social-responsibility/>

Votaw, D. (1973). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II. *California Management Review*, 15(3), 5–19. <https://doi.org/10.2307/41164435>

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>

Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324.

Anexos

Anexo I – Guião para as Entrevistas

Parte I (Empresa) – Conceito de RSC e Políticas de RSC

1. Nome, idade e cargo do entrevistado
2. Qual empresa em que trabalha?
3. Número de funcionários?
4. Em que área essa empresa opera?
5. Quais os objetivos da empresa?
6. Quais as missões e valores da empresa?
7. A empresa tem políticas sociais?
8. O que você entende como Responsabilidade Social Corporativa?
9. A empresa tem políticas de Responsabilidade Social Corporativa em sua gestão?
10. Qual a importância de tais políticas para os resultados da empresa?
11. Quais as vantagens trazidas à empresa por tais políticas?
12. E as desvantagens?
13. Qual é o papel das medidas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa consoante à missão e valores da empresa?

Parte II (COVID e RSC) – Impactos da COVID-19 nas Empresas e RSC

14. Como o COVID-19 afetou a empresa?
15. Quais medidas tiveram de ser tomadas?

16. Qual a importância das políticas de Responsabilidade Social Corporativa durante a pandemia no contexto global?
17. Houve mudanças nas políticas de Responsabilidade Social Corporativa da sua empresa por conta do que está/estava acontecendo em Portugal e no mundo?
18. Se sim, quais mudanças, quais motivações e por que foram tomadas?
19. Como foi o processo de decisão destas novas políticas de Responsabilidade Social Corporativa?
20. Quais resultados a empresa obteve com essas novas políticas de Responsabilidade Social Corporativa?

Parte III (Pós COVID e RSC) – Hipóteses do COVID-19 aumentar aplicação de RSC

21. Você acredita que a pandemia acelerou mudanças no mundo corporativo?
 22. A empresa vai continuar com as políticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas com a pandemia no pós pandemia? Quais não terão continuidade e por que?
 23. Você acredita que no pós pandemia as questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa terão maior relevância?
 24. Na sua visão, qual papel poderá ser realizado por empresas e suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa no pós pandemia?
- tema.

Anexo II – Transcrição das Entrevistas

Entrevista ao representante da Empresa 1

Olá Alberta, tudo bom? Eu vou fazer minhas pergunta, sinta-se à vontade para não querer responder ou não sabe responder alguma. Primeiro eu queria saber o seu nome, sua idade, o seu restaurante, número e número de funcionários

Meu nome é Alberta, tenho 48 anos. Meu restaurante é o 1 e somos em 7 funcionários. Sou sócia do restaurante que funciona com salão e hoje take away.

Falando mais sobre o restaurante, quais são os objetivos, missão e valores?

O meu restaurante foi aberto em 2014 e eu escolhi o espaço e o sítio a pensar nas pessoas que trabalham aqui a volta. O conceito do restaurante é menu com o preço baixo, para as pessoas almoçarem rápido e barato. Como isso é um centro de negócios grandes aqui a volta do sítio onde eu tenho o restaurante, foi a pensar nos almoços das pessoas que aqui traballham a volta. Até porque eu não funciono a noite, é só almoços mesmo.

Certo. O restaurante tem Políticas Sociais? Antes da COVID-19 já tinha Políticas Sociais?

O que quer dizer com políticas sociais?

Vou mudar a pergunta.. o que você entende como Responsabilidade Social de uma empresa?

Hm, eu não sei a que se refere, a responsabilidade social se for dar emprego a pessoas, é isso?

Pode ser isso, é muito ampla, podem ser várias coisas.

Pronto, damos emprego a sete pessoas. Fazemos algumas coisas de beneficência, damos comida para instituições. Sempre que sobra comida para uma instituição.

Certo. E você acha que tem vantagens fazer essas coisas?

Eu penso que sim. Vantagem pelo menos em questão de emprego. Não é uma empresa grande, não é? É uma coisa pequena mas alimento sete famílias que estão lá desde o início que começamos a trabalhar a não ser uma que é nova. E a outra parte que eu lhe falei a um bocado de ajudar, ao menos fazemos alguma coisa. Não podemos fazer muito porque não temos um volume de negócio gigante que possa dar para fazer mais trabalho social mas pelo menos ajudamos no que podemos.

Agora falando sobre a COVID-19, eu queria saber como afetou a empresa e quais medidas tiveram que ser tomadas.

A COVID afetou a empresa muitíssimo. Nós neste momento estamos a trabalhar para sobreviver e para não fechar o restaurante. O trabalho que fazemos é apenas para pagar os custos que temos e, neste momento até se calhar, temos sorte em relação a alguns restaurantes pelo facto de não termos nenhum empréstimo, nenhuma dívida, não temos nenhuma moratória sequer com essa coisa dos bancos. Não temos dívida nenhuma aos bancos, não temos

nenhuma dívida a nenhuma instituição, por isso isso facilitou um bocadinho essa pandemia, este confinamento. Agora temos os trabalhadores todos em layoff, temos apenas a cozinheira, eu e minha sócia em meio layoff, para podermos trabalhar. Estamos a trabalhar não com takeaway diário porque não nos compensa, um vez que as pessoas estão em teletrabalho, portanto não há pessoas aqui a volta, os escritórios estão vazios. Por isso o que fizemos, e já fizemos no primeiro confinamento e agora adotamos o mesmo sistema, estamos a fazer comidas congeladas e as pessoas vem buscar congelados. E tem sido o que nos tem safado estes meses que temos estado fechados. Estamos a faturar, sei lá, 20% do que que faturávamos, ou menos até. E tem dado para pagar água, luz, segurança social e a renda.

Percebi. E qual você acha que é a importância das Políticas de Responsabilidade Social durante a pandemia? Você acha que elas tem alguma importância, que elas ajudam em alguma coisa?

Nada, nada. Acho que muito pouco, e é o que eu lhe dizia. Nós estamos em uma situação privilegiada porque nós não temos a questão de moratórias e empréstimos, mas para quem abriu restaurantes agora, ou quem ainda tem, deve estar desesperado e as ajudas são zero.

Então você não mudou nada? Você antes já ajudava instituições e agora continua ajudando ou parou de ajudar?

Eu agora neste momento não estou a ajudar. O que eu faço é para congelar e para vender, portanto, tudo o que eu tinha no fim do dia, vinham buscar. Agora não, porque tudo o que eu faço, eu congelo e vendo e não estou a ajudar. Sou sincera, não estou mesmo.

Tá certo. Você acha que quando a pandemia passar vão ter mudanças que ocorreram durante a pandemia e por causa da pandemia que vão se manter?

Olha, vou lhe dizer. Para nós a única mudança que vai ter é que, assim, o que eu notei da outra pandemia para essa, é que eu nunca mais tive o volume de negócio que tinha, desde o último confinamento para esse. E ponderei e pondero de tirar alguma das minhas funcionárias, porque tenho medo que o próximo ano seja todo assim. E talvez seja um caso difícil de pagar os ordenados que estava a pagar. Isso é uma coisa que ainda vou ter que ponderar, portanto, pode haver uma extinção de um dos postos de trabalho. Agora em relação do funcionamento da empresa, eu não tinha essa vertente dos congelados e se calhar isso até veio trazer uma parte benéfica a empresa. Eu vou manter os congelados até porque ganhei um grande leque de clientes e estes clientes estão habituados agora a isso, desde o outro confinamento.

Sobre a Responsabilidade Social das Empresas, você acha que ela vai ter um papel importante daqui para frente?

Eu vou manter o mesmo papel que fiz até agora, que é ajudar essa instituição, que é o que eu já fazia e vou continuar a fazer. Que acho que pode vir a ter um papel importante uma vez que eu acho que as pessoas, deve haver muita gente com mais necessidade com que havia antigamente, portanto, se eu puder ajudar neste aspecto eu vou continuar a fazer.

A última pergunta é, na sua visão, qual papel você acha que poderá ser realizado por empresas e restaurantes no pós pandemia em relação à

comunidade a Portugal? Você acha que as empresas têm algum papel no futuro?

Eu acho que falando a nível de ajuda, eu acho que a mentalidade pode mudar um bocadinho, ou seja, nós se calhar não tínhamos tanta noção de carência que existem em algumas famílias e acho que os restaurantes hoje em dia começaram a se aperceber que realmente há pessoas que precisam de ser ajudadas e nós, no nosso ramo, facilmente podemos ajudar. Não monetariamente, que eu acho que isso pra mim, pelo menos no meu caso é complicado, agora enquanto puder continuar a ajudar em bens que possa fornecer vou continuar a fazer. Em questões económicas acho que a economia do país vai levar um abalo muito grande porque os restaurantes eram uma grande parte dos rendimentos de Portugal, do país em si, e há muitos restaurantes que vão fechar, muitos muitos muitos muitos. Portanto, eu acho que vai haver um impacto muito grande e se calhar muitos deles ajudavam e vão deixar de ajudar porque vão deixar de existir, não sei.

Certo! Obrigada pela sua participação!

Entrevista ao representante da Empresa 2

Olá Joana, como vai? Vou iniciar nossa entrevista com perguntas sobre você e a empresa. Seu nome, idade, restaurante e número de funcionários.

Bom, me chamo Joana, tenho 39 anos e sou Sócia Diretora da Empresa 2 e também de uma empresa de Marketing.

Falando mais sobre o restaurante, quais os objetivos?

A Empresa 2 tem como objetivo oferecer uma gastronomia típica, com especiarias originais e matéria prima selecionada, seguindo receitas de família e originárias do Líbano.

Legal, e quais as missões e valores da empresa?

A missão é levar o melhor da gastronomia árabe, que é específica, ao maior número de moradores do Porto e Região, com qualidade, segurança e respeito pelo consumidor. Nossos principais valores são oferecer uma gastronomia de qualidade, fidelidade nas receitas originais, segurança e máxima higiene nos processos e rigor em todas as etapas de execução de cada prato, a um custo justo pelo que é entregue.

O restaurante tem políticas sociais?

Sim, uma vez ao mês nós oferecemos uma refeição a uma família que necessita ou a algum abrigo específico que é escolhido pela nossa gerente.

Agora, gostaria de saber o que você entende como Responsabilidade Social Corporativa?

É devolver para a sociedade todas as oportunidades e benfeitorias que as empresas recebem, contribuindo para uma sociedade mais justa e coerente. Além de seguir as normas e leis tributárias impostas ao negócio.

E a sua empresa tem políticas de Responsabilidade Social Corporativa em sua gestão?

Sim, temos todas as sociais, tributárias e para com os funcionários.

Qual você acha que é a importância dessas políticas?

É fazer um trabalho correto. É ter um crescimento ordenado e gradativo, com bases sólidas.

E você vê vantagens e desvantagens nessas políticas?

Como vantagem a valorização do consumidor, a credibilidade e confiança a quem está ao nosso lado. E desvantagem um custo mais alto por honrarmos com as responsabilidades porque podem surgir concorrentes não tão leais, que conseguem muitas vezes menores valores, processos piores, mas que muitas vezes o consumidor não fica sabendo e não compara. As vezes, acreditam que os restaurantes apresentam a mesma política.

Certo. E Qual é o papel das medidas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa?

O papel é total, pois sem seguir as responsabilidades sociais corporativas não podemos seguir com segurança, qualidade máxima e serviço de excelência ao consumidor, pois são esses os nossos valores. E eles dependem de ações e medidas responsáveis e consecutivas.

Falando agora sobre o contexto da pandemia. Como o COVID-19 afetou a empresa?

No início até aumentaram os pedidos take away, porém, seis a sete meses depois, sentimos nitidamente os pedidos caindo devido à economia enfraquecida e as pessoas preocupadas em gastar e depois talvez não terem emprego. Hoje, estão reduzidos os pedidos em 20 a 30%.

E quais medidas tiveram de ser tomadas?

Promoções mais frequentes e uso de inúmeros acessórios de segurança, descartáveis, e que aumentaram os custos operacionais.

Na sua opinião qual é o papel da RSC no contexto global?

No contexto global as responsabilidades sociais não impactaram muito positivamente, pois os custos e tributos, num momento negativo, pesa para a empresa que segue todo o protocolo e processos de responsabilidade social corporativa.

A sua empresa sofreu mudanças de RSC com a pandemia?

Não precisou por enquanto porque estamos segurando a onda e posterior a esse momento terrível, talvez tomaremos medidas.

Certo. Você teve que desligar funcionários com a pandemia?

Sim, um.

E você continuou fazendo doações?

Não mais, mas pretendo voltar.

Ok, agora falando sobre sua opinião. Você acha que a pandemia acelerou mudanças?

Sim, muito. Foi um divisor de águas.

Certo, ultima pergunta. Gostaria de saber se você acredita que no pós pandemia as questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa terão maior relevância

Acredito que não. Acho que as empresas vão tentar sobreviver e muitas deixarão de cumprir suas responsabilidades por conta da economia, infelizmente.

Certo. Obrigada!

Entrevista ao representante da Empresa 3

Olá Rodrigo, como vai? Vou iniciar nossa entrevista. Gostaria de saber o seu nome, sua idade, e o seu cargo nas empresas

Ok, meu nome é Rodrigo, eu tenho 38 anos e portanto, e sou sócio gerente das minhas empresas. Sou o responsável pela gestão estratégica dos negócios.

Certo. Qual o nome das empresas e o número de funcionários?

O nome dos restaurantes ou o nome da empresa? O que interessa é marca?

Isso, marca.

O restaurante um deles é o A, e o outro é o B. Número de colaboradores, sensivelmente, 23 no A e 13 no B, portanto são cerca de 36, 37 pessoas neste momento.

Eu gostaria de saber quais são os objetivos da empresa?

O objetivo é sermos cada vez melhor no nosso negócio, isto é, conseguir criar e inovar refeições que surpreendam cada vez mais nosso Mercado e, no fundo, proporcionar uma experiência completa que faça com que os clientes queiram nos visitar, sejam os clientes locais ou sejam clientes estrangeiros. Ou seja, turistas, que possam encontrar uma proposta de valor diferenciadora nos nossos restaurantes. Portanto, acima de tudo, o objetivo das empresas é dar lucro. Relativamente a forma como nós o fazemos tentamos criar e dotar nossa proposta de valor de premissas que o tornem e tornem a experiência cada vez mais interessante.

Você poderia falar sobre as missões e valores das empresas?

Eu acho que é um bocadinho difícil analisar a missão e os valores uma empresa de restauração, mas eu posso tentar. Eu acho que o A sempre teve comissão tornar-se talvez a maior referência da restauração da Baixa do Porto.

Portanto, o espaço é muito grande, é multidisciplinar, tem várias áreas e pretende criar um ambiente fluído, internacional, onde as pessoas se sintam bem e possam comer bem, apreciar boa música, ver um espaço de uma decoração diferenciadora, monumental até. Portanto a missão do A sempre foi tornar-se uma das principais, se não a principal referência na Baixa do Porto para quem nos visita. O B já pretende ser um bocadinho diferente, na medida em que toda a abordagem gastronômica é absolutamente diferenciadora. Nós misturamos culturas gastronómicas e portanto pretendemos diferenciar-nos através de um mix ou de uma união entre diferentes culturas gastotronicas, que seja da portuguesa com América do Sul com Sul da Europa, com a Ásia. Portanto, pretende unir a cultura Portuguesa com outras ondas ou correntes gastronómicas do mundo. Portanto é muito mais orientada para a diferenciação gastronómica do que para uma proposta de algo mais completa e mais abrangente que a do A.

O que é que você entende como sendo Responsabilidade Social de uma Empresa?

Pra mim, passa por contributo que cada empresa possa dar para tornar a vida em sociedade ou a vida em comunidade melhor. Portanto, seja vários níveis, seja anível do ecologia, do ambiente, da partilha. Depende dos valores em que a empresa, ou melhor, depende do mercado em que a empresa se insere, e depois tendo em conta a sua natureza, de que forma é que pode contribuir positivamente para o desenvolvimento da comunidade em que se insere. É isso que eu entendo como responsabilidade social.

A Empresa 3 têm políticas de Responsabilidade Social Corporativa?

Olha, antes do COVID não havia um cuidado especial com a Responsabilidade Social, a não ser em pequenos apontamentos. Nós tentávamos essencialmente, em primeiro lugar, contactar gente local daqui e não recorrer a estrangeiros, porque hoje em dia há muitos, houve muitos a trabalhar em Portugal e no Porto. A par disso, e eu acho que isto era o ponto mais importante, nós íamos doando de forma simbólica. Nunca foram verdadeiramente quantias significativas, mas íamos doando a algumas instituições que nos pediam ajuda maioritariamente através do A. O A todos os anos doava cerca de 200€ a 300€ a uma instituição credenciada. Após o COVID todos sofremos não é? Sofremos muito mais do que se calhar outros setores, mas o curioso é que nós consideramos que estamos a cumprir muito mais para a comunidade agora do que contribuíamos antes. Talvez porque se calhar entendemos que a comunidade precisa mais de nós agora. Nós estamos a doar, estamos a produzir refeições, estamos a doar cerca de 40 refeições todas as semanas. Portanto, nós todos os sábados temos feito produção de cerca de 40 refeições que distribuímos por parceiros solidários que depois se encarregam de fazer a devida distribuição para as pessoas que mais precisam. Nós, neste momento, estamos a produzir ao sábado e agora até parece que vamos começar a produzir a quarta-feira, uma vez que tenha sido muitos restaurantes que tenham aderido a esta causa e tem produzido para oferecer a pessoas que efetivamente precisam. Nós temos optado agora fazer uma escala, porque as pessoas não comem só sábado e já haviam muitos restaurantes a produzir ao sábado. É uma iniciativa comum de vários restaurantes que se uniram e criaram um grupo do WhatsApp e portanto partilham entre eles estas ofertas e esta disponibilidade para ajudar. As entidades são várias, nós neste momento já colaboramos com três entidades diferentes. Uma foi com Amigos Improváveis de Rua, outra é Porta Solidária e outra é aquela que é mais conhecido e tem feito avanços notáveis nesta material, que é a ReFood. A ReFood angaria a

comida dos vários parceiros e depois encarregas de fazer a distribuição. Portanto, eu acho que nós estamos a contribuir muito mais agora do que alguma vez contribuimos. Nós, semanalmente, estamos a produzir 40 refeições. Começamos logo esta solidariedade, estas ações que começaram no dia 24 de Dezembro, por tanto na véspera de Natal. Foi quando nos foi pedido a primeira vez ajuda e nós produzimos 40 refeições para serem distribuídas nessa noite. A partir daí começamos regularmente a produzir refeições porque, de facto, as necessidades aumentaram drasticamente. Tirando isso, evidente tem havido um esforço para mantermos o maior número de postos de emprego possível, uma vez que também nós estamos a ser muito fustigados pela crise, estamos fechados. Nós neste momento não faturamos 1 € desde 15 de janeiro. Para além, temos estado 2 meses e meio encerrados em 2020. Temos estado aqui numa corrida contra o tempo e contra as condições do mercado e tudo temos feito para nos aguentarmos de pé e para conseguirmos acrescentava valor.

Pensando nas medidas de Responsabilidade Social antes do COVID, você acha que elas traziam vantagens, desvantagens? Você acha que seguiam as missões e os valores que você pensava para os restaurantes?

Eu acho que era mais uma questão de satisfação pessoal. Nós enquanto empresa sabemos que de alguma forma conseguimos devolver a comunidade um pouco daquilo que ela nos dava, até porque nós não comunicávamos isto, não tirávamos partido dessas doações. Neste caso, as coisas vão acontecer naturalmente. Há um grupo que tem alguma notoriedade nas redes sociais que acaba por promover as nossas ações e as nossas ofertas, não só as nossas mas de todos os restaurantes que aderiram à esta causa, e são cerca de 30 que estão ali naquele grupo, que são aqueles que têm tido ainda assim alguns condições para contribuir. Porque grande maioria dos restaurantes está em condições muito

difíceis e portanto também não podem estar a oferecer. Portanto, aqueles que estão um bocadinho mais folgados, que têm melhores condições, que têm recursos disponíveis estão a tentar contribuir. Agora, se me pergunta se nós sentimos diferença, se o mercado nos valoriza por isso, eu acho que... eu falo por nós, nós não estamos especialmente focados em tirar proveito deste tipo de ações. Portanto, acho que isto é uma reponsabilidade de cada um, ir ajudando como podemos, sem esperar que depois haja benefícios resultantes desse tipo de ações de beneficiencia e solidariedade.

Como o COVID veio a afetar a empresa durante todos esses meses e quais as medidas que tiveram que ser tomadas?

Olha, essa pergunta é importante e a resposta é longa. Mas vou tentar ser o mais celebre e resumido possível. A pandemia afetou-nos a vários níveis. Não só de vista psicológico e anímico, as equipas desfocaram, desconcentraram, tinha muito receios e a prestação naturalmente numa fase inicial foi prejudicada. Depois, as coisas foram evoluindo, começou-se a conhecer mais a doença, seus efeitos, as suas consequências e as pessoas começaram a lidar melhor com isso. O desconfinamento foi gradual, portanto, nós reabrimos dia 18 de maio de 2020, e o primeiro mês e meio ainda foi muito estranho, portanto, maio e junho ainda foram mais complicados. A partir de julho, agosto e setembro, as coisas já foram um bocadinho melhores. Nomeadamente de agosto e setembro já foram meses com algum movimento. Estou a falar da minha realidade, da realidade dos nossos restaurantes, até porque havia algum turismo, as condições estavam ainda relativamente aceitáveis. Mas, consequências diretas da pandemia houve todas as restrições importas pelo Governo e portanto, nós tivemos que as cumprir. Ou seja, a capacidade dos restaurantes reduziu drasticamente, o plano de contingência incluía uma série

de ações e procedimentos que eram fundamentais para transmitir confiança aos clientes que nos visitaram. Isso tudo isso representou custos por um lado, porque houve muito mais procedimentos e processos que tiveram que ser implementados; e por outro lado quebras de faturação porque a capacidade dos restaurantes reduziu significativamente, essencialmente a 50% e as condições em que nós poderíamos receber clientes também mudaram. Os horários de trabalho reduziram, reduziram inicialmente as horas em que podíamos receber clientes, depois reduziram os dias, já não podemos receber clientes ao sábado e ao domingo. Portanto, nós que fazíamos dois turnos, por exemplo, à noite na sexta-feira já só podíamos trabalhar com um turno porque tínhamos que fechar às 11:00 da noite. Portanto, à medida que o tempo foi passando, nós fomos sofrendo um conjunto de imposições que tiveram resultados claros na performance do negócio e portanto tornou-se muito difícil tornar esse negócio rentável.

E num contexto global, pensando no que está acontecendo no mundo e nas empresas, como você enxerga a importância das políticas de Responsabilidade Social das Empresas durante a pandemia?

Eu diria que a principal responsabilidade social tem que ser um exemplo e tem que ser liderada pelos Governos, pelos estados das Nações. É evidente que o sector privado, as empresas devem também contribuir significativamente. Poderá ter que passar por ações de sensibilização, campanhas de sensibilização para que as empresas possam ou devam contribuir na medida daquilo que podem, para que o mundo seja mais justo e as comunidades em que as empresas se inserem tenham acesso a outros recursos e, outras, para que o sentiment global não se deteriore ainda mais. Haverá certamente empresas que farão por iniciativa própria, pró ativamente, mas infelizmente, eu considero que

a grande maioria das empresas terá que ser estimulada, convidada a ajudar aqueles que as rodeiam. E portanto, vai depender muito da sensibilidade e da abertura dos seus líderes para contribuem de uma forma ou de outra, mais ou menos, para a redução das assimetrias provocadas por esta pandemia.

Você falou um pouco sobre as mudanças que tiveram que ser feitas durante a pandemia, e eu queria saber como foi o processo de decisão dessas novas políticas e a motivação para elas serem tomadas?

Thaís, eu acho que nós naquela altura não tivemos escolha, quer dizer, foram nos impostas uma série de medidas, elas tem que ser discutidas, batidas a sua eficácia, mas eu compreendo que naquele momento tem que haver regras claras para serem impostas aos operadores. E quando aos operadores, neste caso estou a falar dos restaurantes. Evidente com regras impostas a todo o tipo de negócio, seja retalho alimentar, seja vestuário, seja bombas de gasolina, seja as padarias, todos os setores tiveram as suas contingências, que foram criadas e desenvolvidas pelo governo juntamente com as Associações e as ordens que as controlam e que as orientam e que as regulam. No nosso caso, a motivação foi simples: nós queríamos trabalhar, tínhamos trabalhar, tínhamos que sustentar os postos de trabalho e continuar a faturar para fazer face as despesas que os negócios normalmente tem. Portanto, a motivação foi esta. Houve, claro, a vontade de querer trabalhar e de querer proporcionar as melhores condições de trabalho aos clientes e aos colaboradores, portanto, por um lado as equipes que colaboravam conosco tinham que sentir seguras para ir trabalhar pois estavam expostas ao vírus; e por outro lado, os clientes que nos visitavam tinham que sentir seguros, portanto, havia ali uma dualidade que tinha que ser sempre gerida diariamente para que as coisas funcionassem. A partir de determinada altura, os processos e seus procedimentos acabam por ser similar, já é natural.

Hoje em dia a Thaís pergunta-me “imagina se voltar a trabalhar num restaurante sem máscara?” pois não sei, parece-me que é um cenário que será longínquo. Pra já, é natural para eles usarem máscara a trabalhar, já é natural existir um circuito de desinfecção das mãos por álcool gel espalhado pelos restaurantes, porque as pessoas já contam com isso, já é natural, já faz parte dos seus processos de trabalho, seja para os clientes ou seja para os colaboradores. E juntamente com estas, outro tipo de medidas. Por exemplo, já é normal hoje em dia entraste no restaurante e não se ter menu físico, as pessoas já não tocam em papel, nem em plástico, nem em capas, nem em nada. As pessoas chegam, tiram uma fotografia do QR Code e têm acesso ao menu, a carta do restaurante. Poranto, há um conjunto de medidas que vieram para ficar e portanto revolucionaram o setor, este setor e outros. Eu acho que vai continuar a existir essas medidas que tem um impacto no dia-a-dia das operações dos negócios, que no fundo é da comunidade.

Você consegue enxergar resultados positivos e resultados negativos com essas mudanças da Responsabilidade Social?

A partida os resultados negativos são que o mercado é mais pequeno, as pessoas tem mais receio, há menos dinheiro disponível e portanto, há mais concorrência. Ainda que muitos agentes concorrentes e muitos players acabem por desaparecer, vai haver uma correção grande no mercado, vai deixar de haver tantos restaurantes como havia em janeiro 2020 mas, no fim do dia, os resultados são piores. Devem ser muito poucos restaurantes que possam dizer que estão a faturar mais, tão tendo melhores resultados e por sua vez estão a empregar mais gente, tão a distribuir mais dividendos, estão a pagar mais impostos. Um restaurante que tem muito sucesso acaba por pagar maiores salários, empregar mais pessoas, pagar mais impostos, tanto acaba por criar e

distribuir mais dividendos, acaba por criar mais valor do que um restaurante que fatura menos. Tanto agora se o mercado está a em contração, se o mercado concorrencial é muito grande, porque vai haver menos mercado e ainda há muitos agentes, naturalmente os resultados são piores para todos, para toda a gente. Os salários vão diminuir por uma razão muito simples, porque se há muitos colaboradores disponíveis, se o mercado está cheio, está inundado de pessoas, de recursos, as empresas podem baixar salários e tentar escolher aqueles que são os melhores recursos para si. Portanto, isso vai ter um efeito imediato na política salarial, ou melhor, nos níveis salariais médios de um setor. Portanto, no final do dia, esta pandemia e todas as medidas que ela representou concretamente para restaurantes, e eu estou a falar única e exclusivamente dos restaurantes, já não estou a falar a nível global das empresas. Para os restaurantes isso foi dramático, e para as pessoas que vivem dos restaurantes, não é só os colaboradores, mas também todos os outros fornecedores, todas as empresas que produzem alimentos, desde os produtores de cogumelos, produtor de ervas aromáticas, o vendedor de peixe, o vendedor de carne, de massas, quer dizer toda a gente que está lá, a equipa de limpeza que fazem a limpeza dos restaurantes, portanto todas as empresas que direta e indiretamente estão ligados, os DJ's, as bandas de músicas, toda a gente que está ligada ao setor da restauração está a sofrer, por que o setor de restauração não trabalha como trabalhava. Portanto, é impossível sair daqui mais forte, tirando seccionalmente, e eu to a falar seccionalmente porque há um caso ou outro raríssimo, de restaurante que melhoraram a sua prestação durante a pandemia. E isto são para casos dos restaurante que estão em cima do mar por exemplo, ou restaurantes que estão ao ar livre e, portanto, foram mais visitados, mas eu arrisco-me a dizer que isso é quase uma raridade, se não mesmo impossibilidade.

Você acredita que a pandemia acelerou mudanças no mundo corporativo, coisas que talvez fosse mudar mas com mais tempo, por exemplo os QR Codes ao invés dos menus físicos?

Sim. Acho que há bocado estava a dizer que acho que há processos que mudaram, e que, provavelmente, não voltarão a ser o que eram. Isto vai ter um impacto, claro, não só neste nível, mas mesmo a nível de tele-trabalho. Provavelmente o tele-trabalho está aí para ficar em muitos setores. Eu acho que nós podemos falar em mudanças a vários níveis. mesmo em hábitos de higiene, eu acho que há muito mais sensibilização hoje em dia para a higiene do qualquer dia antes. Os regimes de trabalho vão se alterar, os processos e procedimentos em cada negócio que são específicos de cada negócio vão se alterar. Agora, aqueles que vão ficar não sei, eu tenho ouvido teorias de que o mundo vai mudar drasticamente pós pandemia, e eu pessoalmente não acredito tanto nisso. Eu acho que apesar de tudo, quando isto já chegar a uma determinada normalidade pós pandemia, seja no final deste ano, seja meados do próximo ano, ou seja no início 2024, não sabemos, eu acho que as coisas vão voltar na esmagadora maioria dos casos ao normal, a aquilo que eram antes da pandemia.

E pensando na Empresa 3, você imagina quais vão continuar e quais não vão?

Uma vez que a situação global esteja controlada, eu acho que as empresas vão voltar a corrigir a grande parte dos processos e procedimentos que implementaram para reduzir o impacto da pandemia nos clientes, nos colaboradores, na comunidade em que se inseriu. Na maior parte dos casos, eu acho que as coisas acabam por voltar ao normal. Haverá algumas mudanças,

por exemplo, no meu caso concreto, eu acho que vou manter os menus por QR Code, vou passar a ter os menus todos em formato digital. Se vou mudar mais alguma coisa, se vou reduzir a capacidade do restaurante, eu espero não ter que fazer, espero poder voltar a ter a capacidade que tinha, respeitando as regras normais de negócio, o espaçamento que deve existir, ou de povoação por metro quadrado comercial. Essas regras já existem, portanto não podem ser mais ou menos cumpridas, mas já existem. Eu espero que nós possamos voltar à normalidade, possamos ter as pessoas no bar de pé da beber cocktails antes de ir para a mesa, e que se possa ver pistas de dança nos restaurantes, nas festas e eventos com 100, 200, 300 pessoas. Eu espero sinceramente poder voltar esta realidade. O que a Thaís me está a dizer, que nós estamos a falar disso efetivamente, os restaurantes vão adotar essas medidas ou se as vão manter em situação de normalidade, eu não sei responder, no meu caso não passará muito mais do que os menus QR Code. Eu acho que, provavelmente, vamos manter o circuito de álcool gel, para as pessoas, mesmo aquelas que não vão a casa de banho lavar as mãos, têm sempre pelo menos o álcool gel disponível. Relativamente a Responsabilidade Social não sei. No nosso caso, nós estamos muito mais alertas, estamos muito mais sensibilizadas para essa necessidade, porque a verdade é que nós estamos a viver um momento económico não muito bom. 2019 foi um grande ano e as necessidades também eram menores, nós não estávamos tão alertas, tão disponíveis para perceber o a escutar aquilo que a comunidade necessitava. Neste momento estamos, neste momento vemos filas de famílias inteiras, de crianças que têm pouco ou nada para comer, as filas a porta das igrejas e da distribuição de comida para carenciados também são intermináveis e, portanto, a desgraça está aqui à nossa porta, está aqui à nossa frente. Nós temos que estar sensíveis para isso e temos que ajudar cada um da melhor forma que sabe e que possa. Portanto é isso que nós estamos a fazer e eu acho que as empresas irão continuar a fazê-lo, enquanto sentirem que são

necessárias, quando a economia regresse a níveis aceitáveis em que a distribuição da riqueza já é feita de uma forma mais equitativa. É sempre um bocadinho difícil falar nestes termos, porque existe muita subjetividade e muita discricionariedade. Portanto nós nunca sabemos quando é que chegou o momento das empresas deixarem de contribuir socialmente para as comunidades em que se inserem. Idealmente era de nunca deixar de contribuir, sempre arranjar uma forma de conseguir devolver à comunidade de alguma forma aquilo que a comunidade deseja. Portanto, para responder à tua pergunta, idealmente nunca devem parar de contribuir.

Eu queria saber, na sua visão, qual o papel poderá ser realizado por empresas e pelas suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa no pós pandemia?

Há inúmeras formas de poder contribuir. Uma delas passa logo por desenvolver protocolos com as escolas de formação para receber jovens licenciados ou estudantes para virem aprender conosco, para um dia mais tarde poderem ser melhor profissionais. Portanto, acreditando que nós temos boas práticas e conseguimos formar bons profissionais, acho que é sempre uma forma incessante de poder partilhar o conhecimento e receber mais estudantes. Outra das formas é de claramente distribuir refeições pela comunidade, portanto, identificar instituições de solidariedade que necessitem de apoio e recursos e, a partir daí, criar protocolos de distribuição ou partilha de comida e bebida para que essas mesmas possam fazer a distribuição de uma forma mais profissionalizada e mais equitativa. Eventualmente, pode-se criar uma percentagem residual de imposto a distribuir pela comunidade. De que forma? Não sei, mas poderia fazer sentido as empresas que apresentarem lucro daqui para a frente. E eu não digo pagar mais, porque de fato o IRC já é pesado, mas

eventualmente poderia haver uma distinção ou uma diferenciação naquilo que são, por exemplo, os pontos percentuais de pago do IRC. 1% 1,5% ou 2% do IRC poderiam ser devolvidos à comunidade para que fossem investidos ou reinvestidos em instituições ou escolas, ou de outra forma que fosse entendida. Eu na verdade não pensei muito nisso, mas haverá sempre a outra medida que me parece evidente e fundamental, isso depende muito de restaurante para restaurante, de confeitaria para confeitaria. Tem muito da natureza dos estabelecimento de comidas e bebidas, mas as sobras que muitas vezes não são vendidas podem ser ou devem ser entregues a instituições que possam administrar e distribuir equitativamente pela comunidade. Portanto, há uma série de formas, uma série de mecanismos e instrumentos que as empresas podem ajudar. Seja, por exemplo, através de outro mecanismo. Campanhas que se possam criar de promoção ou de angariação de recursos, sejam financeiros ou sejam de outra natureza qualquer, através das redes sociais dos próprios restaurantes. Há muitos restaurantes que tem um alcance muito grande na na comunidade através das suas redes sociais, portanto, se essas redes sociais fossem impostas ao serviço de quaisquer campanhas desenvolvidas no sentido de angariar recursos para apoio de carenciados, seria uma ajuda preciosa. Porque, normalmente, as empresas e instituições que levam a cabo essas ações não tem plataformas de redes sociais com muitos seguidores, infelizmente. E, portanto, poderia ser uma ajuda preciosa de forma concertada, utilizar as redes sociais do restaurante para conseguir captar ou sensibilizar a população, a comunidade para uma determinada causa. Isso já seria uma ajuda preciosa que não custaria nada, só disponibilizar seus recursos para os elementos de uma campanha. Essencialmente é isso Thaís. É preciso ter noção que os restaurante passaram uma fase negra, e também não são propriamente os melhores agentes económicos para contribuírem significativamente para a solução das assimetrias na comunidade. Faremos para que isso aconteça mas, a verdade é

que a situação em que os restaurantes se encontram já é bastante dramática por si só. Diria que a restauração precisa é de campanhas e promoções que ajudem a ela própria angariar recursos para que se possa manter viva. Portanto, é um bocadinho polémico estarmos a propor aos restaurantes para eles próprios contribuírem para uma causa se nem eles próprios asseguram a sua sustentabilidade.

Muito obrigada.

Entrevista ao representante da Empresa 4

Olá Noel, vou iniciar a entrevista com algumas questões relacionadas a você e a empresa. Gostaria de saber o nome, idade e cargo do entrevistado.

Me chamo Noel, tenho 27 anos e sou sócio proprietário da Empresa 4.

Qual o número de funcionários?

3 funcionários.

Poderia me dizer os objetivos da empresa, assim como as missões e valores?

O objetivo é se firmar como a melhor pizzaria e esfiaria do porto, e expandir para novas regiões no próximo ano. A missão é mais ou menos a mesma, é trazer para Portugal os melhores sabores de São Paulo, com qualidade e respeito com os alimentos.

E os valores?

Respeito pelos alimentos, qualidade nos preparos e segurança alimentar acima de tudo.

A empresa tem políticas sociais?

Não.

Ok. O que você entende como Responsabilidade Social Corporativa?

Acho que é devolver para a sociedade um pouco do que ela traz para as empresas.

Certo. Você disse que a empresa não tem políticas sociais?

Isso. Não tem.

Ok. Agora falando sobre a COVID-19, como afetou a empresa? Impactou em algo?

Sim, impactou muito no faturamento do ano passado e desse ano. Com o confinamento, não teve clientes no restaurante, portanto o faturamento foi única e exclusivamente do delivery.

E quais medidas tiveram que ser tomadas por causa da pandemia?

Investir mais um marketing digital para atrair público para o delivery e takaway para conseguir algum faturamento.

Apesar de ter falado que o restaurante não tem medidas de Responsabilidade Social Corporativa, você vê a importância delas na pandemia?

Não

E não passou a ter políticas de Responsabilidade Social Corporativa na Pandemia?

Não.

Ok. Com a pandemia e o restaurante fechado tiveram que desligar algum funcionário?

Não, porque tivemos sucesso nas outras plataformas de entrega.

E vocês já realizaram algum tipo de doação?

Não, porque não temos desperdício de alimentos no restaurante.

De volta as impactos do COVID-19, você acredita que a pandemia acelerou mudanças no mundo corporativo?

Ah, com certeza. Já tinham mudanças ocorrendo, mas só que gradualmente. Com o COVID teve de ser aceleradas. As empresas tiveram que se reinventar e

muitas empresas tiveram oportunidades de assumir liderança em seus setores por causa disso.

Certo. E sobre Responsabilidade Social Corporativa depois que a pandemia passar, acha que vão ter maior relevância.

Não sei, difícil.

Ok. Muito obrigada!