



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES: UMA
INVESTIGAÇÃO AO SETOR FARMACÊUTICO EM PORTUGAL
DURANTE A PANDEMIA POR COVID-19

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Pedro Rafael Martins

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica
Portuguesa
Janeiro 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ENVOLVIMENTO DOS
COLABORADORES: UMA INVESTIGAÇÃO AO SETOR FARMACÊUTICO
EM PORTUGAL DURANTE A PANDEMIA POR COVID-19

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação:
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Pedro Rafael Martins

Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica
Portuguesa

Orientação: Professora Doutora Filipa Oliveira

Janeiro 2022

Resumo

Com o surto de pandemia por COVID-19 a levantar constantes desafios a empresas e colaboradores, é pertinente questionarmos se existiu um impacto nas práticas de responsabilidade social corporativa, mais especificamente nos colaboradores.

Assim, foi investigado o impacto das práticas de RSC da indústria farmacêutica em Portugal no envolvimento de colaboradores no contexto da pandemia por COVID-19. Após um enquadramento teórico de noções pertinentes para o tema em estudo, foi conduzido um estudo com recurso a análise de conteúdo proveniente de relatórios de RSC ou *websites* e de entrevistas a colaboradores de quatro empresas da indústria farmacêutica presentes em Portugal.

Devido à pandemia por COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal adaptou as suas práticas de responsabilidade social corporativa. Esta adaptação não terá sido necessariamente através da criação de práticas para fazer face aos efeitos da pandemia, traduzindo-se antes numa adaptação de práticas existentes que possibilitem a realização em contexto pandémico de ações de responsabilidade social corporativa previamente definidas.

Ao nível dos colaboradores, esta adaptação de práticas traduziu-se sobretudo na adaptação das empresas aos novos desafios ao bem-estar do colaborador que o modelo de trabalho remoto trouxe consigo. Contudo, estes esforços desenvolvidos no sentido de ser um empregador responsável nem sempre são acompanhados por um aumento no leque de ações.

Concluindo, embora não seja possível afirmar que a alteração de práticas de responsabilidade social corporativa teve impacto no envolvimento de colaboradores, a presente dissertação fornece pistas sobre esta relação no contexto da pandemia por COVID-19.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; envolvimento de *stakeholders*; envolvimento de colaboradores; pandemia por COVID-19.

Abstract

With the outbreak of the COVID-19 pandemic raising constant challenges for companies and employees, it is pertinent to question whether there was an impact on corporate social responsibility practices, more specifically on employee engagement.

Thus, we investigate the impact of CSR practices in the pharmaceutical industry in Portugal on the involvement of employees in the context of the COVID-19 pandemic. After a theoretical framework of relevant notions for the subject of research, a study was conducted using a content analysis from CSR reports, websites and interviews with employees of four pharmaceutical companies in Portugal.

Due to the COVID-19 pandemic, the pharmaceutical industry in Portugal has adapted its corporate social responsibility practices. This alteration was not necessarily through the creation of practices to deal with the effects of the pandemic, but rather translated into an adaptation of existing practices that make it possible to carry out previously defined corporate social responsibility actions in a pandemic context.

At the level of employees, this change in practices was mainly reflected in the adjustment of companies to the new challenges to the well-being of the employee that the remote work model brought with it. However, these efforts towards being a responsible employer are not always accompanied by an increase in the range of CSR actions.

In conclusion, although it is not possible to say that the change in corporate social responsibility practices had an impact on employee engagement, the present study provides clues about this relationship in the context of the COVID-19 pandemic.

Keywords: corporate social responsibility; stakeholder engagement; employee engagement; COVID-19 pandemic.

Agradecimentos

Quero agradecer ao meu pai, pelo apoio incondicional em todas as escolhas que faço na vida, à minha mãe por tanto que não caberia certamente nestas linhas e aos meus amigos por toda a confiança que me transmitem em tudo.

Um agradecimento especial à minha orientadora, que com o seu rigor, exigência e enorme disponibilidade, foi, desde o primeiro momento, absolutamente essencial neste meu percurso em terras perfeitamente desconhecidas. Um obrigado não chega.

Mariana, João e Andreia, sem vocês isto não seria possível, um enorme obrigado.

Por fim, agradecimentos especiais à Catarina, Matilde e Madalena, a minha linda família, sem as quais nada disto seria possível. Obrigado pelo vosso amor. Matilde e Madalena, obrigado pelo vosso silêncio. Catarina, pelas noites mal dormidas e pela nossa constante “falta de tempo”, acabou!

Índice

Índice.....	6
I – Enquadramento teórico	14
CAPÍTULO 1 – Responsabilidade Social Corporativa	14
1.1 Responsabilidade Social Corporativa	14
1.2 Criação de Valor Partilhado	25
1.3 Responsabilidade Social Corporativa e a Indústria Farmacêutica	30
CAPÍTULO 2 - Envolvimento de <i>stakeholders</i>	35
2.1 Definição de <i>Stakeholder</i>	35
2.2 Identificação e classificação de <i>Stakeholders</i>	38
2.3 Abordagens de gestão de <i>stakeholders</i>	46
2.4 Conceito de <i>stakeholder engagement</i>	50
2.5 Modelos de <i>stakeholder engagement</i>	52
2.6 Envolvimento de colaboradores	60
CAPÍTULO 3 - Impacto da pandemia por COVID-19	65
3.1 Implicações sociais, económicas e ambientais da pandemia	65
3.1.1 Impacto Social.....	66
3.1.2 Impacto Económico	67
3.1.3 Impacto Ambiental.....	69
3.2 Estratégias de responsabilidade social corporativa em contexto pandémico.....	71
II – Enquadramento metodológico	75
CAPÍTULO 4 - Metodologia	75
4.1 Questão de investigação e proposições	75
4.2 Metodologias Qualitativas	76
4.3 Métodos de recolha de dados	78

4.3.1 Entrevistas	78
4.3.2 Grelha de entrevistas	81
4.3.3 Documentos.....	82
4.4 Método de análise de dados	87
4.5 Limitações e Validade.....	89
4.6 Questões éticas	90
III – Análise de documentos	92
CAPÍTULO 5 - Análise dos Relatórios de RSC	92
5.1 Farmacêutica Viatris	92
5.2 Farmacêutica Sanofi.....	106
5.3 Farmacêutica Hovione	118
5.4 Farmacêutica Novartis	121
IV – Discussão e análise de dados.....	135
CAPÍTULO 6 – Discussão e análise de dados	135
6.1 Análise de resultados.....	135
6.2 Hipóteses de investigação	142
CAPÍTULO 7 – Conclusão	147
7.1 Questão de investigação	147
7.2 Pistas futuras de investigação	149
Bibliografia	150
Anexos	158
Anexo I – (HCLS, 2018).....	158
Anexo II – Princípios da ONU	158
Anexo III – Guião de entrevistas	160
Anexo IV – 9 questões ((Lydenberg, 2010: 16).....	162
Anexo V – Entrevistas	163

Entrevista 1 (E1)	163
Entrevista 2 (E2)	169
Entrevista 3 (E3)	177
Entrevista 4 (E4)	181
Entrevista 5 (E5)	188
Entrevista 6 (E6)	196
Anexo VI – Termo de confidencialidade	200

Índice de figuras

Figura 1 – Categorias de Responsabilidade Social (Carroll, 1979: 499)

Figura 2 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa (Carroll, 1991: 42)

Figura 3 – A convergência de interesses (Porter and Kramer, 2002: 60)

Figura 4 – Como o conceito de Valor Partilhado difere do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (Porter e Kramer, 2011: 76)

Figura 5 – “Classical *Stakeholder* Grid” (Freeman, 1984: 93)

Figura 6 – “Categories of *organizational stakeholders*” (Freeman, 1984: 143)

Figura 7 – “Typology of *Organizational Stakeholders*” (Savage et al, 1991: 65).

Figura 8 – Tipologia de *stakeholders* (Mitchell, Angle and Wood, 1997: 874.

Figura 9 – Diferenças entre gestão de crise, gestão de *stakeholders* e *stakeholder engagement*

Figura 10 – A escala de *stakeholder management and engagement* (Friedman e Miles, 2006: 162).

Figura 11 – Os estadios de *stakeholder engagement*

Figura 12 – Processo de *employee engagement*

Figura 13 – Quadro de “CSR strategies against the risks of the COVID-19 pandemic (Garcia-Sánchez & García-Sánchez, 2020:12).

Figura 14 – Grelha de Entrevistados

Figura 15 – Lista de tópicos desenvolvidos

Figura 16 – Índice GRI (Viatrix, 2020).

Figura 17 – Colaboração global com Sesame Workshop

Figura 18 – Matriz de materialidade

Figura 19 – Quadro de criação de valor da Viatrix

Figura 20 – Resultados alcançados de cursos de desenvolvimento profissional.

Figura 21 – Programa *My university* da Farmacêutica Viatris

Figura 22 – Taxa de incidentes no trabalho (Viatris, 2020).

Figura 23 – ODS ou SDGs mais relevantes para a Viatris.

Figura 24 – Matriz de materialidade da Farmacêutica Sanofi

Figura 25 – Compromissos de uma estratégia de negócios a longo prazo

Figura 26 – *Research and development industrial affairs*

Figura 27 – Resultados/*Performance* da Farmacêutica Sanofi em 2020

Figura 28 – Cadeia de valor (Sanofi, 2020)

Figura 29 – Colaboradores e a Responsabilidade Social Corporativa

Figura 30 – Índice dos ODS

Figura 31 – Tabela de desenvolvimentos

Figura 32 – ODS mais relevantes para a Farmacêutica Hovione

Figura 33 – Impacto social, ambiental e económico da Farmacêutica Novartis

Figura 34 – Relatório GRI da Farmacêutica Novartis

Figura 35 – Matriz de materialidade da Farmacêutica Novartis

Figura 36 – Parâmetros éticos

Figura 37 – Acesso a cuidados de saúde

Figura 38 – Indicadores de performance de acesso a cuidados de saúde

Figura 39 – Indicadores de performance da cadeia de distribuição

Figura 40 – Indicadores de igualdade de género e de acesso à saúde

Figura 41 – Educação e treino.

Índice de anexos

Anexo I – HCLS, 2018

Anexo II – Princípios da ONU

Anexo III – Guião de entrevistas

Anexo IV – 9 questões (Lydenberg, 2010: 16)

Introdução

O surto de uma nova estirpe de coronavírus, designada COVID-19, e a sua rápida propagação à escala global num curto período de tempo, presidiu à decisão por parte da OMS da declaração de pandemia no dia 11 de Março de 2020 pela OMS, alegando “níveis alarmantes de propagação e inação” (www.sns.gov.pt). Quase sem aviso, a exponencial propagação do vírus mergulhou o mundo numa crise de saúde global. Os sucessivos confinamentos testam de forma implacável os vários sectores da economia e as reais consequências financeiras, sociais e ambientais, diretas e indiretas, ainda estão, em Janeiro de 2022, por apurar. Contudo, o impacto na economia global não terá precedentes desde a *Grande Depressão* de 1929 (Laing, 2020). Entre sectores que lutam pela sobrevivência (como a aviação, hotelaria ou cultura) e sectores que estão sob pressão (bens alimentares, serviços de saúde e indústria farmacêutica), a estabilidade é dificilmente alcançável.

Neste contexto extremamente adverso, nem sempre a ética prevaleceu e logo no início da pandemia, quando se tornou necessário recurso maciço a máscaras de proteção, foram reportados relatos de empresas/retalhistas que tentaram lucrar através desta crise (Europol, 2020). Embora, contextos adversos historicamente dêem azo a este tipo de práticas, a pandemia atual oferece uma ampla gama de novas oportunidades para aqueles com uma abordagem mais consciente e perspicaz de responsabilidade social corporativa (He & Harris, 2020).

Se considerarmos todos os desafios levantados pela pandemia por COVID-19, podemos discutir se o período que atravessamos não irá perpetuar mudanças significativas nas práticas de responsabilidade social corporativa e no envolvimento com os colaboradores. No presente documento é investigado o impacto da pandemia nas práticas de responsabilidade social corporativa do setor farmacêutico em Portugal. Em particular, o objetivo é entender se o envolvimento com os colaboradores é impactado à medida que as organizações reagem à pandemia com resposta à responsabilidade social corporativa. O objeto de estudo são três farmacêuticas presentes no *top 20* das farmacêuticas com maior quota de mercado em Portugal ¹e uma farmacêutica portuguesa presente em vários territórios com uma quota de mercado de menor dimensão. Os dados serão recolhidos através de documentos, inquéritos e entrevistas individuais com colaboradores do setor escolhido. Nas mesmas, serão abordados temas como a responsabilidade social corporativa ou a criação de valor. Este

¹ Consultar o anexo I (HCLS, 2018).

método de recolha de dados será utilizado para interpretar o envolvimento dos colaboradores e as suas perceções através dos significados que estes lhes atribuem como descrito por Denzin e Lincoln (2017).

Em termos de revisão de literatura, na componente da responsabilidade social corporativa, serão abordadas definições, limitações e aprofundada a forma como a indústria farmacêutica se relaciona com a mesma. À medida que avançamos no tempo, novos conceitos de RSC estratégico e criação de valor integrado reforçam a ideia de que os *stakeholders* e as suas expectativas devem ser levadas em consideração no processo de decisão central da organização (Oliveira, 2018).

Em termos de *Stakeholder engagement*, serão abordadas definições, formas de identificação e formas de classificação de *stakeholders*. Em seguida, serão abordados conceitos e modelos de envolvimento de *stakeholders* e em concreto de colaboradores.

Por último serão enquadradas teoricamente diferentes perspetivas do impacto da pandemia. Num primeiro subtópico serão abordadas as implicações sociais, económicas e ambientais da pandemia. Num segundo subtópico serão revistos exemplos de adoção de estratégias diferenciadas para o combate à pandemia.

Para além de ser um tema com bibliografia limitada (por razões temporais óbvias), analisar mudanças na indústria farmacêutica permite uma interpretação oportuna do impacto da covid-19 num setor chave durante um cenário de pandemia, para além de fornecer informação pertinente de um setor que há muito mantém uma relação estável com a RSC.

I – Enquadramento teórico

CAPÍTULO 1 – Responsabilidade Social Corporativa

Neste capítulo será abordado a evolução do entendimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com a análise de diferentes contributos ao longo do tema. De seguida será abordada a relação da indústria farmacêutica com a responsabilidade social corporativa. Por fim, serão abordadas algumas limitações apontadas sobre esta temática, seguido de uma introdução ao conceito Criação de Valor Partilhado (CVP) e suas limitações.

1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Para melhor compreender mudanças na responsabilidade social corporativa, é importante realizar a devida descrição dos conceitos e da sua evolução ao longo da História. Embora o termo empregue não seja o que hoje conhecemos, as primeiras noções de responsabilidade social corporativa datam da época da revolução industrial (Carroll, 2008: 19).

Ao examinar a segunda metade do século XIX, para o autor, é evidente que as empresas emergentes estavam especialmente preocupadas com os funcionários e como torná-los trabalhadores mais produtivos (Carroll, 2008: 19).

Embora Carroll, na mesma obra, defenda que por vezes é difícil distinguir as motivações subjacentes às preocupações das empresas (ora por motivos económicos ou sociais), existem alguns exemplos na literatura que poderão constituir evidências de responsabilidade corporativa.

Um exemplo pós-revolução industrial, foi a criação do movimento YMCA (*Young Men's Christian Association*). Este movimento, iniciado na cidade de Novartis em 1844, tinha como objetivo aplicar os valores cristãos às atividades empresariais da época (Heald, 1970: 13-14 citado em Carroll, 2008: 22).

Posteriormente, no final do século XIX e início do século XX, do movimento social surgido na revolução industrial (*welfare movement*) surgem os programas de apoio social (*welfare schemes*). Estes programas tinham como objetivo proteger e reter funcionários com a preocupação de melhorar a sua qualidade de vida, por meio de ações que pudessem ser interpretadas como empresariais e sociais (Carroll, 2008: 21).

No início da década de 50 foi descrita pela primeira vez na literatura a noção de definir especificamente quais as responsabilidades em causa. Podemos situar o início da utilização do conceito *responsabilidade social corporativa* sensivelmente a meio do século XX. Este período pós segunda guerra mundial é considerado um tempo de adaptação e mudança de atitudes no que à responsabilidade social corporativa diz respeito (Carroll, 2008: 25).

Em 1953, Howard Bowen no seu livro “Social Responsibilities of the Businessman”, discute de uma forma abrangente, a ética empresarial e a responsabilidade social.

Segundo o autor, as grandes organizações da época concentravam em si grande poder e as suas ações tinham um impacto tangível na sociedade, sendo necessária uma inclusão das considerações do seu impacto (Bowen, 1953). De facto, o autor desenvolve este trabalho, na crença de que as várias centenas de grandes empresas eram centros vitais de poder e tomada de decisão e que as ações dessas empresas afetaram a vida dos cidadãos em muitos pontos (Carroll, 1999: 270). Assumindo que as decisões e ações do empresário afetam as suas partes interessadas, colaboradores e clientes, com impacto direto na qualidade de vida da sociedade como um todo, Bowen levanta a seguinte questão: “Que responsabilidades perante a sociedade se pode esperar que sejam razoavelmente assumidas pelos empresários?” Na tentativa de responder a esta questão e de definir um conjunto específico de princípios para que as empresas cumpram as suas responsabilidades sociais, o autor sugeriu que a responsabilidade social corporativa se refere às “obrigações dos empresários de seguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação, desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade.” (Bowen, 1953: 6).

Sendo identificado como o primeiro autor a focar-se especificamente no estudo científico da responsabilidade social, o trabalho de Bowen é entendido como um contributo relevante da década de 1950, sendo inclusive reconhecido como o “pai” da responsabilidade social corporativa de acordo com Carroll (1999: 270).

Como explicado por Carroll, Howard Bowen demonstrou estar à frente do seu tempo, pedindo mudanças organizacionais e de gestão específicas que visam melhorar a capacidade de resposta das empresas à crescente preocupação social, colocando sobre a mesa para reflexão uma série de estratégias de gestão que anos mais tarde tornar-se-iam práticas padrão em relação à gestão de responsabilidade social corporativa (Carroll, 2008: 26).

Já na década de 60, a comunidade científica apresentou mais contributos quanto à definição de responsabilidade social corporativa (Carroll, 2008: 35).

Keith Davis, um dos primeiros autores a escrever extensivamente sobre o tema, explanou que a responsabilidade social corporativa se refere a “decisões e ações dos empresários tomadas por razões, que vão, pelo menos parcialmente, para além do interesse económico direto ou técnico da empresa” (Davis, 1960 as cited in Carroll, 2008: 27).

A sua contribuição para as primeiras definições de responsabilidade social corporativa foram de tal importância, que autores como Carroll, o reconhecem como o vice-campeão de Bowen na designação de “pai” da responsabilidade social corporativa (Carroll, 2008, 27).

Outro contribuidor influente para as primeiras definições de responsabilidade social foi William C. Frederick. Segundo o mesmo, a responsabilidade social, em última análise, implica uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade, bem como uma disposição para que esses recursos sejam utilizados para fins amplamente sociais e não simplesmente para interesses circunscritos a determinadas pessoas e empresas (Frederick, 1960: 523).

Uma contribuição inovadora ao conceito de responsabilidade social corporativa foi introduzida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) na sua publicação de 1971, “Social Responsibility of Business Corporations”. A OCDE introduziu este tema observando que (...) “empresas funcionam por consentimento público e o seu propósito básico é servir construtivamente as necessidades da sociedade - para a satisfação da sociedade" (...) (Carroll, 2008: 29).

Em 1979, Archie B. Carroll propôs uma definição quadripartida de responsabilidade social corporativa. Esta definição, embutida num modelo conceptual de desempenho social corporativo (CSP), foi a primeira definição unificada de responsabilidade social corporativa. “A responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num determinado ponto no tempo” (Carroll, 1979: 500). O modelo conceptual proposto por Carroll é ilustrado abaixo na figura 1.

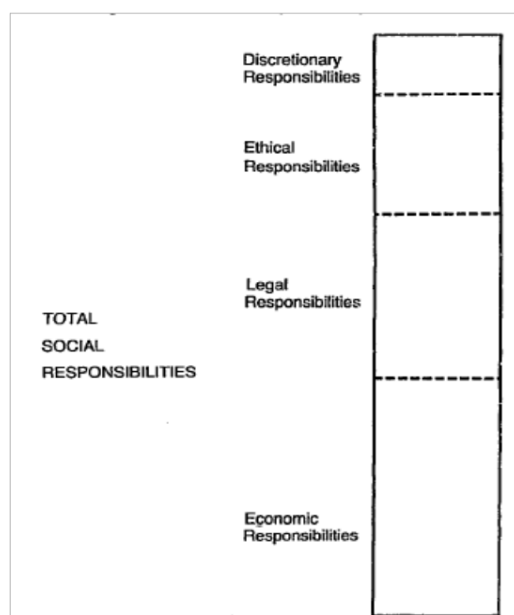


Figura 1 – Categorias de Responsabilidade Social (Carroll, 1979: 499)

Esta definição inicial de responsabilidade social corporativa, abrangendo responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas, foi posteriormente reformulada e descrita como uma "pirâmide de responsabilidade social corporativa", com a responsabilidade económica a formar a base da pirâmide (Carroll, 1991: 42).



Figura 2 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa (Carroll, 1991: 42)

Esta pirâmide proposta por Carroll e representada na figura acima, ajuda a ilustrar como e por que é que as organizações devem cumprir as suas responsabilidades sociais.

Carroll definiu quatro responsabilidades principais de qualquer empresa:

- 1) as responsabilidades económicas que fundamentam os demais níveis da pirâmide;
- 2) as responsabilidades legais da empresa;
- 3) as responsabilidades éticas que moldam o comportamento da empresa além do dever de cumprir a lei;
- 4) as responsabilidades filantrópicas da organização no que diz respeito à sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (Carroll, 1991: 40).

Para além deste entendimento da responsabilidade social corporativa em termos de responsabilidades, Carroll (1991: 40) afirmou que uma empresa deve ser uma boa cidadã corporativa, um conceito que viria a desenvolver em profundidade no final da década de 1990 (Carroll, 1998).

Nos anos 1990, a responsabilidade social corporativa foi institucionalizada através de normas como a ISO 14001 (norma ambiental) e SA 8000 (norma laboral), orientações como a *Global Report Initiative* e códigos de governança corporativa (Visser, 2014: 33). Durante o século XXI, uma infinidade de orientações de responsabilidade social corporativa, códigos e normas foram entretanto publicados (existem mais de 100 listados na obra “The A to Z of Corporate Social Responsibility”). (Visser, 2014: 33)

Contudo, ainda nos anos 80 encontramos eventos, que embora não se relacionem directamente com responsabilidade social corporativa, e portanto, não tenham influenciado directamente a evolução do conceito, refletem uma crescente consciência da comunidade internacional em relação à protecção ambiental e a um desenvolvimento sustentável (Latapí Agudelo et al., 2019: 1-2).

Em 1987, Gro Harlem Brundtland, então primeira-ministra norueguesa e membro da Comissão para o Ambiente e Desenvolvimento da ONU, publicou “Our Common Future”, também conhecido como “Brundtland Report”, que foi criado para investigar a sustentabilidade do desenvolvimento económico (“Our Common Future report”, 1987). O relatório final, procura estabelecer uma série de metas a serem atingidas por nações de todo o mundo, criadas com o intuito de evitar a crescente destruição do meio ambiente e

consequente desequilíbrio climático, garantindo assim um desenvolvimento sustentável (“Our Common Future report”, 1987).

Nesse relatório é proposta a seguinte definição: “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Our Common Future report, 1987: 41).

Em 1994, John Elkington contribuiu para o debate sobre a atuação corporativa nestas matérias com a introdução do seu conceito “The Triple Bottom Line”, no qual defendia uma estrutura de sustentabilidade que equilibrasse o impacto social, ambiental e económico da organização (Elkington, 1994).

“Sentimos que as dimensões sociais e económicas da agenda - que já haviam sido sinalizadas no Relatório Brundtland de 1987 (UNWCED, 1987) - teriam que ser abordadas de uma forma mais integrada se quiséssemos alcançar o progresso ambiental real”. (Elkington, 1997: 10).

O conceito foi posteriormente articulado de forma mais completa por John Elkington no seu livro de 1997 “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”.

Importa explicar, que “Bottom line”, refere-se à última linha de uma demonstração de resultados que apresenta o lucro alcançado pela organização. A esta linha de lucro, o conceito “triple bottom line” adiciona mais duas, a linha social e a do planeta. O conceito proposto, considera os impactos sociais e ambientais de uma organização na sua procura por lucro. A linha económica refere-se ao impacto das práticas de negócios da organização no sistema económico em que a mesma se insere (Elkington, 1997: 74). A linha social refere-se à condução de práticas comerciais benéficas e justas para o trabalho, o capital humano e a comunidade (Elkington, 1997: 84). A linha do Planeta apresenta a responsabilidade ambiental por meio de práticas sustentáveis crescentes e impactos ambientais reduzidos, como programas de reciclagem, fornecimento de materiais ou eficiência de recursos (Elkington, 1997: 79).

Posteriormente, Elkington explicou que a forma de alcançar um excelente desempenho de *triple bottom line* (social, ambiental e económico) é por meio de parcerias eficazes e de

longo prazo entre os setores público e privado e também entre as partes interessadas (Elkington, 1997: 85). Estas parcerias, seriam pouco depois, descritas como um novo e emergente paradigma - uma parceria entre a iniciativa privada e o interesse público que produz mudanças lucrativas e sustentáveis para ambos os lados (Kanter, 1999).

No final do século XX, Rosabeth Moss Kanter no artigo “From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation”, introduz o termo *Inovação Social Corporativa*. A autora identifica organizações que vão além da responsabilidade social corporativa e vêem as necessidades da comunidade como oportunidades para desenvolver ideias, encontrar e servir novos mercados e resolver problemas empresariais de longa data (Kanter, 1999: 126). Ao concentrar os seus esforços na resolução de problemas crónicos do sector social, estas organizações estimulam fortemente o desenvolvimento dos seus próprios negócios (Kanter, 1999: 124).

Segundo a autora, quando as organizações abordam as necessidades sociais desta forma, têm uma participação nos problemas, e tratam-nos como se de um problema central às suas operações se tratasse (Kanter, 1999: 124).

Já no século XXI, Jed Emerson apresentou no conceito *Blended Value Proposition* uma noção de valor alinhada com o que fora antes proposto por John Elkington em *Triple Bottom Line*. Tal como em *Triple Bottom Line*, o autor propõe que o foco do investimento e do retorno financeiro não é uma escolha entre o interesse social e financeiro, mas sim a procura de uma proposta de valor composta por ambos (Emerson, 2003: 37). O autor descreve o verdadeiro valor como algo que consiste numa mistura de componentes económicas, sociais e ambientais (Emerson, 2003:37). O mesmo, salienta a necessidade de avançar consistentemente com uma proposta de valor combinado, que integre e afirme a maximização do valor social e económico dentro de uma única empresa (seja com ou sem fins lucrativos), oportunidade de investimento ou comunidade (Emerson, 2003: 39). Por outras palavras, esta forma mensurável de olhar para o valor, é uma forma de aferir um valor real, olhando para todas as suas dimensões de uma forma integrada, em oposição a considerar apenas valor económico.

Em 2002, C.K. Prahalad e Stuart Hart, no seu artigo, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, incentivaram líderes de grandes organizações mundiais, a imaginar os 4 mil

milhões de população pobre, como potenciais clientes, descrevendo de forma precisa como endereçar este público de uma forma lucrativa. Tendo por base a premissa de que estas organizações devem desempenhar um papel mais ativo na redução da diferença entre ricos e pobres, os autores argumentam que os mercados de baixo rendimento representam uma oportunidade valiosa para as empresas mais ricas do mundo para procurar fortuna e trazer prosperidade aos que aspiram escapar à pobreza (Prahalad e Hart, 2002). O desafio para as organizações mais ricas do mundo passa, portanto, por vender aos mais pobres e ter um impacto positivo nas suas vidas, produzindo e distribuindo produtos e serviços de uma forma culturalmente sensível, ambientalmente sustentável e economicamente lucrativa (Prahalad e Hart, 2002).

Ao procurar estratégias para a base da pirâmide, os tais 4 mil milhões de população pobre, os autores acreditavam que era possível dissolver o conflito entre os defensores do comércio livre e do capitalismo global, por um lado, e a sustentabilidade ambiental e social, por outro (Prahalad e Hart, 2006). Dois anos após a publicação do artigo supramencionado, os autores publicaram um livro com o mesmo título que discute novos modelos de negócio orientados para o fornecimento de bens e serviços às pessoas mais pobres do mundo (Prahalad e Hart, 2006).

Em 2019, Deepa Prahalad, filha do autor C.K. Prahalad, atualizou uma parte do argumento em s + b. “As empresas já tornaram o mundo num lugar melhor, criando experiências e aspirações compartilhadas. O desafio futuro será desencadear inovação para criar prosperidade partilhada” (D.Prahalad, 2019).

A evolução dos modelos previamente abordados, permitiu a introdução na literatura de termos que permitem planear as ações de responsabilidade social corporativa, para que as mesmas sejam tão bem sucedidas quanto possível. A introdução do termo responsabilidade social corporativa estratégica, primeiro por Lantos em 2001 no seu artigo "The boundaries of strategic corporate social responsibility" em que aborda os limites da responsabilidade social corporativa, abre a possibilidade da mesma se tornar estratégica. Tal ocorre quando a responsabilidade social corporativa integra o próprio planeamento estratégico da empresa para gerar lucros (Lantos, 2001: 597). O autor conclui que esta responsabilidade social corporativa estratégica é positiva para as organizações e sociedade, embora observe as

dificuldades na prática de responsabilidade social corporativa e depois ofereça sugestões para o planeamento estratégico de responsabilidade social corporativa (Lantos, 2001: 598).

A resposta estratégica que as empresas dão ao seu contexto social em evolução foi igualmente explorada por Werther e Chandler (2006) que, no seu primeiro trabalho, incidiram na implementação da responsabilidade social corporativa estratégica como parte da gestão da marca, a fim de alcançar e manter a legitimidade num contexto de marcas globalizadas.

Enfatizando a transição de uma responsabilidade social corporativa com base no menor compromisso possível, para uma responsabilidade social corporativa descrita como uma necessidade estratégica, os autores defendem que uma integração eficaz da responsabilidade social corporativa estratégica deve ser feita através de uma abordagem do topo da organização para baixo em todas as operações da empresa, só assim se traduzirá numa vantagem competitiva sustentável (Werther e Chandler, 2006: 129).

Embora a sua abordagem se centre na competitividade e legitimidade de marcas globais, os autores descrevem a responsabilidade social corporativa enquanto necessidade estratégica, o que a torna indispensável para qualquer organização (Werther e Chandler, 2006).

Em *Strategic Corporate Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (2011), os autores adotam uma perspectiva de *stakeholders*, definindo a responsabilidade social corporativa dentro do ambiente de negócios global complexo nos quais as multinacionais operam (Werther e Chandler, 2011).

Mais tarde, em *Strategic Corporate Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation* (2013), os autores avançam a necessidade, por parte das empresas, de incorporar a responsabilidade social corporativa nas suas estratégias e operações para que exista a capacidade de criar valor para os seus *stakeholders* a médio e longo prazo (Werther e Chandler, 2013). O que distingue estes dois autores dos demais previamente referidos, reside no foco na integração da responsabilidade social corporativa no planeamento estratégico e implementação quando, de acordo com os autores, a tendência na literatura é a de concentrar atenções na gestão das relações da empresa com os seus *stakeholders* e a sociedade em que a mesma se insere (Werther e Chandler, 2013).

Na edição mais recente de *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation* (2016), David Chandler redefine responsabilidade social corporativa estratégica

como central para o grande propósito da empresa, a criação de valor. O autor argumenta que a “responsabilidade” de uma empresa é a de criar valor.

Embora diferentes modelos de responsabilidade social corporativa possuam elementos em comum, a definição continuará certamente a evoluir (Min, Desmoulins-Lebeault & Esposito, 2017). Os autores mencionados apresentam contributos que desenvolveram a compreensão do conceito de responsabilidade social corporativa ao longo do tempo, no entanto importa agora reconhecer possíveis limitações a este conceito.

“Quais as razões para que a responsabilidade social corporativa tenha falhado tão espetacularmente em abordar as questões que originaram a sua própria existência?” (Visser, 2010: 1)

Na obra “Sustainable Frontiers”, Wayne Visser defende que a responsabilidade social corporativa falhou no seu propósito mais elementar e aponta 3 abordagens falhadas que terão estado na origem deste fracasso: Incremental, periférica e dispendiosa (Visser, 2014: 21).

A primeira falha, ou maldição, como descrito pelo autor, é denominada por abordagem incremental (Visser, 2014: 30). Segundo o autor, esta abordagem falhou totalmente no objetivo de gerar um impacto positivo na crise de sustentabilidade, não produzindo resultados na escala e urgência necessárias na economia global em que se insere (Visser, 2014: 30). A abordagem não foi capaz de chegar ao fundo do problema que o fenómeno da insustentabilidade representa (Visser, 2014: 30).

A segunda falha é denominada pelo autor, como abordagem periférica (Visser, 2014: 28). Uma organização que trata a responsabilidade social corporativa como uma função periférica incorre nesta falha. Independentemente da existência de departamentos de responsabilidade social corporativa e conseqüentemente de um compromisso público com alguns códigos e padrões de responsabilidade social corporativa, a origem desta segunda falha é a disparidade entre as motivações financeiras dos acionistas (focados em resultados financeiros positivos a curto prazo) e a necessidade de uma abordagem das partes interessadas a longo prazo essencial para uma responsabilidade social corporativa com impacto (Visser, 2014: 29).

A terceira falha, denominada dispendiosa ou não económica, relaciona-se com o impacto económico que a responsabilidade social corporativa terá na organização. Segundo o autor, ainda está por provar se a responsabilidade social corporativa traz dividendos económicos à organização, “a verdade mais inconveniente” será que a responsabilidade social corporativa,

por vezes, e em circunstâncias específicas, compensa economicamente mas, na maioria das vezes, não compensará (Visser, 2012, 2014). Embora o autor se refira à eco-eficiência na energia e resíduos como “conquistas fáceis”, as mudanças substanciais em responsabilidade social corporativa necessárias para reverter a miséria da pobreza e a sexta extinção em massa de espécies, requerem mudanças estratégicas e investimento maciço (Visser, 2014: 21). Desta forma, a responsabilidade social corporativa pode ser lucrativa a longo prazo, com retorno económico ao longo de uma ou duas gerações (Visser, 2014: 22).

Portanto, face às limitações apontadas ao conceito, fará sentido abordar alternativas que serão descritas nos próximos subcapítulos.

1.2 Criação de Valor Partilhado

Em 2011 Michael Porter e Mark Kramer introduziram o conceito de *criação de valor partilhado* (CVP) que demonstra que o capitalismo, por si só, pode ser a melhor via para solucionar problemas sociais (Porter e Kramer, 2011). O conceito de *criação de valor partilhado* surgiu na sequência de vários artigos, sendo o primeiro de 1999, “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value” de Michael Porter e Mark Kramer. No artigo, publicado na *Harvard Business Review*, os autores focam-se no setor sem fins lucrativos e nas formas de este setor criar valor (Porter e Kramer, 1999). Para tal, os autores sugerem a aplicação de quatro princípios, sendo que o seu impacto se traduz de uma forma cumulativa. Os princípios passam por selecionar os melhores beneficiários, sinalizar outros fundos, melhorar o desempenho dos beneficiários de subvenções e aumentar o conhecimento e a prática no campo (Porter e Kramer, 1999).

Já após o virar do século, os autores estenderam a sua compreensão sobre valor partilhado no artigo “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” (2002). Foi a primeira vez que os autores introduziram a ideia de melhorar o contexto competitivo de uma organização por meio de programas sociais (Porter e Kramer, 2002).

A longo prazo as metas sociais e económicas estão integralmente conectadas, pois uma organização não é isolada da sociedade em que se insere (Porter e Kramer, 2002).

Embora esta mobilização do setor corporativo permita beneficiar empresas e sociedades em que as mesmas se inserem, não é líquido que todo o investimento corporativo traga um benefício social ou que todo o benefício social se traduza num aumento de competitividade (Porter e Kramer, 2002).

Conforme ilustrado no quadro abaixo, a filantropia corporativa e os interesses dos acionistas convergem apenas quando os investimentos corporativos produzem ganhos económicos e sociais simultaneamente (Porter e Kramer, 2002).

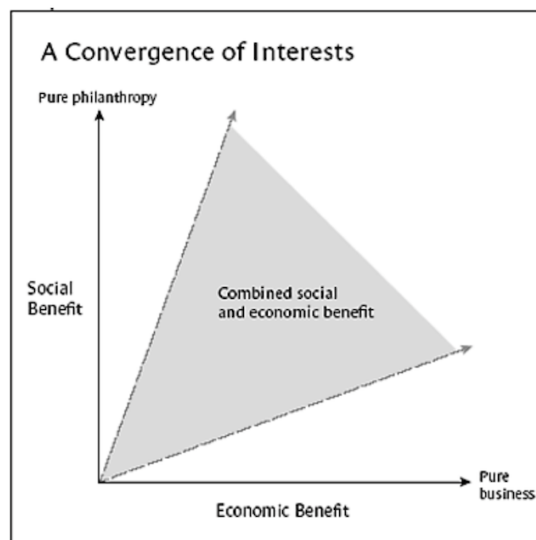


Figura 3 – A convergência de interesses (Porter and Kramer, 2002: 60)

Em 2006, Michael Porter e Mark Kramer propõem uma nova forma de olhar para a relação entre negócios e sociedade que não trata o crescimento corporativo e o bem-estar social como um jogo de soma zero (Porter e Kramer, 2002). Embora seja reconhecido o esforço de muitas empresas para melhorar as consequências ambientais da sua atividade, estes esforços não são tão produtivos quanto poderiam realmente ser, por dois motivos. Primeiro, opõem os negócios à sociedade, quando os dois são interdependentes (Porter e Kramer, 2002). Segundo, a forma mais apropriada de abordar responsabilidade social corporativa para a estratégia de cada empresa, é ignorada, em virtude de uma pressão para pensar na responsabilidade corporativa de uma forma mais genérica (Porter e Kramer, 2002).

De acordo com os autores, líderes empresariais e líderes da sociedade civil têm focado no que os distancia e não suficientemente nos pontos de intersecção (Porter e Kramer, 2002). Contudo, “a dependência mútua de empresas e sociedade implica que, tanto as decisões empresariais como as políticas sociais, devam seguir o princípio de valor partilhado” (Porter e Kramer, 2002). Sugerindo que “se uma empresa ou uma sociedade seguirem políticas que beneficiem os seus interesses às custas do outro, a mesma encontrar-se-á num caminho perigoso”. Os autores introduzem pela primeira vez o conceito de valor partilhado: “as decisões tomadas, devem beneficiar os dois lados” (empresas e sociedade) (Porter e Kramer, 2002).

Finalmente este conceito, viria então a ser apresentado em maior profundidade pelos autores, em 2011 no artigo “Creating Shared Value” publicado na *Harvard Business Review*.

Descrito como tendo o potencial de desencadear a próxima onda de crescimento global, o conceito de criação valor partilhado centra-se nas conexões entre o progresso social e o progresso económico (Porter e Kramer, 2011; p.5). Os autores definem então o conceito de *criação valor partilhado* (CVP) como

“políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem as condições económicas e sociais das comunidades em que atua” (Porter e Kramer, 2011; p.6).

O conceito sublinha a ideia de que nem todo o lucro é igual: “lucros envolvendo um propósito social representam uma forma superior de capitalismo, que cria um ciclo positivo para a empresa e a comunidade em que a mesma se insere” (Porter e Kramer, 2011: 15).

Tomando como ponto de partida o facto da maior parte das empresas continuar presa a um paradigma de “responsabilidade social” no qual os problemas sociais são considerados periféricos e não parte integrante do negócio da organização, os autores apresentam o conceito de criação de valor partilhado como solução a seguir (Porter e Kramer, 2011: 4). Aliando o sucesso de uma empresa ao progresso social, este princípio envolve a criação de valor económico numa forma que também visa criar valor para a sociedade, suprimindo as necessidades e os desafios da mesma (Porter e Kramer, 2011: 4). Os autores descrevem 3 formas chave para criar oportunidades de valor partilhado: Redefinindo produtos e mercados, redefinindo produtividade na cadeia de valor e, por fim, habilitando o desenvolvimento de *clusters* locais (- um cluster é constituído por organizações que estão ligadas através de relações de parceria numa determinada região) (Porter e Kramer, 2011: 5).

A responsabilidade social corporativa é tradicionalmente definida e entendida como o gerar de benefícios sociais sem referência a custos (Wojcik, 2016). O fenómeno foca-se na partilha de valor criado pelos negócios, transferindo-o para a sociedade (Wojcik, 2016). Por outro lado, CVP significa criar novas oportunidades e valor sem que a organização seja pressionada por fatores externos, mas sim motivada internamente a perseguir esta criação de valor. (Wojcik, 2016)

Concentrando-se principalmente na reputação, os programas de responsabilidade social corporativa possuem uma ligação limitada ao negócio, o que os torna difíceis de justificar e manter a longo prazo (Porter e Kramer, 2011: 76). Nas palavras dos autores, encontramos em contraste o CVP. Parte integrante o lucro e da posição competitiva de uma empresa, o CVP permite alavancar recursos e experiência da empresa, criando valor económico por

meio da criação de valor social (Porter e Kramer, 2011: 76). A Tabela abaixo resume as principais diferenças apontadas pelos autores.

RSC	CVP
Valor: Fazer o bem	Valor: Benefícios económicos e sociais em relação ao custo
Cidadania, filantropia, sustentabilidade	Criação conjunta de valor para a empresa e a comunidade
Discricionária ou em resposta a pressões externas	Integral para competir
Separado da maximização do lucro	Integral para a maximização de lucro
A agenda é determinada por relatórios externos e preferências pessoais	A agenda é específica da empresa e gerada internamente
Impacto limitado pela atuação corporativa e orçamento de responsabilidade social corporativa	Realinha todo o orçamento da empresa

Figura 4 – Como o conceito de Valor Partilhado difere do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (Porter e Kramer, 2011 : 76).

Por outras palavras, responsabilidade social corporativa resume-se a partilhar o valor económico criado para construir valor social e CVP é o processo que se resume à criação de valor económico por meio da criação de valor social (Wojcik, 2016). O CVP visa aumentar a competitividade de uma empresa e, simultaneamente, melhorar as condições económicas e sociais da mesma (Moon e Parc, 2019). Esta orientação prática para os negócios, torna o CVP mais provável de ser aceite por gestores (Wojcik, 2016).

De acordo com Moon et al., “CVP não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de alcançar o sucesso económico” (Moon et al., 2011, p. 52).

Apesar do contributo relevante trazido por Porter and Kramer, o mesmo não é isento de limitações. Porter e Kramer apresentam o CVP como uma nova contribuição, mas as suas premissas principais apresentam semelhanças com os conceitos existentes de responsabilidade social corporativa, gestão de *stakeholders* e inovação social (Crane et al, 2014: 134).

Também a ideia de que o CVP é uma contribuição num sentido oposto à responsabilidade social corporativa é contrariada por outros autores. Num artigo publicado em 2019, Moon e Parc concluem que o CVP deve ser tratado como um processo que resulta na obtenção de benefícios sociais e corporativos e não com uma antítese de responsabilidade social corporativa (Moon e Parc, 2019). Os autores propõem ainda um novo conceito intitulado *Oportunidade Social Corporativa* (OSC) que procura gerar oportunidades para que empresas aumentem a sua competitividade central através de atividades sociais (Moon e Parc, 2019: 118). Desta forma, é previsto pelos autores um aumento dos benefícios sociais e corporativos (Moon e Parc, 2019: 119).

Wayne Visser foi outro autor que, de certa forma, desafiou o propósito “revolucionário” de CVP (Visser, 2013). O autor desafia a “inovação” do conceito sugerindo como princípios base do mesmo, os trabalhos de C.K. Prahalad e Stuart Hart em “Fortune at the Bottom of the Pyramid” onde a ideia de procurar obter lucro redefinindo produtos e mercados já tinha sido explorada (Visser, 2013).

Por fim, a assunção de que a responsabilidade social corporativa praticada pelas empresas é defensiva e baseada no risco, orientada para a filantropia ou impulsionada por relações públicas, é um aspeto que torna o conceito CVP limitado (Visser, 2013). De acordo com o mesmo autor, várias empresas terão evoluído para uma abordagem estratégica de responsabilidade social corporativa (Visser, 2013).

Em 2014, o autor introduziu o termo CIV (*Creating Integrated Value*). Combinando princípios provenientes de responsabilidade social corporativa e de CVP, o foco é na integração e na criação de valor (Visser, 2014). De uma forma prática, o conceito pretende ajudar empresas a integrar a sua resposta às expectativas dos seus *stakeholders* por meio dos seus sistemas de gestão e vínculos da cadeia de valor (Visser, 2014).

1.3 Responsabilidade Social Corporativa e a Indústria Farmacêutica

Porque o objeto de investigação é a indústria farmacêutica em Portugal, é de vital importância entender a relação que a mesma mantém com a responsabilidade social corporativa. Neste capítulo serão abordados exemplos encontrados na literatura de iniciativas de responsabilidade social corporativa de empresas pertencentes à indústria supramencionada.

À indústria farmacêutica é frequentemente atribuída uma responsabilidade ética face ao público - a responsabilidade de disponibilizar fármacos a quem deles necessita (Nussbaum, 2009). Um exemplo disso será o facto de muitas das maiores empresas farmacêuticas já terem sido pressionadas a vender medicamentos a baixo custo em países em desenvolvimento (Chandler, 2015).

De facto, a indústria começou por recorrer a táticas que envolviam preferencialmente o preço e doações a comunidades necessitadas de algum tipo de ajuda (Smith, 2008: 306).

Contudo, nos anos subsequentes surgiram exemplos na literatura que refletem a necessidade do setor farmacêutico incorporar as suas ações de responsabilidade social corporativa como parte de uma visão maior, comunicando-as nos seus relatórios anuais (Nussbaum, 2009; Smith, 2008; Leisinger, 2003).

Em 2003, Klaus Leisinger descreveu como a Novartis, um *global player* da indústria farmacêutica, abordou a implementação do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), fornecendo *insights* de experiências e desafios (Leisinger, 2003: 113).

O UNGC é um contrato social que convida as empresas a assumir um compromisso ativo nas suas atividades, bem como nas dos seus *stakeholders*, para que sejam cumpridos 9 princípios (Leisinger, 2003: 114). Os princípios são descritos no Anexo II

A implementação dos princípios do UNGC visa ajudar as empresas a transformar o processo de globalização num estímulo dinâmico que contribuirá de forma mensurável para a realização de objetivos sociais mais amplos (Leisinger, 2003: 114).

Após a formalização da adesão ao Pacto, as empresas devem informar todos os seus *stakeholders*, sejam eles funcionários, acionistas, clientes, parceiros de negócios ou media (Leisinger, 2003: 114).

Pelo menos uma vez ao ano devem ser publicadas no site do UNGC ações concretas realizadas para a implementação dos princípios na empresa, bem como as experiências vividas no processo (Leisinger, 2003: 114).

Segundo o autor e responsável pela adesão ao Pacto, é necessário um programa de comunicação abrangente que garanta que todos os funcionários da empresa estão ao corrente dos compromissos da empresa e das motivações por detrás destes compromissos (Leisinger, 2003: 114). Para uma empresa como a Novartis que atua em mais de 140 países e, portanto, tem que lidar com um grande número de culturas corporativas, o desafio consiste sobretudo em transmitir uma mensagem consistente e coerente, ao mesmo tempo que tem em conta as nuances culturais que podem fazer uma enorme diferença no processo de implementação (Leisinger, 2003: 119). O processo de formação e comunicação adjacente, enfrenta o desafio de não apenas formular corretamente as mensagens-chave sobre conteúdo complexo, mas também o de torná-las atraentes por forma a despertar e manter o necessário nível de interesse por parte dos funcionários (Leisinger, 2003: 119).

Este programa de comunicação, deverá portanto assegurar que a visão e os valores subjacentes a uma responsabilidade integral da empresa devem inspirar e motivar os colaboradores em todos os níveis de gestão e implementação (Leisinger, 2003: 114).

Uma vez que o pacto se estende a todos os *stakeholders*, também são necessários esforços no que diz respeito à formação, operacionalização e revisão que incluam, por exemplo, fornecedores e parceiros de negócios (Leisinger, 2003: 120).

Este exemplo salienta a importância dos funcionários e do envolvimento dos mesmos para a obtenção de resultados nas temáticas de responsabilidade social corporativa.

Em 2009, Alexander Nussbaum estudou a relação da indústria farmacêutica com a responsabilidade social corporativa (Nussbaum, 2009). O autor examina estudos de caso de empresas do meio, discute características de ações de responsabilidade social corporativa pelas mesmas implementadas e identifica desafios atuais e tendências futuras (Nussbaum, 2009).

Na sua obra, Nussbaum conclui que:

“a indústria está bem ciente de sua responsabilidade corporativa, envolve-se em ações de RSC de diversas formas, portanto, parece bem equipada para enfrentar desafios”(Nussbaum, 2009: 76).

Contudo, são os exemplos de ações de responsabilidade social corporativa fornecidos pelo autor neste artigo que maior foco vão merecer. Através destes estudos de caso conseguimos de alguma forma entender se são ações parte de uma visão maior (integradas na missão da empresa) ou ações numa forma isolada (Nussbaum, 2009: 70).

A Johnson & Johnson (J&J) tem, segundo o seu diretor de RSC para a Europa, uma visão maior baseada no “Credo” do seu fundador (Nussbaum, 2009: 70). A J&J estabelece como *stakeholders* de maior importância os pacientes e profissionais de saúde, seguidos de funcionários e comunidade; acionistas serão os últimos nesta lista de priorização (Nussbaum, 2009: 70). Importa ainda salientar, que para que esta visão geral seja comum a todos, a J&J promove de forma regular a realização de *surveys* de satisfação aos colaboradores bem como a formação dos seus gestores em ética empresarial (Nussbaum, 2009: 70).

Outro exemplo referido pelo autor, é a parceria público privada que a Pfizer estabeleceu com o departamento de saúde das Filipinas e uma universidade local (Nussbaum, 2009: 71). Intitulado *Leaders for Health Project*, esta parceria promoveu a sensibilização para problemas de saúde junto de médicos, representantes políticos e líderes de comunidades (Nussbaum, 2009: 71).

Estes workshops foram suportados por uma campanha de sensibilização promovida pela Pfizer através de campanhas publicitárias nos jornais locais de referência (Nussbaum, 2009: 71). Os resultados deste projeto traduziram-se em cerca de 300 000 pacientes tratados por ano, numa disseminação de informação médica e na atribuição de diplomas em gestão de cuidados de saúde a cada aluno universitário participante no projeto (Nussbaum, 2009: 71). Ainda que seja reconhecida a importância deste tipo de iniciativas, o autor argumenta que, por si só, não serão suficientemente abrangentes para lidar com as questões éticas de maior importância no setor (Nussbaum, 2009: 71).

O foco será enfrentar todos os desafios por meio de uma estratégia de responsabilidade social corporativa abrangente (Nussbaum, 2009: 71).

O caso da Novo Nordisk, uma farmacêutica dinamarquesa que incorporou o modelo *Triple Bottom Line* (económico, ambiental e social) na sua identidade enquanto empresa exemplifica a maior abrangência necessária no contexto da indústria farmacêutica (Nussbaum, 2009: 73).

Alinhando as suas práticas de negócios com a sua visão de responsabilidade social corporativa, a Novo Nordisk implementou ações concretas e em 2004 responsabilizou os seus gestores no cumprimento da chamada *Triple Bottom Line* (Nussbaum, 2009: 73). No seguimento destas mudanças, a Novo Nordisk alinha os seus *stakeholders* internos e externos (colaboradores, acionistas, consumidores, o público em geral) por meio de um programa específico para o relacionamento com *stakeholders* (Nussbaum, 2009: 75).

A transparência com os seus *stakeholders* foi igualmente uma preocupação central para a organização (Nussbaum, 2009: 74). Isto refletiu-se na premiação do seu Relatório Ambiental Anual e no seu Relatório de Sustentabilidade Anual (Nussbaum, 2009: 74).

No que concerne aos seus funcionários, a Novo Nordisk atribui especial importância a processos como o de recrutamento, formação e monitorização dos níveis salariais (Nussbaum, 2009: 74).

Com esta mudança de abordagem à sustentabilidade, este *player* global passou de fortemente criticado a admirado no seu país de origem (Nussbaum, 2009: 74).

Os dois exemplos que se seguem representam iniciativas de responsabilidade social corporativa com foco nos colaboradores.

Com o intuito de consciencializar e ajudar os seus colaboradores a identificar questões-chave de responsabilidade social corporativa, a GlaxoSmithKline (GSK) criou alguns princípios base (Smith, 2008: 306). Entre outros, são incluídos princípios de RSC de práticas de empregabilidade, direitos humanos, acesso a medicamentos, liderança, investimento na comunidade, *stakeholder engagement*, padrões de conduta ética, investigação e inovação e cuidado com o meio ambiente (Smith, 2008: 306). Com a adoção destes princípios, a GSK procurou que os seus colaboradores tivessem uma imagem clara da importância que estes standards de RSC representam para a organização (Smith, 2008: 306).

Um último exemplo apresentado pelo autor é o da Bayer que reconhece a importância das competências, motivações e atitudes dos seus colaboradores para a resolução de problemas sociais, como tal, implementou algumas medidas que passamos a abordar (Smith, 2008: 311).

- Valoriza a sua cultura corporativa e fornece incentivos inovadores para que os seus colaboradores pratiquem algum tipo de responsabilidade social (Smith, 2008: 311).
- Um conceito de remuneração único permite que os colaboradores da Bayer recebam salários fixos e variáveis, o que lhes permite participar do sucesso da empresa (Smith, 2008: 311).
- Os colaboradores podem optar por horários de trabalho flexíveis, o que lhes permite atender às exigências do dia a dia da vida familiar (Smith, 2008: 311).
- Para responder à dificuldade de manter um equilíbrio entre a atenção à família e à carreira, muitos colaboradores podem optar por trabalhar de casa (Smith, 2008: 311).

- Criação de um programa para os colaboradores, que os auxilia na procura de creches para os seus filhos ou no cuidado de familiares idosos carentes (Smith, 2008: 311).
- A Bayer segue uma política de “igualdade de oportunidades” em que o crescimento profissional é valorizado, algo que é observável por exemplo na maior percentagem de mulheres em funções de gestão (Smith, 2008: 311).
- Criação de um programa de “qualidade de vida” que visa auxiliar os seus colaboradores com suporte financeiro, aconselhamento jurídico, entre outros (Smith, 2008: 312).

Segundo os autores supramencionados, os exemplos de farmacêuticas como a Novo Nordisk, Bayer ou GSK, vão ao encontro daquilo que deve ser a postura adotada pelas farmacêuticas (Smith, 2008; Nussbaum, 2009).

Segundo Smith, as organizações devem formar os seus colaboradores sobre os processos de valor acrescentado que acompanham as estratégias de responsabilidade social corporativa que lhes servem de base (Smith, 2008: 314). Assim sendo, a RSC deve ser incorporada na cultura da empresa e incluída em processos como o recrutamento, formação de novos colaboradores ou reforço de conceitos para colaboradores da organização (Smith, 2008: 314).

CAPÍTULO 2 - Envolvimento de *stakeholders*

Neste capítulo será abordada a evolução do conceito de *stakeholder* com a análise de diferentes contributos ao longo do tempo. De seguida serão abordados diferentes contributos para a identificação e classificação de *stakeholders*, seguido de diferentes abordagens de gestão de *stakeholders*. Por fim, será introduzido o conceito de *stakeholder engagement* e analisados diferentes modelos.

2.1 Definição de *Stakeholder*

A primeira definição de *stakeholder* na literatura de gestão remonta ao ano de 1963, quando o Stanford Research Institute (SRI) introduziu o termo por forma a generalizar e expandir a noção de *stakeholder*, como, grupos cujo o apoio é fundamental para a existência da organização (Freeman and Reed, 1983: 89). Em 1983, Freeman e Reed, cientes de que a definição carecia de especificidade e inclusividade, propõem duas definições que visam identificar grupos externos estrategicamente importantes para a organização (Freeman and Reed, 1983: 91). Uma noção alargada (*wide sense*) que inclui grupos amigáveis e hostis, e uma noção estreita (*narrow sense*) que captura a essência da definição introduzida pelo SRI mas torna-a mais específica (Freeman and Reed, 1983: 91). De acordo com os autores:

Wide sense of Stakeholder: Qualquer grupo ou indivíduo identificável, que possa afetar a realização dos objetivos de uma organização, ou que seja afetado pela realização dos objetivos de uma organização (grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, bem como funcionários, segmentos de clientes, acionistas, algumas instituições financeiras, bem como outros são *stakeholders*, no sentido estrito do termo) (Freeman and Reed, 1983: 91).

Narrow sense of Stakeholder: Qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização depende para sua sobrevivência contínua (funcionários, segmentos de clientes, certos fornecedores, agências governamentais importantes, acionistas, certas instituições financeiras, bem como outros são todos *stakeholders* no sentido estrito do termo) (Freeman and Reed, 1983: 91).

Mais tarde, Freeman em “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984), procurou oferecer uma abordagem pragmática para a estratégia que incitou a que as organizações considerassem os seus *stakeholders* na sua busca por um desempenho superior

(Laplume et al., 2008: 1153). Em concreto o que Freeman (1984) procurava explicar era a relação entre a empresa e o seu ambiente externo, bem como o seu comportamento neste ambiente (Mainardes et al., 2011). Para tal, o autor propõe um modelo no qual a empresa se posiciona no centro e se envolve com os *stakeholders* ligados à empresa (Freeman, 1984: 25).

Nesta obra, o autor define *stakeholder*, como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984, p. 46). Embora não exista um consenso na definição de *stakeholder*, esta definição, em linha com o *wide sense of Stakeholder*, tornou-se a mais aceite de todas as definições de *stakeholders*, sendo citada inúmeras vezes até aos dias de hoje (Fassin, 2009: 116; Laplume et al., 2008: 1153). Freeman (1984) forneceu uma base sólida e duradoura para as definições e modelos que se seguiram (Clarkson, 1995: 105).

Volvidos alguns anos, Savage et al. definem *stakeholders* como “indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma organização, possuindo a capacidade de influenciá-la” (Savage et al, 1991: 61).

Em “A risk based model of *stakeholder theory*”, um artigo de 1994, Clarkson define *stakeholders* como portadores de risco voluntária ou involuntariamente: Os *stakeholders* voluntários assumem algum grau de risco como resultado de terem investido algum valor na empresa, seja sob a forma de capital humano ou financeiro (Clarkson, 1994: 5). *Stakeholders* involuntários são colocados em risco como resultado das atividades de uma empresa (Clarkson, 1994: 5). Mas sem o elemento de risco não há interesse (Clarkson, 1994: 5).

Em 1995 Clarkson define *stakeholders* como “pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses na empresa e nas suas atividades, passadas, presentes ou futuras” (Clarkson, 1995: 106). O autor sugere que o desempenho social empresarial é avaliado mais eficazmente, quando utilizado um quadro baseado na gestão das relações da empresa com os seus *stakeholders*, ao invés da utilização de modelos e metodologias baseadas em conceitos relativos à responsabilidade social corporativa (Clarkson, 1995: 92).

Clarkson propõe dois grupos de *stakeholders*: um grupo que denomina de *stakeholders* primários e um segundo grupo que caracteriza *stakeholders* secundários (Clarkson, 1995: 106).

O autor define *stakeholder* primário como aquele cuja participação contínua no funcionamento da empresa é imprescindível para a sobrevivência da mesma (Clarkson, 1995: 106).

Stakeholders secundários, são, segundo o autor, aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela empresa. Estes, porém, não estão envolvidos em transações com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995: 106). Embora este grupo de *stakeholders* não influencie a sobrevivência da empresa, pode causar danos significativos à mesma (Clarkson, 1995: 107).

No mesmo ano Donaldson & Preston definiram *stakeholders* como “pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade corporativa” (Donaldson & Preston, 1995: 85).

2.2 Identificação e classificação de *Stakeholders*

A identificação de *stakeholders* é central à teoria de *stakeholders*, uma vez que a correcta identificação dos mesmos, permite uma gestão eficaz dos relacionamentos com os diversos *stakeholders* de uma organização (Mitchell et al., 1997: 880).

Freeman, em “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, forneceu aquele que terá sido o primeiro contributo para a identificação de *Stakeholders* (Freeman, 1984). Utilizando uma grelha bidimensional, o autor classifica *stakeholders* de acordo com duas dimensões, interesse e poder (Freeman. 1984:62).

Na primeira dimensão, a de interesse ou participação, o autor considera os seguintes grupos: participações no capital, participações económicas ou de mercado e participações influenciadoras (Freeman. 1984:62).

Os acionistas têm uma participação no capital; clientes e fornecedores têm uma participação económica; as participações de influenciador são detidas por aqueles que não têm propriedade nem interesse económico nas ações da organização, embora possuam outros interesses (ambientais, por exemplo) (Freeman. 1984:62).

A segunda dimensão de um *stakeholder*, é o seu poder. Freeman descreve os seguintes tipos de poder: poder formal ou voto de acionistas, poder económico (dos clientes) e poder político (Freeman. 1984:62).

O autor define poder económico como, “a capacidade de influenciar devido às decisões de mercado” e poder político como “a capacidade de influenciar através de decisões de natureza política” (Freeman. 1984:62).

Considerando os grupos da primeira dimensão, o autor especifica a natureza das relações entre os *stakeholders* e a organização, de acordo com o seu poder, seja ele económico, político ou poder imputado por um vínculo contratual ou moral (Freeman. 1984:62).

Na figura abaixo é ilustrada a tabela utilizada por Freeman para identificar *Stakeholders*.

Power Stake	Formal or Voting	Economic	Political
	Equity Stockholders Directors Minority Interests	Customers Competitors Suppliers	
Economic	Debt Holders	Unions	Foreign Governments
Influencers			Consumer Advocates Government Nader's Raiders Sierra Club Trade Association

Figura 5 – “Classical *Stakeholder* Grid” (Freeman, 1984: 93)

Na mesma obra, o autor propôs uma forma adicional de classificar *stakeholders* de acordo com a sua ameaça competitiva relativa (o que pode fazer um grupo de *stakeholders* para prevenir ou ajudar a impedir o atingir do objetivos de uma organização) e do seu potencial cooperativo relativo (o que pode fazer um grupo de *stakeholders* para que se oriente na mesma direção que a organização) (Freeman, 1984). Como ilustrado na figura abaixo, a combinação destas duas variáveis identifica 4 tipos de *stakeholders*.

		Relative Competitive Threat	
		High	Low
Relative Cooperative Potential	High	SWING	OFFENSIVE
	Low	DEFENSIVE	HOLD

Figura 6 – “Categories of *organizational stakeholders*” (Freeman, 1984: 143)

- *Swing stakeholders* têm um potencial cooperativo e constituem uma ameaça competitiva relativamente alta. Possuem, portanto, uma forte capacidade de influenciar o resultado de uma situação específica (Freeman, 1984: 143).

- *Stakeholders defensivos* podem ser “de relativamente pouca utilidade”, mas podem tomar medidas (comportamentos) para impedir que a empresa atinja os seus objetivos” (Freeman, 1984: 142).
- *Stakeholders ofensivos* podem ter um grande impacto na obtenção de objetivos e constituem uma ameaça relativa limitada, pois o seu comportamento não poderia ser pior (Freeman, 1984: 142).
- *Hold stakeholders* podem ter um impacto relativamente pequeno (positivo ou negativo) constituindo uma ameaça competitiva e potencial cooperativo relativamente baixos (Freeman, 1984:142).

Savage et al. propuseram em 1991, 4 diferentes categorias de *stakeholders*, classificados igualmente com base no seu potencial de ameaça e cooperação (Savage et al, 1991).

- *Supportive stakeholders* são aqueles que apoiam os objetivos e ações da organização, caracterizando-se pelo seu alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça (Savage et al, 1991: 65).
- *Marginal stakeholders* não são “altamente ameaçadores nem especialmente cooperativos” (Savage et al, 1991).
- *Non-supportive stakeholders* são os que mais risco apresentam para uma organização devido ao seu alto potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação, como é o caso dos concorrentes e dos sindicatos de funcionários (Savage et al, 1991: 66).
- *Mixed blessing stakeholders* possuem o potencial de ameaçar ou cooperar, podendo ser apoiantes ou não apoiantes da empresa (Savage et al, 1991: 67).

		Stakeholder's potential for threat to organization	
		High	Low
Stakeholder's potential for cooperation with organization	High	Stakeholder Type 4 MIXED BLESSING	Stakeholder Type 1 SUPPORTIVE
	Low	Stakeholder Type 3 NON-SUPPORTIVE	Stakeholder Type 2 MARGINAL

Figura 7 – “Typology of Organizational *Stakeholders*” (Savage et al, 1991: 65).

Em 1997, Mitchell, Agle e Wood introduziram o modelo de saliência de *stakeholders* na sequência de uma síntese de aproximadamente 20 estudos sobre identificação de *stakeholders* (Mitchell et al., 1997). Partindo da premissa de que os *stakeholders* possuem um ou mais dos atributos de relacionamento como poder, legitimidade e urgência, os autores geraram uma tipologia de *stakeholders* e proposições sobre a sua relevância para os gestores (Mitchell et al., 1997: 853).

- Poder: O poder de um grupo de *stakeholders* sobre uma organização é elevado quando este grupo tem ou pode obter acesso a meios coercivos, utilitários ou normativos para impor a sua vontade no relacionamento (Mitchell et al, 1997: 865). Segundo os autores, este acesso não se trata de uma variável estática, pelo que o poder é transitório, podendo ser ganho ou perdido (Mitchell et al, 1997: 866).
- Legitimidade: A legitimidade é elevada quando as ações de uma organização são “desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995: 574, citado em Mitchell et al, 1997: 866).
- Urgência: Por urgência elevada, o autor descreve o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem ação imediata (Mitchell et al, 1997: 864). Para tal, duas condições terão que ser aplicáveis: o relacionamento deve ser crítico e sensível ao tempo. Ou seja, neste grau, um atraso na gestão da reclamação ou relacionamento é inaceitável para o *stakeholder*, e a importância da reclamação ou do relacionamento com *stakeholder* tornam-no crítico.

Combinando estes três atributos, bem como a sua presença e ausência, os autores criaram oito diferentes tipos de *stakeholders*, fornecendo pistas para uma priorização de grupos de *stakeholders* de acordo com a sua saliência (Mitchell et al, 1997). A saliência de um *stakeholder* será elevada quando os três atributos supramencionados forem interpretados pelas empresas como presentes (Mitchell et al, 1997: 878).

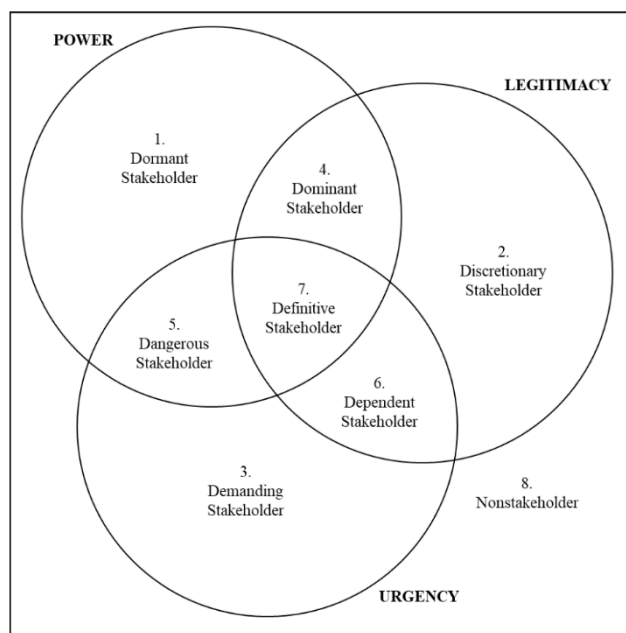


Figura 8 – Tipologia de *stakeholders* (Mitchell, Angle and Wood, 1997: 874).

1. *Stakeholders adormecidos* - Têm pouca ou nenhuma interação com a empresa. Contudo possuem o poder de impor a sua vontade por meios coercivos, utilitários ou simbólicos (Mitchell et al, 1997: 874). Este poder permanece dormente ou adormecido pelo facto de não existir um relacionamento legítimo ou uma reivindicação urgente (Mitchell et al, 1997: 874).
2. *Stakeholders discricionários* - Possuem legitimidade, porém não possuem o poder de influenciar a empresa nem quaisquer reivindicações urgentes (Mitchell et al, 1997: 875)
3. *Stakeholders exigentes* - Possuem como único atributo relevante a urgência. Não possuindo qualquer poder ou legitimidade, tratam-se de *stakeholders* incapazes de tornar salientes as suas reivindicações (Mitchell et al, 1997: 875).
4. *Stakeholders dominantes* - Possuem reivindicações poderosas e legítimas, portanto terão a sua influência assegurada (Mitchell et al, 1997: 876). Neste grupo de

stakeholders, será expectável que exista algum tipo de mecanismo formal que reconheça a importância do seu relacionamento com a empresa (Mitchell et al, 1997: 876).

5. *Stakeholders perigosos* - Possuem reivindicações poderosas e urgentes e podem recorrer à coerção e até à violência, como, por exemplo, sabotagem por funcionários (Mitchell et al, 1997: 877).
6. *Stakeholders dependentes* - Possuem reivindicações urgentes porém não possuem poder, dependendo assim de terceiros (outros *stakeholders* ou gerentes da organização em questão) para que consigam o poder necessário para realizar a sua vontade (Mitchell et al., 1997: 877).
7. *Stakeholders definitivos* - Possuem legitimidade, poder e urgência. “São membros da coligação dominante da empresa” (Mitchell et al, 1997: 878).

Estes atributos, que receberam suporte empírico por pesquisas subsequentes, possuem a particularidade de pertencerem a um modelo de classificação dinâmico, o que implica que a perda ou o ganho de alguma característica modifique a classificação a atribuir aos *stakeholders* (Laplume et al., 2008: 1161; Oliveira, 2019: 69).

O que torna este modelo dinâmico é o facto dos três atributos serem variáveis (não estáticos ou estacionários), construídos socialmente (não objetivos) e de os *stakeholders* nem sempre saberem quando possuem um ou mais atributos (Mainardes et al, 2012: 1865).

Em 2007 Freeman, Harrison e Wicks, seguindo o entendimento *supra* mencionado de Freeman onde um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos de uma organização”, categorizam *stakeholders* em primários e secundários de acordo com a sua influência na obtenção dos objetivos da organização (Freeman et al, 2007: 7).

Segundo os autores, estes *stakeholders* primários são cruciais para a existência e longevidade de uma organização, bem como para a obtenção de um desempenho extraordinário (Freeman et al, 2007: 7). Definindo a maioria dos negócios, estes *stakeholders* são vitais ao crescimento e sobrevivência de qualquer negócio (Freeman et al, 2007: 7). Os autores apontam acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade como exemplos deste tipo de *stakeholder* (Freeman et al, 2007: 51).

Os *stakeholders* secundários podem, segundo os autores, influenciar a relação da organização com os *stakeholders* primários, pelo que devem ser monitorizados de uma forma rotineira para evitar que esta influência se faça sentir (Freeman et al, 2007: 8). São exemplos de *stakeholders* secundários, o governo, os media e os sindicatos de trabalhadores (Freeman et al, 2007: 51).

Em linha com a priorização previamente abordada, Carroll e Buchholtz propuseram classificar *stakeholders* sociais como primários e secundários (Carroll and Buchholtz, 2008: 87). Segundo os autores, os principais *stakeholders* sociais (*stakeholders* primários) participam de uma forma direta na organização e no seu sucesso, sendo portanto mais influentes (Carroll and Buchholtz, 2008: 87). São exemplos de *stakeholders* primários, acionistas, investidores, funcionários, gerentes, clientes, comunidades locais, fornecedores e outros parceiros de negócios (Carroll and Buchholtz, 2008: 86).

Stakeholders secundários têm uma participação mais indireta na organização. Contudo, possuem o poder de influenciar a mesma, especialmente afetando a sua reputação (Carroll and Buchholtz, 2008: 87). Estes *stakeholders*, que se podem rapidamente transferir para o grupo de *stakeholders* primários, não devem ser ignorados, sob pena de impactar a organização (Carroll and Buchholtz, 2008: 87-88). São exemplos de *stakeholders* secundários, concorrentes, instituições cívicas, organismos comerciais, comentadores dos media e académicos (Carroll and Buchholtz, 2008: 86).

Em 2012, Mainardes et al. propuseram um novo modelo de classificação de *stakeholders*, construído com base numa pesquisa empírica realizada em organizações públicas e com base no modelo MAW-1997 (Mainardes, et. al., 2012)(Mitchell et al, 1997). Utilizando como principal variável o nível de influência do *stakeholders* (a sua legitimidade, poder e urgência), os autores propõem seis tipos de *stakeholders* - regulador, controlador, parceiro, passivo, dependente e não-*stakeholder* (Mainardes, et. al., 2012).

Regulador: O *stakeholder* tem influência sobre a organização enquanto o contrário não se verifica (Mainardes et al., 2012: 1871). Tem ainda o poder de determinar certas ações da organização, independentemente da vontade da mesma (Mainardes et al., 2012: 1872).

Controlador: O *stakeholder* e a organização influenciam-se mutuamente, ainda que o *stakeholder* tenha mais influência sobre a organização do que o inverso (Mainardes et al., 2012: 1872). Verificada esta maior influência, o *stakeholder* estabelece uma relação de controle sobre a organização (Mainardes et al., 2012: 1872).

Parceiro: O *stakeholder* e a organização influenciam-se mutuamente sem que nenhuma parte predomine. Este equilíbrio de influência faz com que as duas partes ajam em conjunto (Mainardes et al., 2012: 1872).

Passivo: O *stakeholder* e a organização influenciam-se mutuamente, mas a organização tem maior influência, passando a existir um *stakeholder* passivo que aceita todas as decisões que a organização, no comando, impõe (Mainardes et al., 2012: 1873).

Dependente: Quando a organização tem influência sobre o *stakeholder* e este tem pouca ou nenhuma influência sobre a organização, o *stakeholder* é denominado dependente. Neste caso o *stakeholder* depende da organização para atender às suas necessidades e desejos (Mainardes et al., 2012: 1873).

Não-*stakeholder*: O *stakeholder* e a organização não se influenciam de todo (Mainardes et al., 2012: 1873).

Segundo os autores, apesar da pluralidade de propostas com diferentes variáveis, a priorização de *stakeholders* de acordo com a sua influência (com base no modelo proposto por Mitchell et al em 1997) é a abordagem mais simples e coerente (Mainardes, et. al., 2012: 1875).

2.3 Abordagens de gestão de *stakeholders*

O conceito de gestão de *stakeholders* serve para garantir que as organizações reconhecem, analisam e examinam as características de um grupo ou indivíduo que influenciam ou são influenciadas por comportamentos e ações (Mainardes et al., 2012: 1862). Percorrida que está a primeira fase desta abordagem, correspondente à clarificação de conceito e posterior identificação de *stakeholders*, passaremos ao desenvolvimento de processos que reconhecem as necessidades e interesses de *stakeholders* e organizações.

Freeman descreveu 3 níveis diferentes de análise de *stakeholders* na óptica da empresa (Freeman, 1984).

O primeiro nível, denominado racional, implica que a empresa simplesmente identifique quem são os seus *stakeholders* e quais os seus interesses (Freeman, 1984: 64).

Ao nível do processo, segundo nível descrito por Freeman, as organizações desenvolvem e implementam abordagens, procedimentos, políticas e práticas através das quais a empresa pode examinar o ambiente e obter informações relevantes acerca dos seus *stakeholders* (Freeman, 1984: 64). Estas informações são relevantes para a organização, no processo de tomada de decisão (Freeman, 1984: 64).

O terceiro nível, denominado transacional, corresponderá ao objetivo maior da gestão de *stakeholders* (Freeman, 1984: 64). De acordo com Freeman, as transações bem-sucedidas com os *stakeholders* são construídas com base na compreensão da sua legitimidade e na existência de processos que exponham as suas preocupações (Freeman, 1984).

Já na década de 90, Goodpaster descreveu três abordagens para lidar com *stakeholders* (Goodpaster, 1991).

A abordagem estratégica prioriza o lucro dos acionistas face aos interesses de outros *stakeholders* e lida com os *stakeholders* como fatores que podem ferir interesses económicos maiores (Goodpaster, 1991: 60 - 62).

A abordagem multi-fiduciária pressupõe uma responsabilidade fiduciária para com os *stakeholders*, atribuindo-lhes participações iguais entre si, sem qualquer distinção entre accionistas e restantes *stakeholders* (Goodpaster, 1991: 61). Nesta abordagem que se refere

à forma de integrar a análise de *stakeholders* na tomada de decisão, todos os *stakeholders* são tratados pela administração como tendo interesses igualmente importantes (Goodpaster, 1991: 62).

A terceira abordagem é denominada de síntese de *stakeholders* e foi sugerida pelo autor na sequência da análise das abordagens precedentes (Goodpaster, 1991). Nela se assume uma responsabilidade moral, mas não obrigatória para com os *stakeholders*. Nesta abordagem são mantidas as responsabilidades morais das organizações para com os seus *stakeholders*. Contudo, estas responsabilidades não devem ser vistas como parte das suas obrigações fiduciárias (Goodpaster, 1991: 69).

O autor defende uma postura moral em relação aos *stakeholders* que será “parcial (ao respeitar a relação fiduciária entre administradores e acionistas) e imparcial (ao respeitar relações não fiduciárias igualmente importantes entre administração e restantes *stakeholders*)” (Goodpaster, 1991: 69).

Na década de 90 o Clarkson Center of Business Ethics, conduziu ao longo de vários anos, uma investigação que culminou no desenvolvimento de um conjunto de princípios de gestão de *stakeholders*” que ficaram conhecidos como “os princípios de Clarkson” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999).

São sete os princípios que passamos a introduzir:

Primeiro princípio - “Os gerentes devem reconhecer e monitorizar ativamente as preocupações de todos os seus *stakeholders*, devendo levar em consideração os seus interesses nas tomadas de decisões e nas operações” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Para que sejam eficazes, os gerentes devem ter uma ideia sobre o que os seus *stakeholders* querem e sobre aquilo que os mesmos precisam de saber (Szwajkowski, 2000: 389).

Segundo princípio - “Os gerentes devem ouvir e comunicar abertamente com os seus *stakeholders* sobre as suas preocupações e contribuições, bem como riscos que assumem ao, de alguma forma, se envolverem com a organização” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Para além do diálogo e da comunicação, será necessária uma terceira característica para que este princípio seja seguido - abertura. Não sendo uma característica

específica da comunicação ou do diálogo, é essencial, uma vez que sem esse compromisso, os gerentes poderão entender que atendem aos requisitos do princípio simplesmente pelo facto de existir comunicação e diálogo com os seus *stakeholders*, independentemente do conteúdo (Szwajkowski, 2000: 390).

Terceiro princípio - “Os gerentes devem adotar processos e comportamentos que sejam sensíveis às preocupações e capacidades de cada *stakeholder*” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Os *stakeholders* diferem nos seus interesses, preocupações, tamanho, complexidade e nível de envolvimento com a organização (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 6). Como tal, o modo de contacto, o tipo de informação apresentada e/ou a oportunidade de diálogo, podem variar de acordo com os diferentes grupos de *stakeholders* (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 6).

Quarto princípio - “Os gerentes devem reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre os *stakeholders* e tentar alcançar uma distribuição justa dos benefícios e encargos da atividade corporativa entre elas, levando em consideração os respectivos riscos e vulnerabilidades” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Ao seguir este princípio, os gerentes asseguram que todos os seus *stakeholders* recebem benefícios suficientes para que a sua colaboração na empresa seja contínua, não assumindo riscos maiores do que os que estão dispostos a suportar (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 6).

Quinto princípio - “Os administradores devem trabalhar em cooperação com outras entidades, públicas e privadas, para garantir que os riscos e danos decorrentes das atividades corporativas sejam minimizados e, quando não puderem ser evitados, sejam devidamente compensados” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Os gerentes devem ser proativos no desenvolvimento de contactos com grupos relevantes e na formação de parcerias destinadas a reduzir os impactos prejudiciais e a compensar *stakeholders* afetados (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 6).

Sexto princípio - “Os gerentes devem evitar todas as atividades que possam comprometer os direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida) ou dar origem a riscos que, se claramente compreendidos, seriam inaceitáveis para os *stakeholders* relevantes” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4).

Sétimo princípio - “Os gerentes devem reconhecer os potenciais conflitos entre: a) o seu próprio papel como *stakeholders* corporativos; b) as suas responsabilidades legais e morais para com os interesses dos *stakeholders*, e devem abordar tais conflitos por meio de comunicação aberta, relatórios apropriados e sistemas de incentivo, e, sempre que necessária, revisão de terceiros” (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 4). Por outras palavras, este princípio pede aos gerentes que reconheçam os seus próprios conflitos de interesse e incentivem práticas destinadas a regulá-los (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 6).

As abordagens previamente descritas, serviram de base aos modelos que lhes precederam e que passaremos a abordar no próximo subcapítulo.

2.4 Conceito de *stakeholder engagement*

Tradicionalmente entendido como a responsabilidade corporativa em ação, o *stakeholder engagement* deve ser visto em separado mas relacionado com a responsabilidade social corporativa (Greenwood, 2007). Esta relação entre a responsabilidade social corporativa e *stakeholder engagement*, determina como a resposta de responsabilidade social corporativa da empresa é vista e avaliada pelos seus *stakeholders* (O’Riordan e Fairbrass, 2006).

Mais recentemente, a este respeito, os princípios da ISO 26000 para responsabilidade social definem *stakeholder engagement* como todas as atividades que são realizadas para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e um ou mais dos seus *stakeholders*, com o objetivo de fornecer uma base informada para as decisões da organização (ISO 2010: 4).

Importa salientar que, para as organizações, não trará qualquer valor simplesmente interagir com os seus *stakeholders* (Noland e Phillips, 2010: 40). A interação com os mesmos deve ser encarada como uma atividade de negócios necessária (Noland e Phillips, 2010: 40).

Segundo Greenwood, *stakeholder engagement* é entendido como as práticas que a organização assume para que envolva os seus *stakeholders* de uma forma positiva nas atividades organizacionais (Greenwood, 2007: 315). Desta forma, se uma organização mostra comprometimento por meio de políticas e práticas com o envolvimento com os seus *stakeholders*, a mesma estará a agir de uma forma responsável em relação aos seus *stakeholders* (Greenwood, 2007: 315). Podemos então falar em *stakeholder engagement* quando as organizações, cientes das mudanças na sociedade em geral e de como as mesmas se relacionam com o desempenho organizacional, optam por estabelecer relações com os seus *stakeholders* por forma a gerir o impacto dessas mudanças (Greenwood, 2007; Jeffery, 2009: 8).

Para Jeffery a noção de *stakeholder engagement*, deve partir da premissa de que "aqueles grupos que podem afetar ou são afetados pelas realizações do propósito de uma organização" devem ter a oportunidade de comentar e contribuir para o desenvolvimento de decisões que os afetam (Jeffery, 2009: 8).

Segundo o autor, as organizações têm duas opções: mitigar o risco através do uso da gestão de *stakeholders* ou explorar novas tendências para identificar e estabelecer novas oportunidades utilizando estratégias de *stakeholder engagement* (Jeffery, 2009: 8). Importa portanto diferenciar termos semelhantes e, para tal, o autor propõe a lista de atributos apresentada na figura abaixo.

Crisis Management	Stakeholders Management	Stakeholders Engagement
Reactive	Proactive	Interactive
Vulnerable	Anticipate	Encourage
Episodic	Regular	Inclusive
Hostile	Defensive	Prepared to change

Figura 9 – Diferenças entre gestão de crise, gestão de *stakeholders* e *stakeholder engagement*

Na figura *supra* ilustrada, o conceito de *stakeholder engagement* diferencia-se dos demais pelo facto de adotar uma postura interactiva, encorajadora, inclusiva e preparada para a mudança no envolvimento com os *stakeholders* (Jeffery, 2009: 8). Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento de relações significativas com os seus *stakeholders*, deve acrescentar valor à organização da seguinte forma: reduzindo as restrições aos negócios, permitindo-lhe planear o futuro, minimizando os riscos e potenciando as oportunidades através da melhor compreensão do contexto de mudanças rápidas a nível político, económico, social, tecnológico e ambiental; e, permitindo-lhe compreender e responder de forma favorável à crítica (Jeffery, 2009: 11).

Para além das vantagens supramencionadas, o *stakeholder engagement* contribui cada vez mais para a resiliência e flexibilidade organizacional, para a inovação, identificação de novas oportunidades e, em última instância, para um desempenho mais sustentável (Krick et al 2010: 2).

2.5 Modelos de *stakeholder engagement*

Percorridas as três primeiras fases, correspondentes à clarificação de conceito e posterior identificação de *stakeholders* e ao desenvolvimento de processos que reconhecem as respectivas necessidades e interesses, passaremos à análise de modelos para o estabelecimento e construção de relações com os *stakeholders* (modelos de *stakeholder engagement*, ou, SE).

Em 1984 Freeman sugeriu quatro estratégias para lidar com *stakeholders* consoante o seu potencial de cooperação e o seu potencial para se constituir uma ameaça (Freeman, 1984).

1. Estratégias ofensivas - Devem ser adotadas se um grupo de *stakeholders* tiver um potencial cooperativo relativamente alto e uma ameaça competitiva relativamente baixa (Freeman, 1984: 143).
2. Estratégias defensivas - Devem ser adotadas se um grupo de *stakeholders* tiver um potencial cooperativo relativamente alto e uma ameaça competitiva relativamente baixa (Freeman, 1984: 143).
3. Estratégias de swing - Devem ser adotadas se um grupo de *stakeholders* apresentar um potencial cooperativo relativamente alto e constituir uma ameaça competitiva (Freeman, 1984: 144).
4. Estratégias de retenção - Devem ser adotadas se um grupo de *stakeholders* tiver uma ameaça competitiva relativamente baixa e um potencial cooperativo (Freeman, 1984: 144).

As estratégias ofensivas procuram o potencial cooperativo dos *stakeholders*. As estratégias defensivas procuram prevenir a ameaça competitiva de *stakeholders*. As estratégias de *swing* têm o propósito de alterar ou influenciar a natureza da relação entre a organização e os seus *stakeholders* e, por fim, as estratégias de retenção procuram manter a posição dos *stakeholders* ao seguir a estratégia previamente definida pela organização (Freeman, 1984: 143-144).

Em 2006, Friedman e Miles modificaram a escala de Arnstein, criando um modelo que compreende 12 níveis para analisar o grau de qualidade da gestão de *stakeholders* e das práticas de envolvimento (Friedman e Miles, 2006: 162). A escala, que deve ser seguida pelas organizações, tem em conta - a intenção do envolvimento, o nível de influência dos *stakeholders* e o estilo e método de diálogo que caracteriza os respectivos níveis de qualidade de *stakeholder engagement* (Friedman e Miles, 2006: 162).

	Stakeholder management tool and nature of response	Intention of engagement	Level of influence	Style of dialogue and associated examples
Degrees of Stakeholder power	12. Stakeholder control	Majority representation of stakeholders in decision-making process	Forming or agreeing to decisions	Multi-way dialogue, e.g. community projects
	11. Delegated power	Minority representation of stakeholders in decision-making process		Multi-way dialogue, e.g. board representation
	10. Partnership	Joint decision-making power over specific projects		Multi-way dialogue, e.g. joint ventures
	9. Collaboration	Some decision-making power afforded to stakeholders over specific projects		Multi-way dialogue, e.g. strategic alliances
Degrees of involvement	8. Involvement	Stakeholders provide conditional support; if conditions are not met support is removed. The organization decides the extent of conformity	Having an influence on decisions	Multi-way dialogue, e.g. constructive dialogue
	7. Negotiation			Multi-way dialogue, e.g. reactive: bargaining
	6. Consultation	Organization has the right to decide. Stakeholders can advise.		
Degrees of tokenism	5. Placation	Appease the stakeholder Stakeholders can hear and be heard, but have no assurance of being heeded by the organization	Being heard before a decision	Two-way dialogue, e.g. questionnaires, interviews, focus groups, task forces, advisory panels
	4. Explaining	Educate stakeholders		Two-way dialogue, e.g. workshops
	3. Informing	Educate stakeholders		One-way dialogue, e.g. verified corporate social reports
Non-participation	2. Therapy	'Cure' stakeholders of their ignorance and preconceived beliefs	Knowledge about decisions	One-way dialogue, e.g. briefing sessions, leaflets, magazines, newsletters, green glossy social corporate reports, or other publications
	1. Manipulation	'Misleading' stakeholders, attempting to change stakeholder expectations		

Figura 10 – A escala de *stakeholder management and engagement* (Friedman e Miles, 2006: 162).

Os três níveis mais baixos (manipulação, terapia e informar) correspondem a um tipo de gestão de *stakeholders* autocrático, não envolvendo qualquer forma de participação. Nestes

níveis os *stakeholders* serão apenas informados acerca de decisões já tomadas, não tendo qualquer influência na tomada de decisões (Friedman e Miles, 2006: 163).

No primeiro nível, correspondente à manipulação, o poder está do lado da organização, sendo os *stakeholders* incapazes de influenciar a prática da organização (Friedman e Miles, 2006: 165). Tratando-se de um processo de comunicação unilateral, não existe diálogo, existe antes uma forma de controlo, conseguida através da manipulação da opinião (Friedman e Miles, 2006: 165).

Terapia significa, neste caso, um excesso de informações corporativas auto elogiosas, com o objetivo de doutrinar *stakeholders* com os mesmos princípios da organização, ou até que lacunas culturais ou ideológicas sejam reduzidas para um nível aceitável (Friedman e Miles, 2006: 165). À semelhança do nível anterior, a intenção é manipular ou iludir os seus *stakeholders* (Friedman e Miles, 2006: 164).

No terceiro nível é partilhada informação com *stakeholders*, quer seja de uma forma aberta e transparente, quer sejam utilizadas técnicas como as descritas nos dois primeiros níveis (Friedman e Miles, 2006: 167). Contudo, a intenção é educar e não manipular ou enganar (Friedman e Miles, 2006: 167).

Os níveis intermédios (explicar, apaziguar, consultar e negociar) envolvem gestos simbólicos de participação sob a forma de ações diretas em resposta a preocupações dos *stakeholders* (Friedman e Miles, 2006: 163). Nestes níveis, os *stakeholders* têm a oportunidade de expressar as suas preocupações antes de tomada a decisão por parte da organização, ainda que sem qualquer garantia de que as suas preocupações impactarão o resultado final (Friedman e Miles, 2006: 163). Por outras palavras, nestes níveis, o *engagement* permite que os *stakeholders* tenham voz e exponham as suas preocupações, mas não tenham o poder de garantir que as suas vozes são ouvidas (Friedman e Miles, 2006: 169).

No quarto nível, o de “explicar”, as organizações continuam a educar e informar os seus *stakeholders*. Contudo, o processo de comunicação é bidirecional (Friedman e Miles, 2006: 163). Consequentemente, os *stakeholders* têm a oportunidade de levantar questões preocupantes apesar de não terem garantido nenhum impacto no resultado final (Friedman e Miles, 2006: 169).

O quinto nível, correspondente ao apaziguamento, é uma resposta direta a inquietações que os *stakeholders* possam ter e que requerem alguma forma de apaziguamento para conter a situação (Friedman e Miles, 2006: 170). Os autores dão o exemplo de *task forces* e grupos de foco enquanto formas de diálogo bidirecional (Friedman e Miles, 2006: 170). Por ocorrer antes da tomada de decisão, existe a oportunidade dos *stakeholders* influenciarem o resultado final. Contudo, a resposta deve ter por base a sinceridade, uma vez que o grau de influência nos *stakeholders* será exponencial (Friedman e Miles, 2006: 170).

“Consultar” os seus *stakeholders*, (através de entrevistas, grupos de foco ou inquéritos) fazendo com que os mesmos participem no processo de tomada de decisão, leva a que seja mais provável que *stakeholders* e organização concordem com o resultado final (Friedman e Miles, 2006: 170). Este nível, que corresponde ao sexto, não se encontra mais acima na escala pelas limitações que as consultas poderão apresentar face aos verdadeiros problemas (na óptica dos *stakeholders*) e à sua aplicação no processo de tomada de decisão (Friedman e Miles, 2006: 170).

“Negociação”, o sétimo nível, é caracterizado por situações em que o *stakeholder* continua a apoiar a organização, mas de forma condicional (Friedman e Miles, 2006: 172). Quando as condições não são atendidas num prazo razoável, o apoio é retirado (por norma através da retirada de recursos providos dos *stakeholders*), o que confere aos *stakeholders* algum poder para influenciar decisões (Friedman e Miles, 2006: 172).

Os níveis mais altos de envolvimento são caracterizados por tentativas ativas, ou reativas, para empoderar os *stakeholders* na tomada de decisões num processo que envolve confiança (Friedman e Miles, 2006: 164).

O oitavo nível, denominado “envolvimento” é caracterizado por um envolvimento positivo (ou por vontade própria) com os *stakeholders* sobre questões comuns (Friedman e Miles, 2006: 172). Tal pode acontecer em resposta a ações positivas ou negativas dos *stakeholders* (reativas), ou através de ações da organização (ativas) (Friedman e Miles, 2006: 172). Uma vez que os objetivos serão menos divergentes e o equilíbrio do poder menos extremo, o “envolvimento” situa-se acima da negociação (Friedman e Miles, 2006: 164).

O nono nível, é caracterizado por uma “colaboração” para projetos específicos onde os *stakeholders* têm um certo grau de poder sobre o resultado, embora a organização controle o resultado final (Friedman e Miles, 2006: 164). Estas colaborações entre *stakeholders* e organizações, quando bem sucedidas, permitem a obtenção de objetivos comuns, potenciando ainda o acesso à opinião de especialistas, o acesso a mercados e diminuindo a opinião pública negativa (Friedman e Miles, 2006: 174).

“Parcerias”, o décimo nível, descreve o envolvimento das organizações com um conjunto de *stakeholders* através de parcerias sociais, comités ou “joint ventures” (Friedman e Miles, 2006: 175). Para além do risco nas atividades conjuntas ser superior àquele que é assumido nas colaborações, as parcerias envolvem processos conjuntos que levam a resultados conjuntos (Friedman e Miles, 2006: 175). As organizações optam por parcerias de forma proativa, quando os ambientes são mais complexos e redes incertas de interdependência são criadas entre os seus *stakeholders* (Friedman e Miles, 2006: 176). Nestas circunstâncias, estratégias colaborativas, não competitivas, são críticas para *construir* sobre estas interdependências ao invés de as atenuar ou proteger (Friedman e Miles, 2006: 176).

Os dois últimos níveis são, segundo os autores, raramente observados, sobretudo pela atribuição de controlo elevado aos *stakeholders* no processo de tomada de decisão (Friedman e Miles, 2006: 164).

O penúltimo nível, denominado “poder delegado”, relaciona-se com incidentes em que os *stakeholders* são capacitados por recurso à lei ou apoio coletivo de *stakeholders* (Friedman e Miles, 2006: 176). Independentemente deste poder delegado, os *stakeholders* detêm um controlo minoritário no processo de tomada de decisões (Friedman e Miles, 2006: 164).

No décimo segundo nível, o último na escala supramencionada, os *stakeholders* conseguem uma representação maioritária no processo de tomada de decisão, ao contrário daquilo que acontece no nível anterior (Friedman e Miles, 2006: 164). Embora se tratem de casos extremamente raros, os autores exemplificam com comunidades ou associações de moradores que conferem aos seus *stakeholders* o direito de governar, gerir e negociar em

nome dos programas comunitários e instituições que representam (Friedman e Miles, 2006: 176).

Por fim, importa referir, que Friedman e Miles concluem que as relações com *stakeholders* são susceptíveis de existir em níveis diferentes, em momentos diferentes e dependem dos grupos de *stakeholders*, bem como de outras contingências (Herremans et al, 2016) (Friedman e Miles, 2006: 162). O nível 12, portanto, não pode ser interpretado diretamente para apresentar o ideal de *stakeholder engagement* (Friedman e Miles, 2006: 162).

Neil Jeffery descreveu sete passos a tomar para que o *stakeholder engagement* seja bem sucedido (Jeffery, 2009). Construindo um processo pró-ativo e bidirecional entre organização e *stakeholders*, o autor defende que a comunicação, as opiniões e as propostas devem fluir em ambas as direções, melhorando, desta forma, a capacidade de envolvimento entre organização e *stakeholders* (Jeffery, 2009: 16).

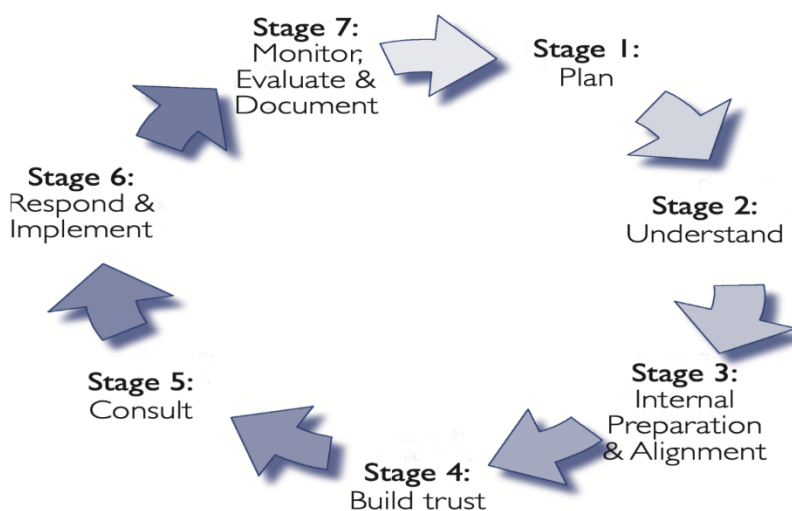


Figura 11 – Os estádios de *stakeholder engagement*

O primeiro estágio, denominado “planear”, envolve a identificação de objetivos primários que a organização se propõe a atingir, bem como os problemas que deseja abordar e os *stakeholders* que deve priorizar no processo de envolvimento (Jeffery, 2009: 16).

O segundo estágio refere-se à compreensão de *stakeholders*, incluindo os seus desejos e necessidades no processo de *stakeholder engagement* (Jeffery, 2009: 17). Neste estágio deve ser identificada a urgência dos problemas, a legitimidade dos interesses e o poder que os *stakeholders* têm para impactar a organização (Jeffery, 2009: 9).

O terceiro estágio corresponde à preparação interna para o envolvimento. Dedicar tempo e recursos para identificar pontos de encontro entre a organização e os seus *stakeholders* permite gerar situações de “win-win” (Jeffery, 2009: 9).

No quarto estágio, é reconhecida a necessidade de confiança no relacionamento com *stakeholders* (Jeffery, 2009: 9). Cada *stakeholder* terá diferentes níveis de confiança e diferentes predisposições para confiar, pelo que uma adaptação à interação com estes *stakeholders* consoante o seu nível de confiança é vital no processo de envolvimento (Jeffery, 2009: 9).

No quinto estágio são descritas características que devem constar da consulta. O mecanismo de consulta inclui entrevistas pessoais, workshops, grupos de foco, reuniões públicas, pesquisas, ferramentas participativas e painéis de *stakeholders* (Jeffery, 2009: 22). O mecanismo a escolher, deve ser relevante para o grupo de *stakeholders* a consultar, de forma a que as questões mais importantes deste grupo, sejam notadas e priorizadas (Jeffery, 2009: 22).

O sexto estágio corresponde à resposta e implementação. Após decidido o curso de ação para cada questão, devem ser antecipadas possíveis reações dos *stakeholders* à proposta (Jeffery, 2009: 25). Desta forma, a organização terá o poder de formular propostas de ação à luz da provável resposta dos seus *stakeholders* (Jeffery, 2009: 25). A forma como uma organização responde ou é vista como respondendo aos seus *stakeholders*, especialmente em áreas de desacordo, pode ter implicações significativas para a reputação e o desempenho do negócio e, portanto, deve ser tratada com muito cuidado e delicadeza (Jeffery, 2009: 25). A resposta deve ter em conta as exigências dos *stakeholders* e ser dada no prazo adequado de uma forma transparente (Jeffery, 2009: 25).

Por fim, o sétimo estágio corresponde à monitorização, avaliação e documentação. A gestão do conhecimento é crítica para captar informações e partilhar o que é aprendido

(Jeffery, 2009: 25) e assim reiniciar o processo numa perspectiva de melhoria contínua. A transparência do processo é muito auxiliada por uma documentação precisa, especialmente se a organização mantiver uma comunicação transparente acerca do seu envolvimento com *stakeholders* ou de alguma forma (por exemplo através de auditorias externas ou legislação em vigor) for submetida a escrutínio externo (Jeffery, 2009: 25).

Importa salientar que o desdobrar de relacionamentos com *stakeholders*, e em particular processos para *stakeholder engagement*, podem ser melhor compreendidos quando se integra responsabilidade social corporativa e teorias de *stakeholder engagement* (Andriof, 2002).

2.6 Envolvimento de colaboradores

Segundo vários autores, os colaboradores assumem um papel primordial entre os vários *stakeholders* de uma empresa (Chaudhary & Akhouri, 2018; Rupp & Mallory, 2015 citado em Mahmud, 2021: 3).

O papel dos colaboradores é fundamental para que haja um crescimento de negócios da empresa baseado no desenvolvimento comunitário e social de bem-estar (Mahmud, 2021: 4). Desta forma, os colaboradores tornam-se essenciais para que a empresa atinja os seus objetivos económicos, ambientais e sociais (Mahmud, 2021: 4).

Na literatura académica, o termo *employee engagement* desenvolveu-se nos últimos anos na tentativa de definir, conceptualizar ou simplesmente recomendar a melhor forma das empresas conseguirem o envolvimento dos seus colaboradores (Mahmud, 2021; Bridger, 2018). Segundo Bridger, um dos fatores que divide as definições de *employee engagement* é se o mesmo se trata de uma atitude, um comportamento ou um resultado (Bridger, 2018: 6). Segundo a autora, a dissociação destes 3 atributos “levanta o perigo de nos focarmos apenas em um dos aspectos de envolvimento” e, como tal, a autora propõe um modelo que descreve o envolvimento como uma atitude, um comportamento e um resultado (Bridger, 2018: 7) conforme figura abaixo.



Figura 12 – Processo de *employee engagement* (Bridger, 2018: 7)

No fundo, se o colaborador estiver pessoalmente envolvido no sucesso da empresa tal relaciona-se com atitudes como o orgulho e a lealdade (Bridger, 2018: 9). É ainda provável

que este colaborador faça mais do que lhe é pedido porque se preocupa, o que reflete um comportamento (Bridger, 2018: 9). Por fim, os autores argumentam que desta forma, será possível alcançar um *engagement* com os colaboradores, o que facilitará o resultado desejado pela empresa (Bridger, 2018: 9).

Desta forma, a autora define *employee engagement* como “um processo pelo qual as pessoas se envolvem pessoalmente no sucesso de um negócio” (Bridger, 2018: 9).

Citando um relatório elaborado por David MacLeod e Nita Clarke em 2009 para o governo britânico da altura, os autores descrevem dois níveis de abordagens de *employee engagement* que podem ser úteis para entender se o envolvimento está integrado na estratégia de negócio da empresa (MacLeod & Clarke, 2009 citado em Bridger, 2018: 11).

O primeiro nível de envolvimento descrito pelos autores como envolvimento transacional, é definido por um conjunto de ações que visam melhorar o envolvimento em resposta a resultados obtidos através de inquéritos. Após a análise de resultados dos mesmos é delineado um plano de ação, que, uma vez cumprido, fará com que o envolvimento seja esquecido até novo inquérito (Bridger, 2018: 10). Este tipo de envolvimento não está integrado na estratégia e cultura de negócios da empresa, é antes uma atividade isolada (Bridger, 2018: 10).

O segundo nível de envolvimento, descrito pelos autores como envolvimento transformacional, é proativo, moldado com base em percepções, ideias e opiniões dos colaboradores (Bridger, 2018: 11). Neste nível de envolvimento os colaboradores são consultados regularmente, o que pode tornar desnecessária uma análise *ad-hoc* para entender como se sentem em relação à organização, simplesmente pelo facto do envolvimento já acontecer como parte do foco do negócio, cultura e estilo de liderança (Bridger, 2018: 11).

Conseguir um bom *employee engagement* pode vislumbrar-se como uma vantagem competitiva, sobretudo se tivermos em conta que, as empresas que conseguirem acertar nas condições certas, conseguirão algo dificilmente reproduzível pela concorrência (Macey & Schneider, 2008: 26).

O setor da saúde pública, por norma enfrenta maiores dificuldades para conseguir recompensar financeiramente os seus colaboradores, pelo que é sugerido na literatura que gestores destas organizações forneçam oportunidades de desenvolvimento, uma boa

liderança, uma correta gestão de desempenho e uma comunicação eficaz (Fernandez, 2007). Os colaboradores devem saber com clareza como contribuem para os resultados para que seja desenvolvida uma cultura organizacional (Fernandez, 2007). Segundo a autora, embora o salário e os benefícios oferecidos sejam importantes no processo de recrutamento, estes fatores económicos desempenham um papel muito menor na retenção e no *employee engagement* (Fernandez, 2007).

Reichfeld (2003) substituiu os tradicionais *surveys* de satisfação a clientes por uma única questão. “De 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou parente?”. Desta forma, segundo o autor, as empresas:

“podem realmente colocar os resultados da pesquisa de consumidor em uso e concentrar os seus colaboradores na tarefa de estimular o crescimento da organização” (HBR, 2003).

A popularidade da pergunta do NPS resultou numa construção semelhante na investigação de satisfação e envolvimento de colaboradores (Sedlak, 2020). Na opinião do autor, o item eNPS (*Employee Net Promoter Score*) é bom para uma avaliação de opinião geral, devendo ser complementado por um método alternativo (Sedlak, 2020).

Em 2007, Bakker et al., introduziram um modelo que mede o equilíbrio entre os recursos e as exigências do trabalho (modelo JD-R) de forma a identificar situações de stress e *burnout* entre colaboradores. Este modelo não se centra somente nos resultados negativos, incluindo nas suas variáveis, indicadores positivos que podem fornecer resultados sobre o bem-estar dos colaboradores (Schaufeli, 2001: 501). Segue-se uma descrição de recursos e exigências de acordo com os autores:

Exigências - Aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que exigem esforço ou habilidades físicas e/ou psicológicas sustentadas. São exemplos, a distribuição do trabalho, segurança do trabalho, definição do papel a desempenhar e eventuais conflitos de cargos (Schaufeli, 2001; Bakker, 2007).

Recursos - Aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que ajudam a reduzir as demandas de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; estimular o desenvolvimento pessoal. São exemplos, as oportunidades de carreira, oportunidades de formação e desenvolvimento de capacidades, ambiente de

equipa, apoio do líder, clareza do papel a desempenhar, independência na tomada de decisão e autonomia de trabalho (Schaufeli, 2001; Bakker, 2007).

Em relação com a responsabilidade social corporativa, o *employee engagement* constitui, por exemplo, uma oportunidade para que os colaboradores se envolvam em projetos sociais com um objetivo muito claro de resolver problemas sociais, por vezes associados a ONGs (Bode & Singh, 2018, citado por Mahmud, 2021: 4).

Segundo Mirvis, as empresas ligam o *employee engagement* à RSC de três formas:

- Desenvolvem esforços para se tornarem um empregador responsável (Mirvis, 2012: 95).
- Criam um portfólio de programas e desenvolvem uma reputação que, em vários graus, demonstra o seu compromisso com a RSC (Mirvis, 2012: 95).
- Envolvem-se com os seus colaboradores de forma direta em atividades voluntárias no local de trabalho que se relacionam com a RSC (Mirvis, 2012: 95).

Vários estudos focados diretamente na ligação entre RSC e *employee engagement* encontraram uma correlação entre o compromisso dos colaboradores com a sua empresa e a forma como estes avaliam a sua responsabilidade social (Mirvis, 2012: 95).

Num destes estudos, foi concluído que a responsabilidade social corporativa em áreas como a sociedade, o ambiente, futuras gerações e organizações não governamentais não teve influência no nível de envolvimento dos colaboradores (Chaudhary: 2017: 332).

Por outro lado, a RSC direcionada para os colaboradores teve o impacto mais forte no *employee engagement* (Chaudhary: 2017: 332). Importa referir que, os colaboradores tinham uma percepção moderadamente favorável das atividades de RSC das suas empresas e mostraram um nível médio de *employee engagement* (Chaudhary: 2017: 332).

Segundo o autor, estes resultados destacam o potencial de envolvimento da empresa em atividades de RSC em influenciar os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores (Chaudhary: 2017: 332).

Ferreira & de Oliveira num estudo que mede esta relação entre RSC e *employee engagement*, concluem que os colaboradores se sentem altamente envolvidos com empresas que se preocupam com os seus clientes, mas também com os seus colaboradores (Ferreira & de Oliveira, 2014: 244). Os autores avaliaram a RSC de uma perspetiva interna, direcionada para os colaboradores e de uma perspetiva externa para os restantes *stakeholders*. Embora a estatística não evidencie que práticas direcionadas para os colaboradores possam aumentar o envolvimento, o autor aponta diferenças entre ações internas e externas (Ferreira & de Oliveira, 2014: 244). A RSC interna parece promover mais o envolvimento com o colaborador do que a RSC externa (Ferreira & de Oliveira, 2014: 244).

Concluindo, embora não tenha sido encontrada pelos autores uma associação definitiva entre a RSC e o *employee engagement*, o nível de envolvimento foi superior em colaboradores expostos à RSC interna quando comparados com a RSC externa (Ferreira & de Oliveira, 2014: 244).

CAPÍTULO 3 - Impacto da pandemia por COVID-19

3.1 Implicações sociais, económicas e ambientais da pandemia

Neste subcapítulo serão revistos trabalhos que contribuíram para uma percepção do impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa.

A pandemia por COVID-19 trouxe consigo medidas de segurança pública que incluíram confinamentos, capacidades máximas de lotação reduzidas e distanciamento social (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 2). Os efeitos diretos e indiretos expuseram a vulnerabilidade das empresas a forças extraordinárias, mas sobretudo tiveram o efeito de estimular empresas a tomarem decisões a curto prazo (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 2). Tal efeito poderá levar a uma redução dos recursos alocados à RSC (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 2). Contudo, existem igualmente exemplos na literatura, de organizações que estabeleceram um envolvimento de forma proativa em várias atividades de RSC, e com isto foram parte da solução para problemas sociais imediatos (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 2). Destacam-se aquelas que podem oferecer ajuda e assistência imediata no combate ao vírus (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 2).

O conceito e o âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) aumentaram exponencialmente no passado recente, particularmente durante o surto da nova doença coronavírus (COVID-19), que foi declarada como uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 03/11/2020 (Sharma, 2020: 29). O número de pessoas afetadas pelo vírus e o seu impacto resultante na RSC transformou a visão das empresas em relação à sociedade em todo o mundo (Sharma, 2020: 20).

Se por um lado, a pandemia Covid-19 oferece uma grande oportunidade para as empresas mudarem para uma RSC mais genuína e autêntica e contribuir para enfrentar os desafios sociais e ambientais globais urgentes (He & Harris, 2020: 176), por outro, a pandemia apresenta muitas implicações éticas para as respostas das empresas ao tentarem encontrar o ponto de equilíbrio entre a saúde individual e a das empresas (Manuel & Herron, 2020).

Abordaremos em seguida, alguns dos efeitos ambientais, sociais e económicos da pandemia.

3.1.1 Impacto Social

Com os previamente referidos confinamentos a provocarem efeitos na atividade económica, o desemprego afetou milhões de pessoas a nível mundial, com empresas a despedir colaboradores por incapacidade financeira (Akbulaev et al., 2020: 124). Esta pressão, sem precedentes no passado recente, afetou a produção dos mais variados produtos, o que por si só poderá dificultar o acesso aos mesmos por parte de população com menor poder de compra (Akbulaev et al., 2020: 124; Bashir et. Al., 2020).

Torna-se crucial apoiar a população com diminuição de estabilidade financeira, mas o desafio, também passa por abranger as camadas mais vulneráveis da população, para os quais a pandemia se constitui como um esforço extra (Bhattacharya, 2020: 9).

Muitos países proibiram o acesso às aulas em escolas, faculdades e universidades e milhões de alunos tiveram uma quebra na qualidade do ensino a que têm acesso (Ali & Alharbi, 2020: 5). Durante os confinamentos, professores, alunos, alunas, escolas, pais e Estado foram subitamente confrontados com a necessidade de mudanças drásticas quanto às regras de funcionamento, técnicas de ensino ou métodos de avaliação (Corlanean, 2020: 37). Mas, o distanciamento físico trouxe aquele que poderá ser visto como o maior desafio, o de tornar novas tecnologias (algumas de difícil assimilação a curto prazo) acessíveis a todos os envolvidos (Corlanean, 2020: 39). Embora sejam reconhecidos esforços para fazer face a esta problemática, houve recursos essenciais à educação no atual contexto que se encontravam inacessíveis a muitos alunos, principalmente em regiões menos desenvolvidas do mundo (Corlanean, 2020: 38).

Na verdade, em linhas gerais, embora os confinamentos sejam essenciais à mitigação dos efeitos da pandemia, os mesmos aumentam desigualdades sociais e de saúde, penalizando os mais vulneráveis (Gozzi et al., 2021: 5). Estudos sugerem que o valor dos rendimentos está diretamente relacionado com a capacidade para suportar o distanciamento social e demonstram que maiores desigualdades sócio-económicas estão associadas a piores resultados de saúde durante a atual pandemia (Gozzi et al., 2021: 5). A adoção deste tipo de medidas poderá fazer com que as metas económicas e sociais pós-pandemia estejam em total contraste com o definido pré-pandemia (Bashir et. Al., 2020: 1405).

Face aos efeitos previamente abordados, algumas ações estratégicas provindas da responsabilidade social corporativa fornecem boas pistas acerca da mitigação de fatores externos (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 126). Ações que podem mitigar o desemprego, combater a perda de rendimentos, assim evitando situações de maior vulnerabilidade, e ao mesmo tempo combater os riscos de saúde inerentes aos confinamentos (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 126).

3.1.2 Impacto Económico

As medidas implementadas para mitigar a pandemia causada por covid-19 impactaram a economia global, expondo a vulnerabilidade das principais economias (Estrada et al., 2020; Deloitte, 2020). A Deloitte descreve um cenário de recessão induzida pela pandemia, que “empurra a economia real para uma recessão” (Deloitte, 2020). Para tal, muito terá contribuído o encerramento sincronizado de linhas de produção das mais diversas indústrias (Estrada et al., 2020: 1). De facto, estas foram medidas que implicaram cortes bruscos e uma considerável quebra na produção, algo com repercussões na economia (Estrada et al., 2020: 1). Em certas regiões, é sugerido uma queda acentuada de indicadores macroeconómicos como a produção industrial (-13.4%), investimentos em ativos fixos (-25%), vendas a retalho (-20.5%) e desemprego (+6.3%) verificada entre Janeiro e Fevereiro de 2020 (L. He, 2020). Nesta fase, também as indústrias da energia, retalho e transportes sofreram perdas substanciais e só o setor de saúde seguiu um caminho oposto, o da saturação (Ramelli & Wagner, 2020 citado em Estrada et al., 2020: 11). Em contraste com as crises financeiras anteriores, o duplo impacto sobre a procura fez diminuir as importações e as exportações (Estrada et al., 2020: 11).

Existem igualmente evidências de que a pandemia teve um impacto significativo nos mercados financeiros (Sansa, 2020: 38; Estrada et al., 2020: 11). Os principais mercados financeiros caíram, com as maiores potências europeias a ser o exemplo pela negativa: França, -17,21%; Alemanha, -16,44%; o Reino Unido, -13,74% e Itália, -22,85% (Estrada et al. 2020: 11). Consequência de todas estas perdas, o Banco Central Europeu anunciou a injeção de 780 mil milhões de euros nos mercados financeiros e opções de refinanciamento para o setor privado (Estrada et al. 2020: 11).

Também os anúncios de medidas governamentais que visavam combater a pandemia denotaram um efeito nos mercados financeiros (Ashraf, 2020). Os anúncios de medidas que incluíam distanciamento social resultaram em retornos negativos no mercado de ações devido ao seu esperado impacto adverso na atividade económica (Ashraf, 2020: 7). Embora se tenha verificado o inverso quando eram confirmadas reduções do número de casos de covid-19, importa salientar que também os anúncios governamentais relacionados com programas de consciencialização pública, políticas de teste e quarentena e pacotes de apoio aos rendimentos resultaram em retornos de mercado positivos. (Ashraf, 2020: 7).

Talvez o maior ponto de cisão na literatura sobre o tópico seja o reconhecimento do papel dos governos no combate à crise económica que a pandemia originou (Estrada et al., 2020; Ashraf, 2020; McKibbin & Fernando, 2020: 50). Existe o apelo a que sejam criadas ações adicionais e coordenadas de todos os governos para apoiar diretamente a atividade económica (Estrada et al., 2020; McKibbin & Fernando, 2020: 50). Segundo Estrada et al., a intervenção do governo é fundamental para corrigir as falhas da economia e promover o bem-estar geral da sociedade (Estrada et al., 2020).

Por fim, se nos focarmos ao nível dos efeitos económicos imediatos, a curto prazo o desafio para a economia será manter-se viva diante um stress financeiro real, sendo de salientar o papel crítico desempenhado pelos governos (McKibbin & Fernando, 2020: 50).

As respostas a longo prazo assumem ainda maior importância, sobretudo se tivermos em atenção o insuficiente investimento em serviços de saúde de países menos desenvolvidos onde as doenças infecciosas tendem a originar-se (McKibbin & Fernando, 2020: 50).

Numa economia global, nenhum país está a salvo das consequências de uma pandemia, como tal, a cooperação global, especialmente na esfera da saúde pública e do desenvolvimento económico, poderá ser essencial (McKibbin & Fernando, 2020: 50).

3.1.3 Impacto Ambiental

A pandemia por Covid-19 trouxe um novo paradigma socioeconómico (Bashir et. al., 2020: 1406). Mundialmente, foram confirmados milhões de casos de infeção e como consequência, foram introduzidas medidas de confinamento para assegurar a saúde pública (Bashir et. al., 2020: 1406).

Como consequência do abrandamento das mais diversas indústrias e transportes, as emissões de gases com efeitos de estufa diminuíram face ao período homónimo do ano transato (Gautam 2020). De facto, a qualidade do ar melhorou significativamente, uma vez que a pandemia funcionou como um catalisador na redução das emissões de poluentes atmosféricos nas economias industriais (Bashir et. Al., 2020: 1407).

Embora estes efeitos sejam, muito provavelmente, temporários, e se dissipem no futuro com o retomar das mais diversas indústrias, os mesmos podem ser vistos como um exemplo de que existem mudanças no modo de vida que têm efeitos positivos imediatos para o meio ambiente (Mohamed et al., 2020). A utilidade de medidas que visam a redução de viagens, como, por exemplo, o teletrabalho, pode permitir futuras mudanças comportamentais com efeitos ambientais positivos (Mohamed et al., 2020).

Contudo, a pandemia trouxe também consequências ambientais mais nefastas, como o aumento da produção de lixo hospitalar (Bashir et. al., 2020: 1404). Wuhan, o epicentro da pandemia, terá produzido mais de 200 toneladas de resíduos hospitalares, o que é quatro vezes a capacidade real das instalações de resíduos na cidade (Bashir et. al., 2020: 1404).

As máscaras, equipamentos de proteção individual (EPI), são um dos principais componentes dos resíduos médicos (Bashir et. al., 2020: 1404). As máscaras cirúrgicas, consideradas de alguma forma as máscaras padrão, têm uma utilização esperada de um dia, o que faz com que o seu impacto ambiental seja substancial (Rizan et al., 2021: 261).

Existem ainda na literatura, evidências de que áreas urbanas costeiras foram afetadas pelo depósito de lixo hospitalar como garrafas de desinfetante (Bashir et. Al., 2020: 1404).

Segundo Bashir et al., e apenas a título de exemplo, há evidência de que a área costeira de Hong Kong foi mais afetada por lixo hospitalar desde que a região enfrentou a pandemia (Bashir et. Al., 2020: 1404).

“A Ocean Asia, uma das ONGs líderes, divulgou os resultados de uma pesquisa oficial de que o lixo hospitalar danificou gravemente o ambiente costeiro de Hong Kong”. (Bashir et. Al., 2020: 1404).

3.2 Estratégias de responsabilidade social corporativa em contexto pandémico

Neste subcapítulo serão abordados exemplos, presentes na literatura, de diferentes respostas e estratégias utilizadas durante a atual situação pandémica. Os exemplos provêm de diversos setores e não exclusivamente do farmacêutico.

Evidências na literatura, denotam uma capacidade das empresas de solucionar problemas imediatos em resposta à pandemia, através de ações de responsabilidade social corporativa que sigam políticas genuínas e autênticas (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 4). Tendo sido afetada pelas profundas mudanças ocorridas na sociedade, a responsabilidade social corporativa pode solucionar desafios globais de grande urgência (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 4).

Manuel & Herron forneceram exemplos de respostas dadas pelas mais variadas indústrias à pandemia, catalogando-as como filantrópicas, transformacionais ou negativas (Manuel & Herron, 2020).

Segundo os autores, um grande número de empresas terá efetuado contribuições financeiras desde que o surto por covid-19 foi declarado pandemia (Manuel & Herron, 2020: 240).

Estas empresas respondem de uma forma filantrópica, seja através de doações monetárias que visem o apoio e treino de profissionais de saúde na primeira linha de combate ao vírus, quer através da disponibilização de serviços de forma gratuita para os mesmos trabalhadores (Manuel & Herron, 2020: 240). Importa referir que estas respostas não foram somente direcionadas para profissionais de saúde. De facto, existe um considerável número de exemplos na literatura que engloba quase todos os tipos de actividades (Manuel & Herron, 2020: 239). Um vasto número de empresas, como por exemplo a PepsiCo ou a American Airlines, apoiaram de forma monetária bancos alimentares que apoiam populações carenciadas (Manuel & Herron, 2020: 240). No caso da PepsiCo, a empresa doou fundos a comunidades de cor impactadas de forma adversa pela pandemia e pelos sucessivos confinamentos (Manuel & Herron, 2020: 240).

Existiram ainda, empresas que tiveram que repensar modelos de negócio, adicionando ou alterando produtos e serviços consoante as necessidades que as diferentes fases da pandemia lhes iam impondo (Manuel & Herron, 2020: 241). Este tipo de resposta é

denominada pelos autores de transformacional. A Ford e General Motors (GM) são um bom exemplo deste tipo de resposta (Manuel & Herron, 2020: 241). Os dois competidores globais, firmaram parcerias com o intuito de acelerar a capacidade de produção de ventiladores necessários face à súbita necessidade de ventilação em larga escala (Manuel & Herron, 2020: 241). Muitas empresas locais, também transformaram os seus modelos de negócios para fazer face aos constrangimentos provocados pela pandemia, criando horários de compras específicos ou criando alternativas nas entregas (Manuel & Herron, 2020: 241). No setor da saúde, foram mesmo providenciados serviços que possibilitaram consultas virtuais com pacientes (Manuel & Herron, 2020: 241).

O terceiro tipo de resposta descrito pelos autores, são as respostas negativas (Manuel & Herron, 2020: 241). Nem todas as respostas foram positivas, há casos de instituições de crédito que inicialmente restringiram a atribuição de financiamentos governamentais que visavam a preservação de postos de trabalho de pequenos negócios (Manuel & Herron, 2020: 242). Existe ainda o registo de várias ações contra empresas e pessoas por manipulação de preços de equipamentos de proteção individual (Manuel & Herron, 2020: 242).

Outro exemplo negativo presente na literatura provém de um competidor global, a Amazon.

Na sequência da pandemia por COVID-19, a Amazon decidiu que abraçar a responsabilidade social corporativa (RSC) deveria ser o caminho a seguir e, para isso, concentrou-se não apenas no desempenho financeiro focado na obtenção de lucros, mas, também, no desempenho social e ambiental ou no já referido modelo *Triple Bottom Line* (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020: 423). No entanto, com os centros de distribuição a funcionarem em plena capacidade, os seus colaboradores entraram em protesto contra condições de trabalho inseguras e falta de equipamento de proteção adequado (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020: 423).

A iniciativa da empresa, apesar de socialmente responsável, exigia muito dos colaboradores, a ponto de desenvolver efeitos prejudiciais para a própria empresa e para os seus colaboradores, cujos direitos acabaram por ser desrespeitados, pondo inclusive em risco a sua integridade física (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020: 423). Independentemente do tipo de resposta, é de vital importância, alinhar as ações de responsabilidade corporativa com a missão e valores da empresa de uma forma coerente e perfeitamente integrada (Aguinis, Villamor & Gabriel, 2020: 423).

A mitigação de efeitos adversos através de estratégias de responsabilidade social corporativa que visem combater os riscos diretos da pandemia oferece-nos uma clara visão dos objetivos específicos por trás das ações efetuadas em resposta à evolução da pandemia (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020).

Em “Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic” é estudado o envolvimento que grandes empresas espanholas demonstraram nos momentos mais difíceis da epidemia (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12). Ao fazê-lo, os autores oferecem-nos uma relação entre o tipo de RSC implementada (económica, comercial, ética ou altruísta), o seu objetivo e o efeito que pretendem mitigar (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12).

Abaixo, retirado da obra de García-Sánchez & García-Sánchez, observamos um quadro que ilustra esta relação.

CSR	Objective	COVID-19 Risks
<i>Economic and legal responsibilities</i>	Guarantee the interests of shareholders, employees and customers in accordance with current regulations	Operational risks and liquidity and survival problems; new security risks for employees and customers
<i>Commercial CSR</i>	CSR actions closely related to products and services	Business, individual, and family liquidity problems
<i>Ethical CSR</i>	Fair and equitable CSR actions in order to avoid damages	New security risks for employees and customers; liquidity and survival problems
<i>Altruist CSR</i>	Philanthropic CSR actions aimed at preventing potential harm and alleviating negative externalities that affect the welfare state	Operational risks and liquidity problems; consequences of unemployment (including psychological help); health risks; need for training and leisure activities at home

Figura 13 - Quadro de “CSR strategies against the risks of the COVID-19 pandemic” (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12)

Os resultados demonstraram que quase metade (45%) das empresas espanholas conduziram políticas de responsabilidade social corporativa altruístas, maioritariamente focadas em ajudar governos a enfrentar os riscos para a saúde da pandemia (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12).

Os autores concluem ainda que 27% das empresas possuem práticas éticas que visam basicamente o reforço de protocolos para manter em segurança os seus *stakeholders* (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12). Esta importância para as empresas da manutenção da confiança de todos os seus *stakeholders*, é realçada por autores previamente abordados (Manuel & Herron, 2020: 248). Algumas empresas optaram também por reiterar os seus compromissos com os interesses dos seus *stakeholders* como uma forma de criar e preservar valor para os acionistas (Bae et al., 2021: 2).

Outro dado de interesse é o facto de 19% das empresas incluírem informação específica sobre as ações económico-financeiras que irão empreender para adaptar os seus custos operacionais à situação atual, algo que, segundo os autores, sugere a protecção dos interesses dos investidores (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12).

Este trabalho conclui por fim, que apesar das contribuições de extremo valor para a sociedade estarem concentradas num número muito pequeno de empresas, estas ações desempenharam um papel essencial na gestão de riscos sociais e económicos provenientes da pandemia (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020: 12).

Num cenário em que centenas de milhões de trabalhadores terão no mundo inteiro perdido os seus postos de trabalho, torna-se fulcral que empregadores e colaboradores reforcem o seu relacionamento (Mahmud et al., 2021: 4).

Segundo Mahmud et al., para que os seus negócios não sejam afetados, as empresas devem adotar políticas de proteção dos seus funcionários e os mesmos devem reagir positivamente à implementação dessas mesmas políticas. (Mahmud et al., 2021: 4).

Num estudo que este autor conduz, tendo como amostra empresas dos Estados Unidos da América, é verificada a adopção de vários mecanismos de protecção de colaboradores, numa altura em que o desempenho financeiro deve ser contrabalanceado com o benefício e bem-estar de todos os *stakeholders* (Mahmud et al., 2021: 4).

II – Enquadramento metodológico

CAPÍTULO 4 - Metodologia

4.1 Questão de investigação e proposições

De forma a investigar esta relação entre o envolvimento dos colaboradores e a responsabilidade social corporativa, foi estabelecida a seguinte questão de investigação:

Qual o impacto das práticas de RSC da indústria farmacêutica em Portugal no envolvimento de colaboradores no contexto da pandemia por COVID-19?

H1: Devido à pandemia COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal adaptou as suas práticas de responsabilidade social corporativa.

H2: Devido à pandemia COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal alterou as práticas de responsabilidade social corporativa com colaboradores.

H3: A alteração de práticas de responsabilidade social corporativa com colaboradores teve impacto no seu envolvimento.

4.2 Metodologias Qualitativas

A metodologia qualitativa refere-se a dimensões subjetivas como significados, conceitos, definições, características, símbolos ou motivações (Berg & Lune, 2017: 12). Em contraste, a metodologia quantitativa tem como base contagens e medidas em forma numérica, como por exemplo: quão grande uma coisa é, quantas delas existem, ou qual a probabilidade de encontrarmos uma (Berg & Lune, 2017: 12). A mesma pressupõe uma análise de dados interpretados de forma matemática, num tipo de abordagem que não considera crenças nem valores pessoais no processo de investigação científica (Günther, 2006).

Enquanto a metodologia quantitativa se refere a quantidade, a metodologia qualitativa refere-se à qualidade, permitindo assim estudar e medir qualidades como coleções de significados e estados de espírito através da análise de ambientes sociais, grupos ou indivíduos que habitam neste ambiente (Berg & Lune, 2017: 12-15).

“A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do mundo” (Denzin e Lincoln, 2017: 43). Isto significa que o investigador estuda as coisas no seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretar fenómenos através dos significados que as pessoas lhes atribuem (Denzin e Lincoln, 2017: 43).

Os significados que damos a eventos, provêm das suas qualidades, qualidades que podemos estudar e medir como coleções de significados ou estados de ser, mas não como algo preciso (Berg & Lune, 2017: 12). Por consequência, a abordagem qualitativa implica precisão e cuidados redobrados nas definições, também os procedimentos adotados devem evidenciar clarividência (Berg & Lune, 2017: 12).

Neste tipo de abordagem o investigador é o instrumento de uma investigação que se dá por meio de relações que afetam não apenas os participantes do estudo, mas também o investigador enquanto ser humano (Maxwell, 2013: 125).

Em Maxwell, 2013, o autor descreve em 4 principais etapas, a condução de um estudo qualitativo. São elas:

1. As relações de pesquisa que se estabelece com aqueles que são estudados.

2. Seleção: que atributos ou indivíduos se decide observar ou entrevistar e que outras fontes de informação são usadas de forma complementar.
3. Recolha de dados: como é efetuada a seleção da informação a utilizar.
4. Análise de dados: o que fazer com a informação por forma a dar-lhe sentido.

As técnicas utilizadas para a recolha de dados incluem uma variedade de técnicas, das quais salientamos as seguintes:

- Entrevistas: Conversas individuais, presenciais ou *online* que procuram aprofundar o tema em questão.
- Opiniões de especialistas Informações provenientes de fontes bem informadas:
- Grupos de discussão: Conversas em grupo, presenciais ou *online*, que procuram expor diferentes pontos de vista de um geralmente pequeno grupo de pessoas, acerca de um determinado tema.
- Análise de conteúdo - Análise detalhada e cuidados interpretação de um determinado material num esforço para identificar padrões, temas, suposições ou significados (Berg & Lune, 2017).

Em traços gerais a abordagem qualitativa permite uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos. (Ribeiro, 1996: 2).

“Nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; procuram visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique a melhor compreensão do fenómeno”.

Ao aferir o envolvimento dos colaboradores de uma organização, tencionamos procurar significados e sentidos atribuídos pelos colaboradores a diferentes dimensões da responsabilidade social corporativa. Como tal, esta investigação segue uma abordagem qualitativa. Serão efetuadas entrevistas individuais com colaboradores do setor escolhido, abordando temas como a responsabilidade social corporativa ou a criação de valor. Esta técnica será utilizada para interpretar um fenómeno específico através dos significados que as pessoas lhes atribuem como descrito por Denzin e Lincoln (2017).

4.3 Métodos de recolha de dados

Passarei a descrever o processo de investigação, desenvolvendo os métodos de recolha e análise de dados eleitas para esta pesquisa.

4.3.1 Entrevistas

Explorado o objetivo da entrevista, importa abordar os diferentes tipos de entrevista para que tenhamos um entendimento das razões por detrás da escolha do mesmo. Elas podem ser caracterizadas de acordo com o número de entrevistados, estrutura e orientação.

As entrevistas podem ser individuais ou em grupo.

Quando observada a sua estrutura, a entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada. A principal diferença entre as diferentes estruturas de entrevista é o seu grau de rigidez em relação à estrutura de apresentação (Berg & Lune, 2017: 67).

A entrevista estruturada obedece a uma ordem rígida, não permitindo desvios quanto à estrutura de questões previamente definida, adotando assim um formato similar a um questionário de “papel e caneta”. Neste caso, não existe qualquer adaptação do nível de linguagem, não existe qualquer espaço para esclarecimentos ou questões acerca da entrevista e nenhuma questão adicional deve ser acrescentada (Berg & Lune, 2017: 67).

A entrevista semiestruturada é mais ou menos estruturada, uma vez que as questões podem ser reordenadas. Neste tipo de entrevista, a questão em si pode sofrer alterações na sua forma, o nível de linguagem pode ser ajustado, o entrevistador presta os esclarecimentos necessários à condução da entrevista e podem ser adicionadas ou eliminadas perguntas entre os entrevistados (Berg & Lune, 2017: 68).

A entrevista não estruturada, como o nome indica, não obedece a qualquer estrutura uma vez que não existe uma ordem ou forma para as questões a colocar. O entrevistador presta igualmente os esclarecimentos necessários à condução da entrevista e podem ser adicionadas ou eliminadas perguntas entre os entrevistados (Berg & Lune, 2017: 68).

As entrevistas, podem também ser caracterizadas relativamente à sua orientação por entrevistas diretas, semidiretas e não diretas (Universidade Aberta, s.d).

No caso de uma entrevista direta, esta deverá obedecer criteriosamente a um guião.

A entrevista semidireta recolhe informação de forma livre quanto à ordem e forma das questões. Importa salientar a importância do entrevistador ter um domínio do tema de investigação.

Numa entrevista não diretiva o entrevistado é convidado a desenvolver e organizar o seu discurso a partir de um tema fornecido pelo entrevistador que assume um papel de encorajador (Universidade Aberta, s.d).

Assim, optámos por entrevistas semiestruturadas², o nível de linguagem foi ajustado de uma forma positiva, e foram introduzidas questões complementares aos diferentes entrevistados consoante a condução da entrevista, o ía exigindo. As questões foram previamente elaboradas de forma alinhada com o objeto de estudo e com o intuito de ajudar a responder às perguntas de investigação e assim contribuir para um aumento de conhecimento sobre o tema da responsabilidade social corporativa.

Quanto ao seu tema de análise, as entrevistas foram orientadas para um tipo semidiretivo, de forma livre quanto à ordem das questões e sustentadas na informação disponibilizada pela empresa no seu *website* e nos seus relatórios de sustentabilidade.

Independentemente do tipo de entrevista adotado, o essencial é que seja mantida uma parceria de pesquisa entre as duas partes (Weiss, 1994 as cited in Maxwell, 2013).

Esta parceria, que pode ser obtida através do ajuste de linguagem, é essencial para que o investigador veja o mundo da perspectiva do sujeito entrevistado, ou adequado ao presente documento, essencial para que o entrevistador veja a empresa através dos olhos do colaborador (Berg & Lune, 2017: 70). Criando o clima certo, o entrevistador pode expor os seus próprios sentimentos durante a entrevista, bem como captar os sentimentos do entrevistado (Berg & Lune, 2017: 67).

Importa ainda referir, que, por consequência da pandemia, foram seguidas as recomendações de distanciamento social, pelo que as entrevistas foram realizadas via *Zoom*. Este tipo de entrevistas, descritas na literatura como *e-interviews*, podem ser conduzidas de forma síncrona (em tempo real) ou assíncrona (via e-mail ou quadros de discussão *online*). No nosso caso, foram conduzidas de forma síncrona com recurso à plataforma já mencionada.

Independentemente do meio utilizado, é necessário considerar os significados das informações recolhidas através de cada pergunta ao preparar a pergunta seguinte (Berg & Lune, 2017: 66). O valor ou significado de cada parte da entrevista determina o curso da discussão que visa a obtenção de uma perspectiva, a perspectiva do colaborador (Berg & Lune, 2017: 66).

² Consultar guião de entrevistas no anexo III

As entrevistas que conduzimos, basearam-se nas premissas supramencionadas.

O universo de análise é caracterizado por todos os elementos de pesquisa que são utilizados na investigação. Este universo pode ser constituído por indivíduos, grupos de pessoas, organizações ou até objetos (Lavrakas, 2008). O que define este universo é a pergunta de investigação, que de alguma forma especifica quem ou o que será pertinente analisar no âmbito da investigação a realizar (Lavrakas, 2008).

No âmbito desta investigação seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional, constituída a partir das intenções ou necessidades do investigador para estudar uma situação particular, baseada na opinião de pessoas que conhecem características específicas que se pretendem analisar da população em estudo.

Assim foram abrangidas um total quatro empresas da indústria farmacêutica presentes em Portugal. Estas organizações foram selecionadas de forma aleatória entre as dez empresas farmacêuticas com maior quota de mercado em Portugal³. Os seis entrevistados são colaboradores destas empresas e foram escolhidos, tendo em conta a senioridade na organização ser anterior à pandemia, e ainda pela condicionante da disponibilidade para a marcação de entrevista, facilidade de informação e interesse em participar nesta investigação.

Nome	Posição	Data da entrevista	Duração da entrevista	Código
Marília Alves	Regulatory affairs specialist	06/01/22	27:10	E1
Leonor Maciel	Área regulamentar	07/01/22	39:48	E2
Vera Branco	Quality assistant	10/01/22	25:27	E3
João Paulino	Operations officer	05/01/22	39:11	E4
Ana Teresa Soares	Quality assurance officer	11/01/22	40:27	E5

Figura 14 – Grelha de Entrevistados

³ Consultar o *ranking* do anexo I

4.3.2 Grelha de entrevistas

Definições		
Dimensões	Categorias	Sub-categorias
Bem-estar do colaborador	Exigências	Volume e distribuição do trabalho Conflito de cargo Segurança do trabalho
	Recursos	Clareza do papel Apoio do supervisor Ambiente de equipa Autonomia na tomada de decisão Oportunidades de carreira Avaliação contínua
Responsabilidade Social Corporativa	Entendimento	Importância da RSC Política da empresa
	Envolvimento	Sentimento de envolvimento Motivações
Relação com a pandemia		
Envolvimento com o colaborador	Resposta à pandemia	Colaborador Empresa
	eNPS	Pré pandemia Pós pandemia
Responsabilidade Social Corporativa	Impacto	No colaborador Na comunidade Na empresa Sentimento de envolvimento Maior comunicação
	Continuidade	Motivações Futuro
Ações de envolvimento	Comunidade	Ações para a comunidade
	Colaborador	Ações para o colaborador

4.3.3 Documentos

A análise de documentos caracteriza-se por um procedimento sistemático de revisão ou avaliação de documentos impressos ou eletrônicos (Bowen, 2019: 27). Este tipo de análise, é frequentemente utilizado em combinação com outros métodos de pesquisa qualitativa como um meio de triangulação (combinação de metodologias no estudo do mesmo fenómeno) (Denzin, 1970: 291). É esperado que o investigador se baseie em múltiplas fontes de evidência, uma vez que ao examinar informações recolhidas através de diferentes métodos, o pesquisador pode corroborar descobertas em conjuntos de dados e, assim, reduzir o impacto de possíveis enviesamentos que possam existir (Bown, 2019: 28).

Os relatórios de responsabilidade social corporativa retratam a relação entre a empresa e a sociedade (Lydenberg et al. 2010: 5). Frequentemente denominados relatórios de sustentabilidade, relatórios ambientais ou relatórios de saúde e segurança, independentemente da denominação, tentam servir o seguinte propósito: descrever a relação entre uma empresa e a sociedade (Lydenberg et al. 2010: 5). Na sua essência, estes relatórios procuram melhorar a comunicação entre o mundo corporativo e a sociedade onde estas empresas atuam (Lydenberg et al. 2010: 5). Fazem-no, descrevendo as relações da empresa com todos os seus *stakeholders* (Lydenberg et al. 2010: 5).

Para investigadores, estes relatórios apresentam-se como uma fonte de dados única (Lydenberg et al. 2010: 15).

Além de ajudarem a identificar as principais preocupações sociais e ambientais de uma organização, estes relatórios permitem comparar dados e evoluções ao longo do tempo. Em última análise, torna quantificável o retorno e o contributo que uma empresa dá à sociedade (Lydenberg et al. 2010: 15).

Por este motivo foi considerada uma fonte de dados relevante para a pergunta de investigação que procuramos responder.

Tendo como base a publicação de Boston College definimos a seguinte estrutura para a análise dos relatórios a estudar dividida em 4 componentes.

Completo e confiável (resposta às 9 questões do *Institute for Responsible Investment*)

A integração dos dados de RSC na estratégia de negócio e nos relatórios financeiros geralmente significa que as questões de responsabilidade social corporativa são consideradas sérias pela gestão da empresa. Esta integração pode ainda ajudar os investidores a compreender as implicações financeiras das iniciativas de RSC (Lydenberg et al. 2010: 22). Em *How to read a corporate social responsibility report*, o autor enumera 9 questões, cuja resposta aponta se o relatório em causa é ou não completo e confiável.⁴

Análise dos principais elementos

- Carta do CEO

Segundo Lydenberg et al., uma carta de um CEO deve abordar os desafios específicos de RSC que a empresa enfrenta demonstrando ainda: os recursos dedicados a fazer funcionar programas específicos de RSC; ações realizadas no passado e objetivos para o futuro; de que forma uma cultura de responsabilidade é incorporada em toda a organização (Lydenberg et al. 2010: 24).

Segundo Lydenberg, estes testemunhos são importantes porque fornecem uma noção do grau de compromisso da empresa com os seus programas de RSC dos níveis mais altos da organização (Lydenberg et al. 2010: 24). Sendo essenciais para que a RSC se permeie na cultura da empresa, embora não garantam sucesso, são geralmente sinais de esforços sérios. Sobretudo quando se trata de compromissos paralelos a todos os níveis de gestão.

- Missão e valores

Segundo Lydenberg et al., a missão estabelece os objetivos da empresa e os valores enumeram as qualidades que a empresa pretende cultivar e pelas quais pretende ser conhecida. Estas declarações públicas tornam-se um padrão pelo qual a empresa pode ser mantida e avaliada (Lydenberg et al. 2010: 25).

- GRI index ou GRI grade?

O *Global Reporting Initiative* (GRI) desenvolveu um modelo para relatórios de responsabilidade social corporativa que possui dois elementos, o índice e a avaliação de GRI.

⁴ Consultar as 9 questões no anexo IV (Lydenberg, 2010: 16).

Embora a maioria das empresas escolham adaptar este modelo às particularidades do seu modelo de negócio, ele é amplamente utilizado por várias empresas para facilitar a leitura de dados específicos. Embora não se trate de um pré-requisito para um bom relato de práticas de responsabilidade social corporativa, uma empresa que inclua um Índice GRI abrangente geralmente demonstra sofisticação na recolha de dados de responsabilidade social (Lydenberg et al. 2010: 28).

A avaliação GRI utiliza um sistema alfabético (A; A+; B; B+; C; C+) num modelo de autoavaliação que pede à empresa que se avalie quanto ao grau de reporte de acordo com as suas diretrizes.⁵

- Ações de RSC durante a pandemia

Neste ponto serão analisadas as ações que as empresas objeto de estudo desenvolveram em resposta à pandemia.

Análise de Stakeholders

- Investidores

A integração de iniciativas de RSC no desenvolvimento de produto e no próprio modelo de negócio, faz com que a RSC se torne parte da atividade de negócio e da cultura da empresa (Lydenberg et al. 2010: 22).

- Colaboradores

Segundo Lydenberg, entre as principais questões que podem acrescentar valor à relação com o colaborador estão:

Saúde e segurança - Meta de zero fatalidades e lesões no trabalho.

Salários, participação nos lucros e benefícios - Salário digno, benefícios adequados e participação nos lucros

Diversidade - Promoção e inclusão de mulheres e minorias.

⁵ Índice de GRI (GRI, 2020)

Equilíbrio trabalho/vida pessoal - Programas para que os colaboradores equilibrem as exigências do trabalho com as suas obrigações para com as famílias e comunidades.

Formação – Investimento sistemático em capital humano (Lydenberg et al. 2010: 40).

Para efeitos de resposta à pergunta de investigação será dado maior ênfase à análise deste grupo de *stakeholders*.

- Clientes

Pela natureza da nossa investigação, consideramos os clientes, os pacientes que necessitam dos medicamentos que a farmacêutica produz. Estamos cientes das complexas cadeias de distribuição e revenda contudo, não serão analisadas em detalhe. Nesta divisão será assim abordada a relação da empresa com os seus pacientes.

- Fornecedores e cadeia de distribuição

Entre as principais questões que podem ser de valor para os fornecedores, Lydenberg destaca as seguintes: Obedecer a leis do trabalho que visam uma adequada monitorização das leis do trabalho nos seus fornecedores; Requisitar e ou co/implementar junto dos fornecedores, programas de RSC específicos (Lydenberg et al. 2010: 50).

- Comunidade

Segundo Lydenberg, entre as principais questões de valor ao analisar a relação de uma empresa com a comunidade encontramos:

Doações: Programas de doações.

Voluntariado: Combinando as habilidades dos voluntários com as necessidades específicas da comunidade.

Investimento comunitário e parcerias: colaboração com as comunidades para melhorias estruturais em tópicos como - educação, transportes públicos, meio ambiente, saúde pública e serviços sociais.

Painéis comunitários: empoderamento das comunidades para fornecer e obter informações relevantes.

Pactos e Certificações

Segundo Lydenberg, é comum encontrar neste tipo de relatórios, certificações que as empresas obtiveram para atender aos padrões sociais e ambientais. A mais comum é a ISO (ISO, s.d), mas também existem normas laborais e ambientais (Lydenberg et al. 2010: 50).

A certificação geralmente indica que a empresa dedicou recursos substanciais à implementação de iniciativas claramente definidas (Lydenberg et al. 2010: 50).

O Pacto Global (UNGC) é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Alinhado com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, a ONU propõe dez princípios que se devem tornar parte da estratégia, cultura e operações da empresa (ODS, s.d; UNGC, s.d).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de 17 objetivos globais interligados, e projetados para ser um "plano para alcançar um futuro melhor e mais sustentável para todos". Estabelecendo-os, as empresas garantem um compromisso partilhado e global necessário (ODS, s.d).

Os 17 ODS são: (1) Erradicar a Pobreza, (2) Erradicar a Fome, (3) Saúde de qualidade, (4) Educação de qualidade, (5) Igualdade de género, (6) Água potável e saneamento, (7) Energias renováveis e acessíveis, (8) Trabalho digno e crescimento económico, (9) Indústria, Inovação e Infraestruturas, (10) Reduzir as desigualdades, (11) Cidades e Comunidades Sustentáveis, (12) Produção e consumo responsável, (13) Ação Climática, (14) Proteger a vida marítima, (15) Proteger a vida terrestre, (16) Paz, Justiça e Instituições eficazes, (17) Parcerias para a implementação dos Objetivos (ODS, s.d).

4.4 Método de análise de dados

Tratando-se a presente investigação de uma pesquisa qualitativa, foi efetuada uma análise de conteúdo que vai servir de base para uma análise qualitativa das entrevistas e dos relatórios de RSC.

Esta análise visa a obtenção de dados, na forma de trechos, citações ou passagens inteiras. Posteriormente, estes dados deverão ser organizados em temas, categorias e exemplos de casos principais, especificamente por meio da análise de conteúdo (Labuschagne, 2003 as cited in Bowen, 2019: 28).

De acordo com Bowen, a análise de conteúdo desempenha 5 funções primordiais. A primeira é a função de contextualizar informação proveniente dos sujeitos entrevistados. O investigador pode assim utilizar dados recolhidos de documentos para contextualizar dados recolhidos durante as entrevistas. É importante notar ainda que “testemunhando eventos passados, os documentos fornecem informações básicas, bem como uma visão histórica” (Bowen, 2019: 28).

Em segundo lugar, as informações recolhidas de documentos podem sugerir perguntas ou observações de fenómenos passíveis de pesquisa (Bowen, 2019: 30).

A terceira função é a de facultar dados adicionais. Informações e percepções encontradas em documentos podem provar-se uma adição valiosa ou simplesmente uma base de conhecimento (Bowen, 2019: 30).

Em quarto lugar, os documentos fornecem um meio de rastrear mudanças e desenvolvimento. É possível efetuar comparações por forma a que sejam identificadas mudanças (Bowen, 2019: 30).

A quinta e última função é a já referida função de corroboração de dados obtidos por outro meio, entrevista neste caso específico (Bowen, 2019: 30).

Na pesquisa qualitativa, a análise de dados assume o papel de preparar e organizar dados para análise. Estes dados, que podem ser dados de texto ou dados de imagens, serão reduzidos a temas através de um processo de codificação e condensação de códigos e finalmente representados em figuras, tabelas ou numa discussão (Creswell, 2013: 180).

Na presente investigação, as entrevistas foram transcritas, codificadas e categorizadas.

Analisados de forma contínua, os dados extraídos permitiram organizar padrões de resposta entre indivíduos e categorias.

Posteriormente foi construída uma tabela com o intuito de organizar a informação obtida através das entrevistas e dos relatórios de RSC disponibilizados pelas empresas nos seus sites. Nesta grelha, de construto próprio, a informação é dividida em dimensões, categorias e subcategorias.

Através da mesma, conseguimos revelar o conteúdo retirado das entrevistas de forma a que os temas e dimensões abordados nos permitam retirar significados e sentidos essenciais numa abordagem qualitativa à questão de investigação.

4.5 Limitações e Validade

Este estudo apresenta algumas limitações que passamos a enumerar.

Primeiro, em termos de amostragem a investigação seria mais rica se contasse com um maior número de entrevistados e empresas, algo que os constrangimentos causados pela pandemia dificultou. Os entrevistados foram escolhidos por efeito bola de neve, pelo que a amostra não representa o universo de trabalhadores da empresa, mas antes setores específicos.

Segundo, teria sido igualmente benéfico poder incluir dados dos responsáveis pelas temáticas de Recursos Humanos e/ou Responsabilidade Social Corporativa das organizações para uma análise mais profunda às motivações subjacentes à tomada de decisão em termos de práticas e estratégia destas temáticas.

Terceiro, para efeitos de triangulação seria igualmente proveitoso a aplicação de inquéritos a colaboradores para alcançar uma amostragem probabilística do universo em causa.

Quarto, a análise de relatórios apesar de rica em dados, não deixa de ser apenas um retrato limitado da análise da realidade das organizações em estudo no período em causa. Mais iniciativas foram identificadas recorrendo à fonte de dados de entrevistas.

Quinto, os relatórios analisados não são específicos à realidade portuguesa porque são produzidos para todas as organizações de forma integrada de todas as geografias onde as mesmas estão presentes. No entanto considerando que as organizações tipicamente desenvolvem estratégias centralmente para declinação local de práticas, esta limitação foi parcialmente colmatada com o recurso às entrevistas.

4.6 Questões éticas

Nas ciências humanas e sociais, o envolvimento e a interpretação são muitas vezes partes integrantes do processo de pesquisa. Integridade na documentação, consistência na argumentação, imparcialidade na avaliação e abertura em relação à incerteza são obrigações comuns na ética em pesquisa, independentemente dos valores, posições ou perspectivas dos pesquisadores (NESH, 2019). O respeito pela dignidade, segurança e bem-estar dos participantes deve ser a principal preocupação do investigador (NESH, 2019).

Na condução de uma investigação científica, são apontados os seguintes princípios éticos a seguir:

Responsabilidade - Em relação ao impacto da investigação nos participantes (NESH, 2019).

Honestidade - Assegurar transparência no processo de investigação (NESH, 2019).

Objetividade - Interpretar dados de forma objetiva (NESH, 2019).

Fiabilidade e rigor - Fiabilidade e rigor ao realizar atividades de investigação e na comunicação de resultados, reportando-os de forma correta, integral e imparcial (ISCTE-IUL, 2016).

Integridade - Integridade na identificação e manifestação de conflitos de interesse, reais e/ou potenciais, e no cumprimento de todos os requisitos éticos e legais em relação à respetiva área de investigação (ISCTE-IUL, 2016).

Privacidade - Deve ser respeitada a autonomia, integridade, liberdade e direito de co-participação dos participantes (NESH, 2019). Deve ainda ser respeitada a confidencialidade dos dados obtidos (NESH, 2019).

Autoria - Os/as investigadores/as devem publicar e divulgar os resultados da investigação de forma honesta, transparente e rigorosa (ISCTE-IUL, 2016).

No que diz respeito especificamente à recolha de dados por entrevista, a mesma pode-se definir entrevista como um encontro de duas ou mais pessoas que frequentemente

possuem diferentes disposições afetivas. Uma delas – o entrevistador – propõe-se a recolher informações para a sua investigação; a outra – o entrevistado – pode ter uma gama variável de intenções, ainda que nem sempre sejam explícitas (Mann, 1975 citado em D’Espíndula et al. 2016).

Ao entrevistar, o entrevistador deve:

- Respeitar protocolos e envolver o entrevistado (D’Espíndula et al. 2016: 497).
- “Estar atento aos próprios sentimentos, preconceitos, valores e expectativas, que podem ser fontes de enviesamento”(D’Espíndula et al. 2016: 497).

Desta forma, a presente investigação propõe-se a seguir os princípios acima enumerados.

III – Análise de documentos

CAPÍTULO 5 - Análise dos Relatórios de RSC

No presente capítulo após uma análise aprofundada dos conceitos teóricos analisamos como estes ecoam no setor farmacêutico em Portugal. Para tal, será efetuada uma análise às empresas Viatris, Sanofi, Novartis e Hovione; primeiro, numa análise aos relatórios de responsabilidade social corporativa, e posteriormente através da análise de entrevistas aos colaboradores das empresas *supra* mencionadas.

5.1 Farmacêutica Viatris

Com mais de 40000 colaboradores, a farmacêutica Viatris nasceu em 2020 da fusão de duas empresas de grande dimensão. Com um portfólio global que inclui muitos medicamentos com grande notoriedade, a farmacêutica Viatris possui uma das mais amplas infraestruturas comerciais globais do setor, com um alcance equilibrado na América do Norte, Europa, região da Ásia-Pacífico e mercados emergentes.

Completo e confiável (resposta às 9 questões do IRI)

O relatório que passaremos a analisar foi denominado pela Viatris como relatório de sustentabilidade. Independentemente da designação dada, este relatório ilustra a relação entre a empresa e os seus *stakeholders* providenciando detalhes das práticas e políticas de responsabilidade social e ambiental da farmacêutica Viatris. Dado o pouco tempo de existência da farmacêutica Viatris, a definição de objetivos a longo prazo que apoiem o desenvolvimento sustentável da empresa será efetuada até ao final do ano de 2021 e o acompanhamento do seu progresso será iniciado em 2022.

Embora não seja possível comparar as práticas anteriores, a farmacêutica Viatris já identificou como prioridades a diversidade e inclusão, bem como as mudanças climáticas. Dimensões que exploraremos nos próximos pontos.

Além de notícias positivas, a farmacêutica Viatris faz referência aos efeitos sociais da pandemia e às alterações climáticas, demonstrando que nem todas as “notícias” são positivas.

Este relatório de sustentabilidade trata-se disso mesmo e não de um relatório integrado. Embora sejam clarificados os vários desafios da empresa, os aspetos económicos não são

englobados neste documento. Esta relação entre os fatores económico e social não é analisada em detalhe no relatório de sustentabilidade da Viatris.

Análise dos principais elementos

Full List of Topics Assessed		
Access to Medicine	Societal Impact	Responsible Business
Manufacturing and Distribution Product Donations Sustainable Access to Medicines	Community Engagement and Impact Contribution to Global Public Health Local Community Capacity Building Patient Outcomes	Business Ethics Corporate Governance Data Privacy and Protection Ethical Marketing and Promotion Human Rights Regulatory Impact Responsible Product Development Risk Management Supply Chain
Being a Responsible Employer	Environmental Stewardship	
Diversity and Inclusion Employee Engagement Talent Management Workplace Health and Safety	Climate Change and Energy Environmental Protection Product Stewardship Waste and Water	

Figura 15 – Lista de tópicos desenvolvidos (Farmacêutica Viatris)

- Carta do CEO

A farmacêutica Viatris disponibiliza no seu relatório de sustentabilidade uma mensagem do seu CEO, uma mensagem do Conselho de Administração e uma mensagem da responsável por *Corporate Affairs*.

Segundo o CEO da farmacêutica Viatris, o compromisso da organização, o de fornecer acesso a medicamentos, está incorporado no modelo de negócio, não se tratando simplesmente de uma “iniciativa corporativa separada ou de um esforço filantrópico” (Viatris, 2020: 8).

O CEO avança ainda os principais compromissos da organização.

Promover operações sustentáveis minimizando a pegada ambiental, está segundo o mesmo, no centro de como a organização opera (Viatris, 2020).

O compromisso partilhado de agir com responsabilidade, sabendo que as suas ações afetam os seus *stakeholders*, torna a sustentabilidade não só parte integrante da empresa, mas parte fundamental para o cumprimento da sua missão (Viatris, 2020). É igualmente reconhecida a necessidade de acrescentar valor para todos os *stakeholders* (Viatris, 2020).

O responsável máximo pela farmacêutica Viatris aborda ainda a forma como esta cultura de responsabilidade é cultivada dentro da organização.

Através de um programa específico, a empresa pretende construir uma cultura orientada pelo desempenho, altamente envolvente e inclusiva em todos os aspectos da experiência do colaborador (Viatris, 2020). São ainda brevemente abordadas pelo CEO, as formas como

este programa procura garantir a igualdade de acesso a oportunidades, bem como a sua preponderância para a Viatris. Segundo o mesmo, este programa é essencial para o cumprimento da missão e para criar valor para todos os *stakeholders* (Viatris, 2020).

Nas palavras do seu CEO, a Viatris herda uma base sólida de compromisso com a responsabilidade social corporativa, o que a posiciona melhor para o cumprimento da sua missão (Viatris, 2020). Por fim, num reconhecimento da necessidade de continuidade, o líder da Viatris assume que “melhorar o nosso desempenho e esforços pela sustentabilidade é um processo contínuo que exige uma abordagem holística” (Viatris, 2020).

- Mensagem do Conselho de Administração

Nesta mensagem, é salientado o compromisso firme com a responsabilidade social corporativa e o acesso sustentável a medicamentos para pacientes. Segundo o conselho de administração da Viatris, este compromisso está enraizado na missão de proporcionar melhor qualidade de saúde em todo o mundo.

É ainda destacada a criação de valor para os seus *stakeholders*.

“A Viatris está bem posicionada para continuar a criar valor sustentável a longo prazo para todos os seus *stakeholders* - desde pacientes e colaboradores, a acionistas, clientes, e comunidades (Viatris, 2020).”

“Temos uma equipa global e talentosa e um conselho de administração perfeitamente *engaged* que monitoriza regularmente o progresso da empresa nas mais diversas áreas como a segurança e qualidade de produtos, a diversidade e inclusão no trabalho ou o impacto das suas operações (Viatris, 2020).”

- Mensagem da responsável por *Corporate Affairs*

Nesta mensagem é reconhecida a influência de fatores económicos e sociais no acesso à saúde e bem-estar. São ainda reconhecidas as diferenças que a pandemia veio agudizar, bem como a importância para a empresa de temas como as alterações climáticas ou outros temas relacionados com o ambiente que a pandemia tenha agravado. A responsável reforça o comprometimento da Viatris com a resolução das problemáticas previamente mencionadas e salienta ainda a necessidade de uma abordagem holística na sustentabilidade de todas as funções da empresa, de forma a criar valor para os seus *stakeholders* (Viatris, 2020).

Por fim, é mencionada a necessidade de uma abordagem à sustentabilidade a longo prazo alinhada com o desempenho geral da empresa. Desta forma, será possível impulsionar a

missão e o modelo operacional da empresa. Uma visão alinhada com a dos gestores previamente abordados (Viatris, 2020).

- Missão e Valores

A Missão da Viatris é “capacitar pessoas em todo o mundo a terem uma vida mais saudável em todas as fases da sua vida”. Os valores da Viatris são explicados na seguinte afirmação:

“Na Viatris, vemos a saúde não como é, mas como deveria ser. Agimos com coragem e estamos numa posição única para ser uma fonte de estabilidade num mundo em evolução no que toca às necessidades de saúde” (Viatris, 2020).

- Índice e avaliação GRI

A farmacêutica Viatris põe ao dispor dos leitores do seu relatório um conteúdo abrangente de Índice GRI. A farmacêutica fornece informação detalhada em tópicos como estratégia, ética e integridade, *governance* e *stakeholder engagement*.

A Viatris disponibiliza informação no seu relatório de responsabilidade social corporativa sobre diversos pontos do índice GRI, o que facilita o acesso a informação específica. Contudo não são disponibilizados os sistemas de avaliação segundo o GRI como é possível constatar ao observar a figura abaixo (Viatris, 2020).

Topics	Disclosure	Description	Cross-Reference or Answer	SDG	UNGC Principle
GRI 306: Effluents and Waste 2016**	306-2	Waste by type and disposal method	p. 46, 85	12	8
	306-3	Significant spill	p. 85	12	
GRI 307: Environmental Compliance 2016**	307-1	Non-compliance with environmental laws and regulations	No significant fines and nonmonetary sanctions for noncompliance with environmental laws and/or regulations in 2020.	12	
GRI 308: Supplier Environmental Assessment	308-1	New suppliers that were screened using environmental criteria	All suppliers must abide by our Supplier Code of Conduct, which includes environmental requirements.	12	7, 8, 9
Social					
GRI 401: Employment	401-1	New employee hires and employee turnover	p. 79	8	6

Figura 16 – Índice GRI (Viatris, 2020).

- Reação à pandemia

Com vista à segurança dos seus colaboradores, a Viatris implementou medidas de distanciamento social, avaliações de saúde diárias, divisão de turnos e, quando viável, teletrabalho (Viatris, 2020).

Para garantir que a comunicação e a conectividade não fossem impactadas, a Viatris investiu em novas tecnologias de colaboração e ofereceu regularmente aconselhamento e suporte aos seus colaboradores (Viatris, 2020).

Num período de incerteza trazido pela pandemia por covid-19, a Viatris mobilizou os seus recursos e experiência no combate ao vírus. Para além da produção de testes rápidos de diagnóstico que ajudam a tomar medidas preventivas rápidas que visam impedir o contágio do vírus, a Viatris disponibilizou a sua capacidade de produção para o combate ao vírus. A Viatris esteve na linha da frente na procura por um tratamento eficaz, doando produtos para dois dos três ensaios solidários promovidos pela OMS e trabalhando com departamentos de saúde de diversas nações (Viatris, 2020).

Como forma de avaliar o impacto da pandemia no acesso à saúde, a Viatris estabeleceu uma parceria com uma plataforma digital com cerca de 400 000 pacientes e cuidadores de saúde. Através desta parceria, foram questionados pacientes em diversos países acerca do seu acesso a médicos, tratamentos e informação sobre a pandemia (Viatris, 2020).

A farmacêutica que agora analisamos, assegurou ainda o acesso a medicamentos essenciais para pacientes que sofrem de doenças infecciosas, isto considerando os conselhos de diversas entidades de saúde para que pacientes com este tipo de doença tivessem *stocks* maiores consigo (Viatris, 2020).

No apoio às comunidades, a Viatris compromete-se a apoiar estratégias de doação local, capacitando líderes empresariais no mercado por forma a garantir um maior impacto face às necessidades mais urgentes. Este apoio pode ser por meio de doações, apoio financeiro a causas locais ou outros esforços de socorro (Viatris, 2020).

Durante a pandemia, a empresa desenvolveu esforços para adereçar a saúde mental. Foram efetuadas na Índia uma série de sessões virtuais, conduzidas por especialistas, sobre

ioga, controle do *stress*, nutrição e saúde mental para ajudar os pacientes a superar problemas associados à infecção como a ansiedade, o medo e o trauma (Viатris, 2020).

A Viатris doou ainda equipamento médico e equipamento de proteção individual a hospitais locais em países como a Índia, Rússia, Egito ou Turquia (Viатris, 2020).

No relatório são ainda fornecidos alguns exemplos de parcerias com instituições de solidariedade social que têm como objetivo ajudar famílias afetadas pela pandemia ao providenciar comida, produtos de higiene e informação sobre a doença por forma a aumentar a necessária consciencialização. Por fim, e igualmente relacionado com o combate à pandemia, a Viатris associou-se à *Rua Sésamo* para criar um conjunto de recursos projetado no sentido de ajudar crianças a identificar e falar sobre sentimentos como stress, medo e distanciamento social. Os recursos, que incluem animações e atividades, foram lançados nos EUA, Índia, África do Sul e América Latina, com conteúdo selecionado também disponível na Europa e Austrália (Viатris, 2020).



Figura 17 – Colaboração global com *Sesame Workshop* (Viатris,2020)

Análise de *Stakeholders*

Antes de iniciar uma análise mais detalhada sobre cada *stakeholder*, importa referir a existência de uma matriz de materialidade. Este método, utilizado para trabalhar os temas materiais em sustentabilidade, cruza os interesses do negócio com os dos *stakeholders*.

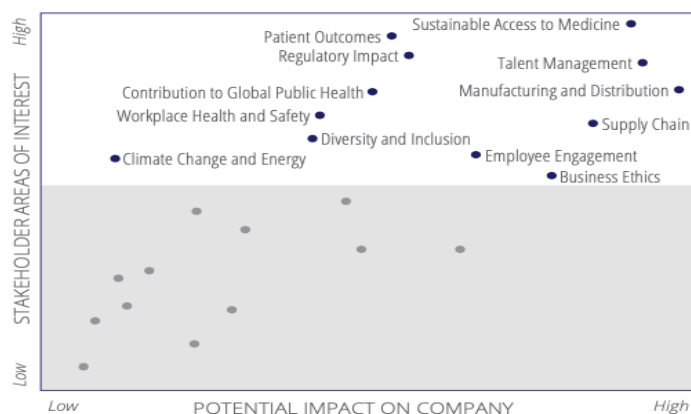


Figura 18 – Matriz de materialidade.

- Acionistas

Do ponto de vista dos acionistas, importa referir que a Viatriis disponibiliza no seu relatório de sustentabilidade, uma tabela que demonstra os compromissos da empresa nas suas estratégias de desenvolvimento do produto. O quadro de criação de valor abaixo ilustra demonstra isto mesmo.

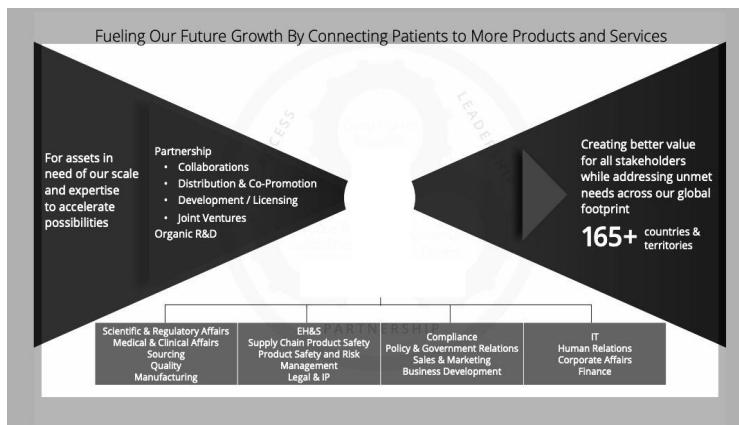


Figura 19 – Quadro de criação de valor da Viatriis

Neste quadro, a Viatriis integra o processo de criação de valor para os seus *stakeholders* nas mais diversas áreas da empresa, ainda que não sejam discriminadas de uma forma mensurável estas relações.

Ao nível do desenvolvimento do produto, a farmacêutica incorpora a sua responsabilidade ambiental no empacotamento e nas cadeias de distribuição que utiliza. Para tal, a empresa criou uma equipa de desenvolvimento de produto que procura soluções que resultem numa menor utilização de recursos e num menor desperdício.

A farmacêutica afirma-se ainda comprometida com a realização de relatórios anuais sobre importantes questões ambientais, sociais e de governança (ESG), trabalhando para melhorar a sua divulgação.

- Colaboradores

Após o processo de fusão, a empresa demonstra neste relatório comprometimento com a transparência na comunicação das mudanças na reestruturação (Viatriis, 2020).

Após a criação da Viatriis, os seus líderes definiram planos que incluíam elementos-chave para o envolvimento com os colaboradores na construção de uma cultura dentro da empresa. Estes planos, revistos a cada 90 dias procuravam definir prioridades para a desejada integração contínua (Viatriis, 2020).

A empresa harmonizou princípios em tópicos importantes para os seus colaboradores como o código de conduta, diversidade e inclusão, trabalho remoto flexível, oportunidades internas e voluntariado (Viatriis, 2020).

Por fim, foi criada uma estratégia de *engagement* para 2021, que inclui a realização de um inquérito de *employee engagement* no segundo semestre de 2021 para recolher percepções sobre a integração como Viatriis e otimizar a experiência dos seus colaboradores (Viatriis, 2020).

A Viatriis define a diversidade e inclusão como essencial à sua missão. A farmacêutica afirma no seu relatório de sustentabilidade:

“A importância da diversidade e inclusão através de esforços que reforcem a intenção de garantir oportunidades iguais para todos os colaboradores e criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo onde a integridade, dignidade e respeito mútuo para todos são valorizados e a discriminação e assédio são estritamente proibidos” (Viatriis, 2020).

A Viatriis criou grupos de apoio a colaboradores com base em discussões sobre diversidade lideradas por líderes e na experiência de colaboradores em todo o mundo. Das informações recolhidas, foram identificados os seguintes grupos para as primeiras quatro iniciativas: Negros, Mulheres, LGBTQ+ e Pais que trabalham. O objetivo destes grupos, é que os colaboradores ouçam e aprendam entre eles sobre os mais diferentes tópicos, servindo assim para melhorar a empresa e a comunidade (Viatriis, 2020).

A farmacêutica afirma-se comprometida a criar oportunidades de crescimento para os seus colaboradores, de forma alinhada com as prioridades de negócio e estratégias de talento que definiu no seu primeiro ano de vida. No seu relatório de sustentabilidade, a Viatriis

disponibiliza alguns dados sobre cursos para o desenvolvimento profissional, através do seu sistema de formação e desenvolvimento. O seu programa, apelidado *My University* chegou aos 3.3 milhões de cursos (Viатris, 2020).

Achieved >68,000
completed professional
development courses

Figura 20 – Resultados alcançados de cursos de desenvolvimento profissional (Viатris, 2020).

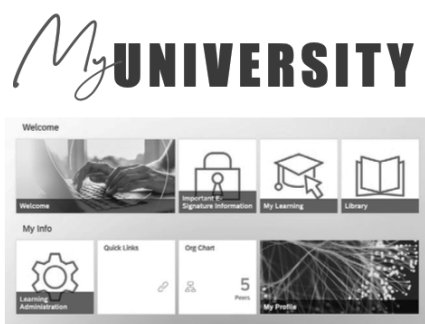


Figura 21 – Programa *My university* da Farmacêutica Viатris

No que diz respeito à saúde e segurança do colaborador, a Viатris optou por construir, através das melhores práticas das duas empresas que lhe deram origem, uma plataforma de saúde e segurança ambiental com o intuito de acrescentar valor através do conhecimento e experiência aprendidos pelas duas empresas durante as suas décadas de existência. A Viатris assume ainda o compromisso de garantir um local de trabalho seguro e saudável para os seus funcionários, contratados e visitantes. Algo que a farmacêutica procurou que não se alterasse com a chegada da pandemia, como veremos mais à frente.

Health and Safety Performance	2017	2018	2019	2020
Total Recordable Incident Rate (Recordable cases per 200,000 hours worked)	0.51	0.53	0.67	0.52
Total DART Incident Rate (DART cases per 200,000 hours worked)	0.39	0.40	0.48	0.38
Total Lost Time Incident Rate (Lost time cases per 200,000 hours worked)	0.29	0.34	0.42	0.32
Work-related fatalities	0	0	0	0

Figura 22 – Taxa de incidentes no trabalho (Viатris, 2020).

Na figura acima, é demonstrada a taxa de incidentes na empresa com base nos dados de uma das empresas que lhe deu origem. Tendo como base estes dados, em 2020, a Viatriis reduziu a sua taxa de incidentes no trabalho em 21%, o que é 67% superior à média no setor.

Na vertente económica, a Viatriis oferece aos seus colaboradores um pacote de recompensas competitivo, amplamente divulgado por forma a informar os colaboradores sobre os seus benefícios, tanto financeiros como de saúde. Estes benefícios que visam o bem-estar do colaborador, incluem conferências informativas sobre tópicos que vão desde *mindfulness* a alimentação saudável e gestão do orçamento familiar. São ainda patrocinadas atividades que visam incentivar os funcionários a adotar estilos de vida mais saudáveis, incluindo exames de visão, vacinas contra gripe e desafios de exercícios, entre outros programas de saúde e bem-estar como o desconto em ginásios. A Viatriis fornece opções de poupança a longo prazo aos seus colaboradores, enquanto os mesmos investem em empresas socialmente responsáveis (Viatriis, 2020). “O bem-estar será um elemento importante da estratégia de envolvimento da Viatriis no apoio à nossa missão e ao bem-estar de nossa força de trabalho”.

- Apoio aos colaboradores durante a pandemia por COVID-19

Desde o início da pandemia, a farmacêutica Viatriis procurou colocar em primeiro lugar a saúde dos seus colaboradores e seguiu todas as diretrizes locais, enquanto assegurou o cumprimento da missão da empresa de providenciar acesso a medicamentos.

De forma a que fosse possível acompanhar desenvolvimentos, identificar tendências (com base em relatórios centralizados) e orientar a tomada de decisão, a Viatriis criou uma *task-force* multidisciplinar para o combate à pandemia por COVID-19. Os planos COVID-19 foram adaptados localmente e apoiados por um comité encarregado de monitorizar o estado e mudanças nas condições.

Esta iniciativa, aliada a um questionário aos principais líderes da empresa e à comunicação regular com as equipas, permitiram à Viatriis fornecer suporte personalizado aos colaboradores que atendeu às diversas necessidades dos mercados e locais.

Foram desenvolvidos acordos de trabalho flexíveis, incluindo programação e ajustes de turno de forma a equilibrar a segurança dos funcionários com as necessidades do negócio.

Importa salientar que os colaboradores foram consultados via inquérito, acerca das suas preferências quanto ao modelo de trabalho sempre que possível e de acordo com as leis e medidas em vigor. A Viatriis apoiou ainda a transição para o modelo de trabalho remoto fornecendo a formação necessária ao uso das tecnologias.

Foi criada uma linha de contacto que permite aos colaboradores lidarem com problemas de saúde mental que possam ser resultantes da pandemia e dos confinamentos, como stress e ansiedade.

Para os colaboradores que se mantiveram em modelo de trabalho presencial, foi fornecido o material de proteção individual adequado e desenvolvidos novos protocolos de limpeza. As viagens foram limitadas ao mínimo e foi projetado um conjunto de sinais digitais específicos nas fábricas para garantir mensagens fortes durante a pandemia.

Por fim, foram emitidos lembretes associados à saúde do colaborador em apoio às diretrizes locais de saúde, e fortemente encorajada a vacinação. A empresa recompensou ainda, financeiramente, os colaboradores na linha da frente do combate à pandemia.

“Nos últimos anos, em casa ou nas fábricas, colegas em todo o mundo desdobraram-se em esforços para manter em funcionamento as nossas operações, essenciais para pacientes em todo o mundo e assim defendendo a nossa ainda recente empresa. Tempos como estes tornam-nos mais fortes, na medida em que criamos um ambiente altamente envolvente, orientado para uma cultura inclusiva” (Enrietti em Viatriis, 2020: 21).

- Pacientes

Tratando-se dos pacientes em necessidade dos produtos da empresa, os seus clientes, a missão da Viatriis de fornecer acesso a medicamentos a quem mais deles necessita, ganha importância na análise da relação com este *stakeholder*.

A Viatriis desenvolve um conjunto de ações que visam melhorar a experiência do seu paciente em todos os mercados. São elas:

- estratégia holística de P&D que impulsiona o desenvolvimento de produtos novos e complexos de forma sustentável
- Alargar o acesso a genéricos
- Parcerias académicas, políticas, comerciais e sem fins lucrativos
- Ao mesmo tempo que consciencializa sobre doenças e melhora infraestruturas de saúde.

Tratando-se a farmacêutica Viatriis de uma das empresas líderes em fármacos que combatem doenças infecciosas, a empresa associou-se a diversas fundações para fazer chegar estes medicamentos a países de baixo rendimento. Este tipo de parcerias têm o intuito de tornar acessíveis fármacos de grande necessidade nestes países e ainda prevenir a doença através de diversas iniciativas de consciencialização. Importa referir a escala global deste tipo de ações. As ações são desenvolvidas no relatório de sustentabilidade consoante a sua área - cardiologia, oncologia, etc - o que demonstra a amplitude de ações da farmacêutica.

- Fornecedores e cadeia de distribuição

Para ajudar a garantir a integridade da sua cadeia de fornecedores externos, foi criado um comité que desenvolveu um rigoroso processo de avaliação destes *stakeholders*. Deste comité saiu um acordo técnico de qualidade que foi implementado e que inclui as seguintes considerações:

- O programa de Auditoria de Operações Globais para gestão de fornecedores inclui pontuação de avaliação baseada em risco de fornecedores externos com base em diversos critérios.
- Para apoiar alguns fornecedores externos no cumprimento dos padrões de qualidade, a Viatriis implementou um programa que coloca um colaborador do departamento de Qualidade da empresa presencialmente no fornecedor para envolver, monitorizar e orientar a equipa e promover o cumprimento dos padrões de qualidade. As melhorias são avaliadas como parte da revisão do processo de fabricação.
- Em 2020, em resposta à pandemia, a farmacêutica instituiu um programa de auditoria virtual que lhe permitiu realizar auditorias de forma eficaz nas suas instalações e nos seus fornecedores, permanecendo em conformidade com os requisitos de auditoria regulatória.

- Comunidade

Em resposta à pandemia, a empresa identificou em colaboração com estes parceiros, necessidades locais que exigissem respostas como o fornecimento de medicamentos,

equipamentos de proteção individual, alimentos, apoio financeiro ou apoio à saúde mental. Após identificadas e priorizadas, a empresa pôde endereçar estes problemas.

Através de uma vasta rede de parceiros, em 2020, a Viatriis doou mais de 500 milhões de doses de medicamentos em diversas áreas terapêuticas para pessoas necessitadas em todo o mundo afetadas por emergências ou pobreza. Para além de um número significativo de parcerias deste género, no relatório de sustentabilidade da Viatriis, é possível encontrar igualmente apoios a comunidades locais em diversas áreas como são exemplo, a saúde ou a educação.

Estes apoios assumiram um carácter global pela dimensão e alcance da empresa, sendo verificados em vários países como Itália, Roménia, ou Índia, por exemplo.

UNGC e ODS

A Viatriis é, à semelhança das suas empresas que lhe deram origem, signatária do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e afirma-se comprometida com os 10 princípios do Pacto relacionados com direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

A empresa afirma-se particularmente bem posicionada para ajudar o mundo a alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3 – Garantir Vidas Saudáveis e Promover o Bem-Estar para Todos em Todas as Idades. Fornecendo medicamentos para mais de 165 países, a Viatriis afirma ter “a paixão e o impulso necessários para fazer a sua parte para que um objetivo vital seja alcançado” (Viatriis, 2020: 9).

Na figura abaixo encontramos os ODS ou SDGs em inglês, mais relevantes para a Viatriis.



Figura 23 – ODS ou SDGs mais relevantes para a Viatriis.

A Viatris reconhece ainda que o progresso destes objetivos em todo o mundo diminuiu em função da pandemia por COVID-19, afirmando mesmo que “em algumas áreas, os ganhos anteriores correm o risco de serem revertidos” (Viatris, 2020). Segundo a farmacêutica Viatris, com isto, cresce a importância do compromisso contínuo com o Pacto Global e os ODS.

“Pretendemos aplicar e alavancar os nossos recursos exclusivos, gerir riscos inerentes e ser um parceiro de confiança nesta parceria, nos dias de hoje e no futuro” (Viatris, 2020). Ao fazê-lo, a farmacêutica espera ajudar a abrir as portas para um mundo mais saudável, mais justo e mais equilibrado para as gerações futuras.

Por fim, importa salientar que não são apresentadas de uma forma mensurável as contribuições da empresa para os ODS.

5.2 Farmacêutica Sanofi

Com mais de 100000 colaboradores, a Sanofi nasceu em 2004 da fusão de duas empresas de grande dimensão e é hoje uma das maiores empresas do setor. Presente em mais de 90 países e com fábricas em 32 países, a empresa disponibiliza fármacos em mais de 170 países. A empresa disponibiliza através do seu *website* um relatório integrado correspondente ao ano de 2020, um relatório de responsabilidade social corporativa, e *fact sheets* que abordam dimensões como o modelo de negócio, a criação e distribuição de valor, *stakeholder engagement*, matriz de materialidade e tabela da ODS. Na presente análise, serão utilizadas informações destas fontes.

Completo e confiável (resposta às 9 questões do IRI)

A disponibilização da informação previamente mencionada por parte da farmacêutica Sanofi, ilustra de diversas formas – via relatórios de sustentabilidade ou via elementos gráficos ou tabelas – a relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, fornecendo detalhes sobre um modelo de negócio integrado com objetivos definidos e uma base comparativa de anos precedentes (Sanofi, 2020).

A empresa disponibiliza de forma mensurável as suas contribuições para os ODS, bem como dados sobre a relação que estabelece entre a criação de valor económico e social. Importa salientar que a empresa refere, no seu relatório de sustentabilidade, bons desempenhos e desempenhos que ficaram aquém do expectável. Caso fiquem aquém, a Sanofi justifica a razão de tal ter acontecido e estabelece objetivos claros que procurem solucionar o problema (Sanofi, 2020).

Análise dos principais elementos

- Mensagem do CEO

A farmacêutica Sanofi disponibiliza no seu relatório integrado uma mensagem do seu CEO. Nesta mensagem, o CEO afirma que “2020 será lembrado como um ano desafiador e trágico para o mundo e para os milhões de pessoas impactadas pelo novo coronavírus” (Sanofi, 2020).

Além de salientar o esforço dos colaboradores no combate à pandemia, recordando os esforços que este combate implicou, o líder da farmacêutica garantiu que a necessidade de

reação a curto prazo, não fez com que a empresa perdesse o foco nos objetivos e ambições a longo prazo (Sanofi, 2020).

O líder, define ainda 2020 como um ano de mudança no que à responsabilidade social corporativa diz respeito. A empresa assumiu um “novo contrato com a sociedade” e alinhou as suas ambições com a sua estratégia financeira, resultando assim numa estratégia integrada. A adoção desta estratégia é, segundo o CEO da Sanofi, uma mudança ambiciosa e necessária. “O COVID-19 por si só não mudará o mundo. Mas nossa resposta a isso vai” (Sanofi, 2020a).

- Missão e Valores

A missão da farmacêutica Sanofi é:

“trabalhar com paixão, todos os dias, para compreender e solucionar as necessidades de saúde das pessoas de todo o mundo, fornecendo o apoio necessário para que nenhum desafio limite a vida” (Sanofi, 2020).

Com o objetivo de melhorar a saúde de comunidades e encontrar, através da ciência, novas soluções de tratamento, a Sanofi inspira-se na resiliência dos seus pacientes para trabalhar de forma contínua na procura de novas formas de combate a doenças (Sanofi, 2020).

- Índice e avaliação GRI

A farmacêutica Sanofi disponibiliza no seu *website* um índice de conteúdo GRI. Este índice pode ser utilizado como uma ferramenta de navegação para encontrar a informação nos documentos relevantes (Sanofi, 2020a)..

- Reação à pandemia

Em outubro de 2020, em resposta à pandemia, a farmacêutica Sanofi anunciou um acordo com uma farmacêutica de dimensão equiparável à sua, em que ambas as empresas se comprometeram a disponibilizar até 200 milhões de doses de sua vacina COVID-19 para as

instalações COVAX6 (CSR report, Sanofi, 2020). A Sanofi disponibiliza um documento com mais de 70 reconhecimentos e prêmios, recebidos no âmbito de ações de RSC externa. Neste documento encontramos o reconhecimento dos esforços desenvolvidos pela empresa em resposta à pandemia, em países como o Japão, a Tailândia ou o Vietname. São agradecidos os esforços para apoiar colaboradores durante a pandemia - providenciando um ambiente de trabalho flexível que protege os colaboradores - contribuições importantes na prevenção e controlo da pandemia por COVID-19, doações para apoiar profissionais de saúde na linha da frente do combate à pandemia e por último, mas não de menor importância, parcerias que abordam as disparidades raciais e étnicas nas taxas de vacinação.

Os esforços desenvolvidos no sentido de apoiar os seus colaboradores serão desenvolvidos mais à frente na análise aos *stakeholders*.

Análise de *Stakeholders*

A Sanofi disponibiliza um documento específico que descreve o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders*. Neste documento encontramos uma matriz de materialidade, método que cruza os interesses do negócio com os dos seus *stakeholders*. A Sanofi faz referência a temas que foram enfatizados com combate à pandemia.

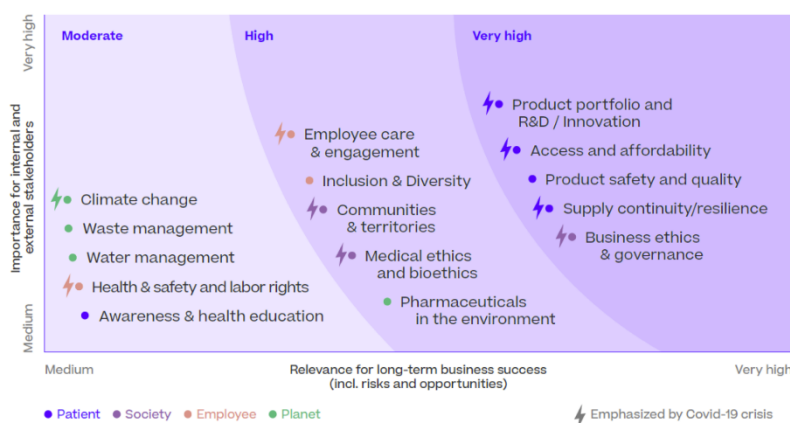


Figura 24 – Matriz de materialidade da Farmacêutica Sanofi

6 A COVAX – que é co-liderada pela OMS e GAVI, a Vaccine Alliance – visa garantir o acesso justo e equitativo às vacinas COVID-19 em todos os países do mundo. (Relatório de RSC, Sanofi, 2020)

Segundo a Sanofi, a sua estratégia de RSC é o resultado da análise desta matriz, do envolvimento contínuo de *stakeholders* e do diálogo permanente com os executivos da empresa e representantes das áreas de negócios e de suporte.

Esta abordagem, que permitiu destacar os principais temas relacionados com os pilares de RSC da empresa, culminou na adaptação da estratégia da empresa aos desafios empresariais e sociais atuais.

Segundo a Sanofi, a incorporação da estratégia de RSC na sua missão, fez com que a empresa em contexto de pandemia identificasse três questões centrais:

- Como pode ter um maior impacto positivo?
- Onde se posiciona de forma única para fazer a diferença de forma ajustada e sustentada a longo prazo?
- Como pode a empresa incorporar os seus compromissos na sua estratégia de negócios de longo prazo?

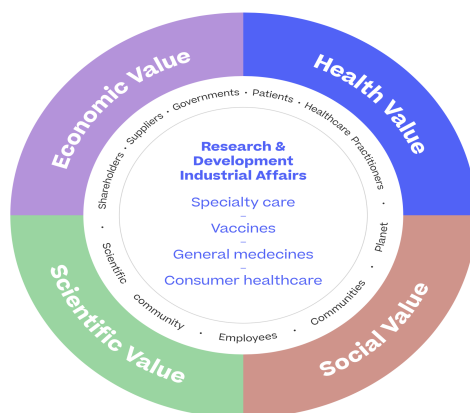


Figura 25 – Compromissos de uma estratégia de negócios a longo prazo (Sanofi, 2020).

- Acionistas

A farmacêutica Sanofi disponibiliza no seu relatório interativo os valores de dividendos, os custos com fornecedores, os impostos pagos, entre outros elementos de interesse. Importa

ainda referir a existência de um modelo de negócio que integra a responsabilidade social corporativa na sua estratégia de negócio e de desenvolvimento do produto. O modelo que

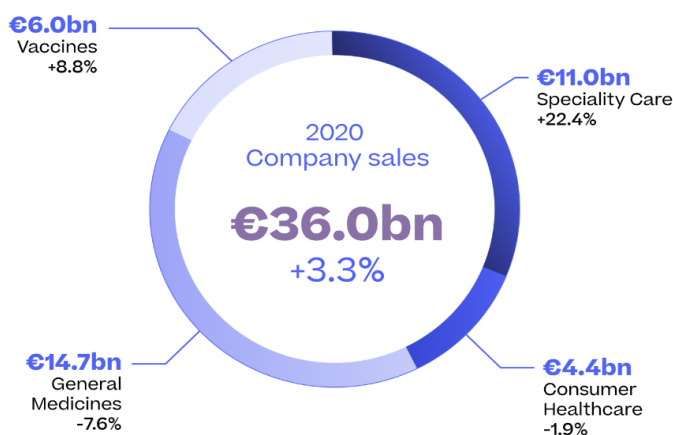


abaixo apresentamos representa a estratégia de criação de valor a longo prazo. Acompanhado do mesmo, a farmacêutica disponibiliza todos os valores gastos nas dimensões económica, científica, social e de saúde (Sanofi, 2020).

Figura 26 – *Research and development industrial affairs*

O Comité de Governança e RSC do Conselho de administração da farmacêutica Sanofi, garante que as questões de RSC são devidamente consideradas no desenvolvimento e implementação da estratégia corporativa da farmacêutica. Em particular, este comité garante que os compromissos da empresa sejam consistentes com o que os seus *stakeholders* esperam.

Our 2020 performance



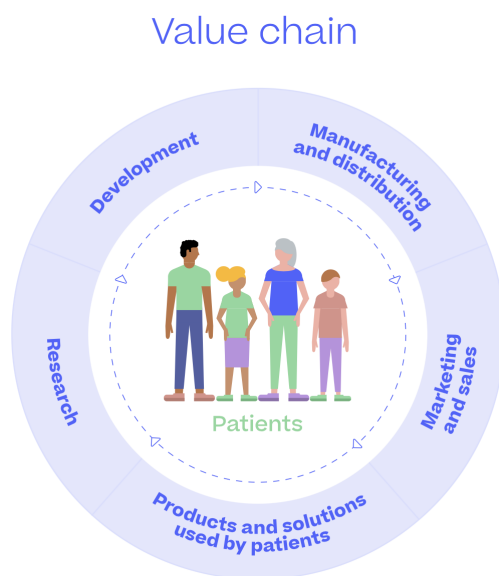
Por fim, importa salientar, que através dos diversos documentos disponibilizados no seu *website*, a Sanofi detalha publicamente os seus resultados.

Figura 27 – Resultados/*Performance* da Farmacêutica Sanofi em 2020.

- Clientes

A farmacêutica Sanofi reconhece como clientes - distribuidores, farmácias, hospitais e organizações públicas.

O modelo de gestão integrada da Sanofi coloca os seus doentes no centro de toda a operação da empresa. Alinhado com a missão da empresa, este modelo tem como vital propósito melhorar a saúde de pacientes no mundo inteiro. O acesso aos cuidados de saúde assume uma importância grande na farmacêutica Sanofi, que se posiciona entre o *top 5* do



Access to Medicine Index - sistema de classificação das empresas que tornam medicamentos, vacinas, e diagnósticos acessíveis a mais pessoas em países de médio e baixo rendimento (Sanofi, 2020).

Figura 28 – Cadeia de valor (Sanofi, 2020).

Importa ainda salientar que neste relacionamento, a Sanofi reconhece igualmente riscos, como o de pagamentos em atraso ou ausência total de pagamentos dos seus clientes. Tendo todos os seus *stakeholders* perfeitamente identificados, segundo a Sanofi, esta identificação de riscos torna-se parte integrante do modelo de negócio. Desta forma, a empresa relata de forma transparente que o incumprimento de alguns clientes, nomeadamente vendedores a

retalho, hospitais, associações governamentais, entre outros, pode pôr em causa a estabilidade financeira da empresa.

- Fornecedores e cadeia de distribuição

A farmacêutica Sanofi utiliza um diversificado conjunto de fornecedores, oriundos de todo o mundo para comprar as matérias primas, bens ou serviços, necessários à sua produção (Sanofi, 2020). A política de seleção de fornecedores da empresa, obedece não só a princípios económicos, mas também em princípios éticos, ambientais e sociais. A Sanofi é membro da *Pharmaceutical Supply Chain Initiative* (PSCI), que visa melhorar as práticas com fornecedores específicos do setor, estabelecendo padrões comuns, fornecendo suporte e programas de formação para fornecedores e organizando auditorias partilhadas. No ano de 2020, esta iniciativa realizou formações virtualmente, sobre: resíduos farmacêuticos no meio ambiente e resistência antibiótica; ética empresarial e direitos humanos; segurança e meio ambiente; processos seguros; e saúde ocupacional. No total 95 fornecedores de ingredientes ativos (49 da Índia e 46 da China) tiveram acesso a esta formação. De salientar que apesar do contexto pandémico, a farmacêutica Sanofi conduziu os seus programas de formação e avaliação de fornecedores. Seguindo as orientações das autoridades de saúde que levantam restrições à mobilidade, a farmacêutica conduziu as suas avaliações de forma remota (virtualmente), mantendo assim os serviços de empresas locais credenciadas ou recuperando auditorias partilhadas de iniciativas do setor ao qual pertence (Sanofi, 2020).

A farmacêutica é igualmente signatária da iniciativa *Together for Sustainability* (TfS), programa mundial para avaliar e melhorar as práticas de compras sustentáveis adotadas pelos fornecedores. No âmbito da iniciativa, são realizadas avaliações e auditorias a fornecedores e estes resultados são partilhados entre os membros da iniciativa através de uma plataforma *online* colaborativa (Sanofi, 2020a).

Segundo a Sanofi, esta abordagem de “compra responsável” exige que os seus fornecedores cumpram os compromissos da empresa sobre direitos humanos, saúde e segurança e meio ambiente através do Código de Conduta de Fornecedores, com o qual todos os fornecedores da empresa devem estar familiarizados. Este código que foi atualizado em 2020 para incluir a proteção de dados, é um requisito para que os fornecedores da empresa

garantam compromissos dos seus próprios fornecedores. Por fim, a empresa conduz investigações anticorrupção antes de fazer negócios com fornecedores considerados de risco (Sanofi, 2020).

Por fim, a Sanofi está a implementar uma aplicação que permite medir, em 60 países, o risco de aquisição de matéria prima junto de um fornecedor, através de uma avaliação de fornecedores em critérios de saúde e segurança, meio ambiente e direitos humanos.

- Comunidade

Como um competidor global no setor da saúde, as prioridades da farmacêutica Sanofi são melhorar o acesso aos cuidados de saúde e desenvolver novos tratamentos nas comunidades em que opera. A empresa afirma-se ainda comprometida em apoiar o ecossistema local onde quer que opere, ajudando a torná-lo mais inclusivo e sustentável e trabalhando com *stakeholders* locais, incluindo autoridades municipais, organizações sem fins lucrativos e moradores locais (Sanofi, 2020).

Em 2017, a empresa organizou um comité internacional de *stakeholders* que recomendou o desenvolvimento de um modelo interno para medir a presença local da empresa. Este modelo, implementado em 6 fábricas da farmacêutica em 2018, permite que as instalações locais da empresa possam trabalhar com *stakeholders* locais de forma a impactá-los positivamente (Sanofi, 2020).

Posteriormente, a Sanofi elaborou um guia metodológico que permite que todas as suas unidades de produção avaliem a sua pegada local. As métricas de pegada local visam medir o impacto ambiental, social e económico das operações de uma fábrica numa localidade específica ou na sua esfera de influência mais direta. É medida por cerca de vinte impactos ambientais, sociais e económicos diretos e indiretos (Sanofi, 2020).

O processo visa potencializar o envolvimento com a comunidade e, consequentemente, a contribuição da Sanofi ao abordar questões locais. As percepções dos *stakeholders* são capturadas através de questionários que avaliam até que ponto a fábrica está envolvida em questões locais. Segundo a Sanofi:

“Os resultados oferecem uma perspectiva nova e abrangente do local que é muito apreciada pelas equipas locais. Mapear os problemas estratégicos enfrentados por cada fábrica em

relação às expectativas dos seus *stakeholders* ajuda a priorizar áreas com impactos positivos tanto para as comunidades locais quanto para a empresa.” (Sanofi, 2020).

- Colaboradores

A farmacêutica Sanofi vê nos seus colaboradores o seu ativo mais importante e valioso, salientando que reter talentos altamente qualificados constitui uma vantagem financeira e competitiva. Nas palavras da empresa “o *employee engagement* é crítico para o sucesso da empresa” (Sanofi, 2020).

Como tal, a Sanofi, identifica na nova geração de talentos, em especial os “*millennials*” uma crescente atração por empresas que oferecem fortes benefícios sociais, locais de trabalho diversificados e inclusivos, com valores fortes, e comprometidos com a sustentabilidade. Como tal, a empresa promove a inclusão e a sustentabilidade nos ecossistemas locais em que opera, servindo comunidades por meio de voluntariado. A empresa incorpora o seu compromisso com a sociedade nas estratégias de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. Com isto, a farmacêutica pretende fortalecer o impacto social das decisões dos seus colaboradores (Sanofi, 2020).



Figura 29 – Colaboradores e a Responsabilidade Social Corporativa

Importa referir que a Sanofi faz apresentações regulares ao sindicato de trabalhadores e aos seus demais *stakeholders* sobre a implementação e monitorização do seu plano de vigilância. São realizadas reuniões para discussão de temas como, mapeamento de riscos relacionados com os direitos humanos no trabalho, compras sustentáveis, denúncias e avaliações de fornecedores (Sanofi, 2020).

No início de 2020 e em plena pandemia, voluntários da Sanofi em todo o mundo organizaram angariações e recolhas de bens para apoiar as populações locais. Em alguns países, médicos pertencentes aos quadros da empresa, puderam voluntariar-se para ajudar a combater a pandemia nos hospitais (Sanofi, 2020).

A farmacêutica Sanofi recebeu no ano de 2020, mais de cinquenta prémios e reconhecimentos por ações ou esforços desenvolvidos para apoiar os seus colaboradores (Sanofi, 2020).

Apoio aos colaboradores durante a pandemia por COVID-19

A Sanofi detalha as mudanças que implementou para os seus colaboradores que transitaram para o modelo de trabalho remoto e para os colaboradores que se mantiveram em funções no campo.

Segundo a farmacêutica, as soluções de bem-estar no trabalho foram adaptadas em resposta à pandemia. Nestas adaptações foram introduzidos recursos *on-line*, amplamente disponíveis a colaboradores, que incluíam aulas de exercícios, sessões de alongamento, sessões de relaxamento e webinars que forneceram apoio psicológico e dicas de estilo de vida saudável. Isto inclui dicas sobre como manter a forma física, como lidar com as pressões de saúde mental de trabalhar em casa por longos períodos e estar socialmente isolado, e como manter uma postura ergonómicas. Também a cadência de *newsletters* aumentou, sobretudo para colaboradores no modelo de trabalho remoto (CSR report, Sanofi 2020).

Com 70% dos colaboradores a trabalhar no regime presencial (sobretudo na produção, investigação e desenvolvimento), a farmacêutica Sanofi estabeleceu rigorosas medidas de segurança para proteger todos os seus colaboradores contra a pandemia, incluindo medidas de barreira, controle de temperatura e gestão de casos de COVID-19.

Estes esforços desenvolvidos para apoiar os colaboradores, foram reconhecidos em vários países como Itália ou Tailândia.

UNGC e ODS

A Sanofi é signatária do pacto global das Nações Unidas, assumindo o compromisso de implementar os 10 princípios na sua estratégia de negócio. De forma a tornar este compromisso público e transparente, a farmacêutica disponibiliza relatórios anuais sobre os progressos realizados face aos ODS, como é exemplo a figura abaixo (Sanofi, 2020).

Topic	Ambition	Progress		Contribution to SDGs	
		2020	2019		
Access to Healthcare for the Underserved					
Infectious diseases	To help eradicate sleeping sickness by 2020.	See section 4.2.2., "Access to healthcare"	See section 4.2.3.2., "Infectious diseases".	SDG 3: Good health and well-being	SDG 3.3: By 2030, end the Aids epidemic, tuberculosis, malaria and neglected tropical diseases, and combat hepatitis, water-borne diseases and other communicable diseases.
	To help eradicate polio by 2023.				
Non-communicable diseases	To help reduce the burden on low and intermediate income countries of non-communicable diseases like childhood cancer, diabetes and mental health disorders.	See section 4.2.2., "Access to healthcare".	See section 4.2.3.3., "Non-communicable diseases".		SDG 3.4: By 2030, reduce by one third premature mortality from non-communicable diseases through prevention and treatment and promote mental health and well-being.
Human Capital					
Gender balance	Achieve gender balance in Sanofi Senior Leaders by 2025.	38.8	37.2%	SDG 5: Gender equality	SDG 5.5: Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life.
	Achieve 40% of women in executive posts by 2025.	31.3%	29.9%		
Corporate citizenship					
Decent work	Reduce the total occupational injury frequency rate (FR) – any employee to below 2 by 2020	Total occupational injury FR – any employee: 1.7	Total occupational injury FR – any employee: 2.1	SDG 8: Decent work and economic growth	SDG 8.8: Protect labor rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants and those in precarious employment.
	Reduce the lost time injury frequency rate – any employee to below 1.4 by 2020	Lost time injury FR – any employee: 1.1	Lost time injury FR – any employee: 1.5		
Communities	In France, have 10% of work/study placements occupied by young people from deprived urban areas	5.3% ^(a)	6.4%	SDG 4: Quality education	SDG 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.
Healthy planet					
Climate change - Carbon footprint (CO ₂ emissions)	Reduce greenhouse gas emissions (Scopes 1 & 2) by 50% by 2025, versus 2015	-27%	-12%	SDG 13: Climate action	SDG 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts
	Achieve carbon neutrality by 2050 for emissions caused by our operations				
Water	10% reduction in water consumption by 2020 (relative to 2015)	-22%	-19%	SDG 6: Clean water and sanitation	SDG 6: Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.
	Implement a management plan at all sites by 2025 (priority to those in water stress zones)	See section 4.2.10.3.1., "Water resource management plan".	See section 4.2.14.3.1., "Water resource management plan".		
Waste	Reuse/recycle/recover at least 90% of our waste by 2025	73	75%	SDG 12: Responsible production and consumption	SDG 12.4: By 2020, achieve environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle, in accordance with agreed international frameworks, and significantly reduce their release to air, water and soil in order to minimize their adverse impacts on human health and the environment.
	Achieve landfill disposal rate of below 1% of total waste by 2025	7%	8%		
Pharmaceutical products in the environment	Implement a life cycle management plan at all priority production sites by 2025	100%	75%		SDG 12.5: By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse
Biodiversity	Promote biodiversity on all our sites by 2025	Local initiatives ^(b)	127 sites in 58 countries	SDG 15: Life on land	SDG 15: Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss

Figura 30 – Índice dos ODS (Sanofi, 2020).

 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Figura 31 – Tabela de desenvolvimentos (Sanofi, 2020).

A contribuição primária da Sanofi para estes objetivos é a de contribuir para servir as necessidades de saúde do mundo inteiro, o que em relação com os ODS, se evidencia como o ODS 3.3 - Assegurar qualidade de vida e promover o bem-estar de pessoas de todas as faixas etárias. Na figura acima, estão ilustrados os ODS para que a Sanofi contribui (Sanofi, 2020).

A Sanofi afirma que iniciativas como o “dia do meio ambiente”, uma iniciativa que reconhece a “urgência de continuar o trabalho de construção de um ambiente mais saudável para populações mais saudáveis”, não foram possíveis de realizar por causa dos constrangimentos levantados pela pandemia.

Para além desta iniciativa de RSC, a empresa relata o impacto que a pandemia teve em diferentes ODS (Sanofi, 2020).

Por fim, importa ainda referir que a Sanofi apoia a OMS na promoção da cobertura universal de saúde.

5.3 Farmacêutica Hovione

Com fábricas em 5 países e cerca de 1300 colaboradores, a farmacêutica Hovione possui mais de meio século de experiência em investigação e desenvolvimento de novos processos químicos e dispositivos médicos, bem como na produção de princípios ativos para a indústria farmacêutica mundial. A empresa não disponibiliza qualquer tipo de relatório de sustentabilidade, pelo que os dados agora analisados provêm do *website* da farmacêutica Hovione.

Análise dos principais elementos

- Mensagem do CEO

A farmacêutica Hovione não disponibiliza qualquer mensagem do seu CEO.

- Missão e Valores

A missão da Hovione é transformar qualquer desafio numa solução, colaborando com os seus parceiros no desenvolvimento dos melhores medicamentos.

A Hovione descreve-se como uma farmacêutica com princípios - “honestidade, integridade, transparência, família, parceria e nunca desistimos”. Descreve-se como uma empresa original e inovadora e que cumpre com dedicação e a máxima qualidade tudo aquilo a que se propõe.

- Índice e avaliação GRI

A farmacêutica Hovione não disponibiliza no seu *website* um índice de conteúdo GRI.

- Reação à pandemia

A farmacêutica Hovione, afirma-se ciente do impacto que causaria em milhões de pacientes se interrompesse a sua atividade. Como tal, e utilizando a vantagem de possuir instalações num continente que foi a origem e primeiro epicentro da pandemia, a Hovione adotou rapidamente medidas de precaução à escala global. Nas palavras do CEO, a empresa criou um protocolo desenhado especificamente para reduzir ao máximo o risco de contágio (Hovione, 2020).

Esse protocolo implica a testagem regular e o rastreio de casos positivos, mas também o desfasamento de horários e isolamento das equipas e das áreas funcionais. Foram ainda criados silos dentro da empresa e utilizado, sempre que possível, o modelo de teletrabalho.

No âmbito da responsabilidade social corporativa, foram encontradas as seguintes ações no *website* da empresa.

Face à crescente desigualdade provocada pela pandemia, a Hovione estabeleceu uma parceria com uma instituição de apoio social para a doação de bens alimentares a distribuir a pessoas na condição de sem-abrigo ou em situação de vulnerabilidade social. A farmacêutica promove de forma recorrente a doação de sangue através de parcerias com o Instituto Português do Sangue e organiza anualmente uma maratona no concelho onde as suas instalações se localizam, de inscrição gratuita (Hovione, 2020).

Por último, a farmacêutica estabeleceu uma parceria com a Santa Casa da Misericórdia para a realização de um projeto intitulado “Triggers” que pretende estimular o desenvolvimento de ideias e projetos ou *startups* na área ambiental (Hovione, 2020).

“O Triggers é *powered by* Hovione, investindo na promoção de projetos na área ambiental com o objetivo de apoiar a geração de novas ideias e a sua transformação em soluções inovadoras, viáveis e sustentáveis.” (Hovione, 2020).

Análise de Stakeholders

A Hovione não disponibiliza no seu *website* dados que permitam fazer uma análise detalhada da relação da empresa com os seus *stakeholders*. Não é disponibilizada qualquer matriz de materialidade. Para além das iniciativas de RSC previamente abordadas, a política de gestão de recursos humanos será o que mais perto está de abordar a relação com os colaboradores da empresa.

“A Hovione reconhece que são as pessoas o seu principal trunfo e que o sucesso continuado da Empresa depende do compromisso, esforço e profissionalismo de todos os que nela trabalham” (Hovione, 2020).

UNGC e ODS

A Hovione alinhou a sua política de responsabilidade social com os Objectivos das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

A empresa compromete-se então a apoiar e contribuir para estes objetivos, nomeadamente 3, 6, 7 e 12. Não é detalhada informação sobre esforços na busca por estes objetivos (Hovione, 2020).

Por fim, a empresa foi certificada como Bcorp (por *Blab*, uma organização sem fins lucrativos) pelo seu elevado desempenho social e ambiental. Para esta certificação é necessário que a empresa cumpra um conjunto de critérios sociais e ambientais, e que seja avaliada em quatro áreas principais: Governança, Trabalhadores, Ambiente e Clientes (Hovione, 2020).



Figura 32 – ODS mais relevantes para a Farmacêutica Hovione (Hovione, 2020).

5.4 Farmacêutica Novartis

Com cerca de 119 000 colaboradores, a farmacêutica Novartis nasceu em 1996 e é hoje uma das maiores empresas do setor, com presença global. A farmacêutica disponibiliza um índice de ESG (ambiental, social e de governança) que visa relatar de forma abrangente e transparente os objetivos e progressos da empresa. A farmacêutica disponibiliza um conjunto de índices ambientais, sociais e de governança que permitem que sejam encontrados facilmente conteúdos das temáticas de responsabilidade social corporativa.

Completo e confiável (resposta às 9 questões do IRI)

A informação que passaremos a analisar provém do *website* da empresa. Através do índice previamente referido, é possível navegar de forma específica para as áreas que tencionamos estudar. Importa referir, que existe um arquivo com relatórios integrados dos últimos quatro anos. Contudo, para facilitar o acesso à informação, no *website*, através do índice chegamos a partes do relatório integrado da empresa ou de documentos que comprovam esta integração.

É ilustrada a relação da empresa com os seus diversos *stakeholders*, explanadas estratégias, definidos objetivos e meios de medição.

Como tal, são abordados objetivos que ficaram aquém do expectável e objetivos que superaram as expectativas da Novartis.

Importa referir que a Novartis definiu cinco prioridades estratégicas que permitem moldar o futuro da empresa de forma a criar valor para a própria, acionistas e sociedade.

1. Libertar o poder das pessoas - Criação de uma cultura em que as pessoas podem aplicar plenamente o seu talento e energia. Uma cultura de colaboradores inspirados, curiosos e sem chefes (*unbossed*).
2. Entregar inovação transformadora - Encontrar formas de melhorar drasticamente a qualidade de vida de pacientes em todo o mundo explorando possibilidades inovadoras e desafiando paradigmas médicos.
3. Excelência operacional - Procurar novas formas de aumentar a produtividade da empresa através da agilidade de trabalho.

4. Apostar na digitalização - A Novartis pretende desencadear uma revolução digital, “adotando tecnologias digitais, análises avançadas e inteligência artificial para ajudar a impulsionar a inovação e melhorar a eficiência”.
5. Construir confiança com a sociedade - A Novartis desenvolve esforços para construir confiança com a sociedade e com valores elevados e integridade procura novas formas de expandir o acesso dos pacientes aos seus tratamentos.

Como é possível observar na figura abaixo ilustrada, a Novartis mede o seu impacto social, ambiental e económico (Novartis, 2020).

Indicator	Results ^{1,2}	Remarks
Social		
Living wages	USD 2.2 bn	Own operations USD 1 bn, indirect USD 1.2 bn
Employee development	USD 1.5 bn	Own operations USD 80 m, indirect USD 697 m, induced USD 775 m
Occupational safety	-USD 1.8 bn	Own operations USD 461 m, indirect USD 767 m, induced USD 561 m
Other human capital impacts		Employee well-being, voluntary turnover, human rights beyond living wages not valued in 2019
Products	USD 219 bn	Based on 54 Innovative Medicines brands and 40 Sandoz products in 132 countries
Environmental		
Climate, energy and air pollution	-USD 3.80 bn	Own operations USD 164 m, indirect USD 14 bn, induced USD 2.2 bn
Water and waste	-USD 1.03 bn	Own operations USD 15 m, indirect USD 322 m, induced USD 542 m, downstream USD 152 m
Land use	-USD 1.71 bn	Own operations USD 43 000, indirect USD 266 m, induced USD 1 441 m
Other environmental impacts		Biodiversity not valued in 2019
Economic		
GDP contribution	USD 90.4 bn	Own operations USD 52.1 bn, indirect impacts USD 17.7 bn, induced impacts USD 20.6 bn
Employment	974 000 FTEs	Own operations 104 000 FTEs, indirect 351 000 FTEs, induced 519 000 FTEs

Figura 33 – Impacto social, ambiental e económico da Farmacêutica Novartis

Análise dos principais elementos

- Carta do CEO

O CEO da Novartis emitiu uma comunicação durante a pandemia, nas suas palavras, a mensagem a passar será “escolher o otimismo diante da crise”. Nesta comunicação, o líder da farmacêutica aborda os vários desafios que a pandemia trouxe, tendo como base a experiência no combate à anterior pandemia por H1N1 em 2009 (Novartis, 2020).

Salientando que a resiliência humana e a ciência surgem nas situações em que a humanidade mais necessita, o líder exulta o esforço dos colaboradores que trabalharam para que a empresa garantisse o fornecimento constante de medicamentos. Desta forma, foi possível manter linhas de comunicação abertas com os seus *stakeholders*.

O líder destaca a larga cooperação entre setores, como o industrial para, sem precedentes, partilhar informação, compostos, ensaios, capacidade de fabricação, capacidade de ensaios clínicos e capital humano. Destaca a enorme mobilização de esforços, em alguns casos até sem precedentes, para cooperar no combate à pandemia (Novartis, 2020).

Por último, é realçada a importância da união. O CEO da Novartis questiona:

“Imagine se trouxéssemos este poder coletivo para enfrentar os desafios das mudanças climáticas, pobreza extrema ou da saúde global. Poderíamos repensar completamente o futuro do nosso planeta” (Novartis, 2020).

- Missão e Valores

A missão da Novartis é descobrir novas formas de melhorar e prolongar a vida. A empresa investiga e desenvolve tratamentos inovadores para chegar ao maior número de pacientes possível. É também seu objetivo proporcionar retorno aos acionistas da empresa, recompensando aqueles que investem os seus recursos, tempo e ideias na farmacêutica Novartis. (Novartis, 2020). O Compromisso da Novartis para com pacientes e cuidadores:

- Respeitar e compreender as perspectivas da comunidade de pacientes.
- Expandir o acesso aos nossos medicamentos.
- Realizar ensaios clínicos de forma responsável.
- Reconhecer a importância da transparência e comunicação.

A Novartis explica detalhadamente quais as formas como se compromete a cumprir os quatro pontos previamente mencionados.

A missão e valores da Novartis é assinada pela comissão executiva da empresa em nome de todos os colaboradores.

Índice e avaliação GRI

O Relatório ESG da Novartis na sociedade foi preparado de acordo com os padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI). Desta forma a empresa disponibiliza no seu relatório integrado um índice GRI como podemos observar abaixo.

GRI Content Index

DISCLOSURE NUMBER	DISCLOSURE TITLE	UNGC PRINCIPLE	UN SDG	COMMENTS	REFERENCE
101 – FOUNDATION					
102 – GENERAL DISCLOSURES					
102-1	Name of the organization				July ESG Report 2020
102-2	Activities, brands, products and services				p.7
102-3	Location of headquarters				Annual Review 2020 p.48
102-4	Location of operations				Annual Report 2020 F-83
102-5	Ownership and legal form				Annual Report 2020 A-9
102-6	Markets served				Annual Review 2020 p.14
102-7	Scale of the organization				p.4
102-8	Information on employees and other workers	6	8, 12		p.71, p.73
102-9	Supply chain	3, 4, 5, 6, 8, 10			p.25-26
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain				Annual Report 2020 F-15
102-11	Precautionary principle or approach	7			Annual Report 2020 p.11
102-12	External initiatives				p.88
102-13	Membership of associations	1, 8			p.88
102-14	Statement from senior decision-maker				p.10
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10	18		Ethics, Risk and Compliance
102-17	Mechanisms for advice and concerns about ethics	10	18		Establishing Standards of Integrity
102-18	Governance structure				Annual Review 2020 p.44
102-19	Delegating authority				p.12
102-20	Executive-level responsibility for economic, environmental and social topics				p.12

Figura 34 – Índice GRI da Farmacêutica Novartis

- Reação à pandemia

Diante de uma crise global, a Novartis mobilizou rapidamente recursos de investigação e desenvolvimento, medicamentos, experiência em ensaios clínicos e ajuda filantrópica para enfrentar a pandemia do COVID-19. Importa referir que a empresa apresenta um documento que especifica as medidas que tomou no combate à pandemia e que passamos a explorar.

A empresa tomou medidas para apoiar os seus colaboradores e as suas famílias à medida que se adaptam a novas condições e compromissos, como trabalhar remotamente, educar crianças em casa e cuidar de entes queridos. A Novartis anunciou em 2020 uma nova política global para dar aos colaboradores do escritório mais flexibilidade para escolher como, onde e quando trabalhar (Novartis, 2020).

A farmacêutica fez cumprir o seu papel na procura de tratamento para a COVID-19, ajudando na produção de uma vacina eficaz e estabelecendo parcerias que pretendem

potenciar tratamentos antivirais para o futuro com base em novas evidências científicas. A empresa produz atualmente cerca de 15 fármacos chave no combate à COVID-19 que torna disponíveis sem qualquer custo em países de baixo e médio-baixo rendimento até que a vacina ou um tratamento esteja disponível. A sua divisão de genéricos mantém inalterados os preços de medicamentos que podem ajudar no tratamento dos sintomas da COVID-19 (Novartis, 2020).

A farmacêutica procurou, neste período de pandemia, desenvolver esforços com parceiros para alavancar os seus recursos em investigação, desenvolvimento e fabrico em larga escala. Fê-lo estabelecendo diversas parcerias com consórcios multissetoriais como o “COVID-19 *Therapeutics Accelerator*”, coordenado pela Fundação Bill & Melinda Gates.

A farmacêutica comprometeu-se ainda a doar até 40 milhões de dólares para apoiar comunidades em todo o mundo impactadas pela pandemia. Foi inclusive criado um fundo específico que fornecerá doações em dinheiro e em donativos para resposta imediata e esforços de recuperação relacionados com a pandemia (Novartis, 2020).

Análise de *Stakeholders*

A farmacêutica Novartis disponibiliza no seu relatório integrado uma matriz de materialidade. Este método, utilizado para trabalhar os temas materiais em sustentabilidade, cruza os interesses do negócio com os dos *stakeholders*. Através deste modelo, a empresa calcula uma escala de urgência de resposta para cada tópico ou *stakeholder*



CR materiality assessment results polar chart



Figura 35 – Matriz de materialidade da Farmacêutica Novartis

- Acionistas

Do ponto de vista dos acionistas, importa referir que a Novartis disponibiliza toda a informação financeira nos seus relatórios integrados, incluindo a RSC neste processo de criação de valor.

“A questão mais importante do ponto de vista dos investidores são as práticas comerciais éticas e a qualidade do produto, bem como a segurança. Estes podem ter o impacto mais material e oneroso na saúde financeira e na reputação da empresa (Corporate Responsibility Materiality Assessment 2017)” (Novartis, 2020).

Ethical standards

22

Ethical commitments

included in our new Code of Ethics, co-created with more than 3 000 associates

98%

Associates

completed global e-training on the new Code of Ethics (rollout to be completed by February 2021)

8 400+

Suppliers

risk-assessed through our Third-Party Risk Management program, with 120 engagements stopped due to assessment outcomes

Figura 36 – Parâmetros éticos

- Pacientes

O acesso à saúde e a saúde e segurança do doente são os dois tópicos que partilham o primeiro lugar na classificação de grupos de temas materiais. Como tal, assume a maior importância para a empresa farmacêutica, que publica nos seus indicadores de performance anuais o acesso à saúde. Segundo a empresa, a crise pandémica que colocou quase metade dos trabalhadores em risco em todo o mundo trouxe uma urgência em tornar os medicamentos acessíveis e garantir o acesso equitativo aos cuidados de saúde (Novartis, 2020).

Access to healthcare

66 m

Patients

reached with products through our access activities

369 000

Patients

reached with our emerging market brands in 2020

8 m

People

reached with health education at awareness events

Figura 37 – Acesso a cuidados de saúde

Neste sentido, a farmacêutica estabelece como objetivos: implementar uma estratégia de acesso a todos os novos produtos lançados; aumentar os pacientes alcançados com terapias inovadoras estratégicas em países de baixo e médio rendimento em pelo menos 200% até 2025; implementar preços escalonados para lançamentos em produtos farmacêuticos e oncológicos com base nos níveis de rendimento nacional a preços de custo; duplicar número de pacientes atendidos na África Subsaariana até 2022 e um aumento de cinco vezes até 2025.

ACCESS TO HEALTHCARE PERFORMANCE INDICATORS¹

	2020	2019	2018
Total patients reached (millions)	769	799	765
Patients reached through access-to-healthcare activities (millions) ¹	66	16	25
Sustainability-linked bond (September 23, 2020 – September 23, 2028)			
Strategic innovative therapies patient reach	695 669	547 664	382 714
Flagship programs patient reach	43 912 152	15 069 483	28 509 151

Figura 38 – Indicadores de performance de acesso a cuidados de saúde.

- Fornecedores e cadeia de distribuição

A Novartis promove uma gestão responsável da cadeia de fornecedores. A farmacêutica adota processos e sistemas para garantir uma cadeia de fornecedores responsável, certificando-se que os seus fornecedores diretos mantêm padrões adequados em questões financeiras, sociais e ambientais. Os exemplos podem incluir terceirização, fabricação de terceiros, uso de organizações de pesquisa clínica, auditorias de fornecedores e práticas de relatórios transparentes.

A Novartis afirma-se consciente da crescente responsabilização das empresas pelo desempenho das suas cadeias de fornecedores externos, que são complexas e por vezes carecem de transparência (Novartis, 2020).

Ao incorporar medidas para usar os recursos de forma mais eficiente, a Novartis pretende economizar custos, ao mesmo tempo que sustenta os recursos e impacta positivamente a biodiversidade (Novartis, 2020).

A empresa estabelece então o caminho a seguir. A Novartis deve aumentar a consciencialização sobre esta questão internamente e apelar à responsabilidade de todos os seus *stakeholders* para economizar recursos. Quanto às suas próprias operações e cadeia de fornecedores, a Novartis deve incorporar processos mais circulares e estabelecer metas públicas ambiciosas para controlar o uso de recursos em toda a cadeia. Por fim, a farmacêutica deve comunicar mais abertamente em relação aos seus esforços para usar os recursos de forma sustentável.

Abaixo ilustramos os indicadores de *performance* da empresa relativos à cadeia de fornecedores (Novartis, 2020).

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE INDICATORS			
	2020	2019	2018
Suppliers risk-assessed by TPRM ^{1,2}	8 448	2 839 ³	NA ⁴
Suppliers with remediation action agreed ^{2,5}	521	122	89
Suppliers audited ²	35	135	48
Suppliers assessed for anti-bribery risks	2 014	479 ³	NA ⁶
Suppliers assessed for animal welfare	10	3 ³	NA ⁶
Suppliers assessed for business continuity plans	70	NA ⁶	NA ⁶
Suppliers assessed for financial due diligence	193	NA ⁶	NA ⁶
Suppliers assessed for health, safety and environment	315	226 ³	NA ⁶
Suppliers assessed for information security and data privacy	3 174	1 142 ³	NA ⁶
Suppliers assessed for labor rights risks	4 635	1 423 ³	NA ⁶
Suppliers assessed for Quality GmP	561	162 ³	NA ⁶
Supplier engagements stopped due to risk assessment outcomes	120	15 ³	NA ⁶

¹ TPRM: Third-Party Risk Management

Figura 39 – Indicadores de *performance* da cadeia de distribuição.

- Comunidade

A farmacêutica Novartis elaborou recentemente um programa específico intitulado *Engagement & Volunteering* que nasce como um “movimento base e se assume como um componente essencial do papel da empresa como cidadão responsável” (Novartis, 2020).

O programa evoluiu de uma abordagem filantrópica e prática para um modelo sustentável baseado em habilidades que gera impacto para *stakeholders*, empresa, acionistas e sociedade. O programa liberta o poder dos colaboradores, aproveitando a sua diversidade, energia e criatividade para construir confiança na sociedade (Novartis, 2020). Ao apoiar as suas comunidades através deste programa, a empresa envolve-se com uma ampla gama de parceiros estratégicos, desde áreas de saúde global a sustentabilidade ambiental. Com a criação deste programa, a Novartis pretende criar uma mudança social positiva e incorporar o impacto social como um objetivo central do seu negócio.

Com esta nova abordagem, todos os colaboradores com contrato permanente podem escolher quando, onde e como se envolver, escolhendo ainda as competências e

conhecimentos que desejam partilhar. A plataforma de voluntariado da Novartis combina os perfis dos colaboradores com uma variedade de oportunidades, desde projetos locais em comunidades carentes até voluntariado virtual em casa e integra habilidades, conhecimentos e desenvolvimento de competências de acordo com a estratégia de aprendizagem e desenvolvimento da Novartis. Como um dos programas de voluntariado mais inclusivos, não há limite máximo para o número de horas de voluntariado ou envolvimento e o voluntariado é permitido durante o horário de trabalho.

- Colaboradores

A Novartis entende que os seus colaboradores desempenham um papel central na cadeia de criação de valor da empresa.

“Devemos reimaginar fundamentalmente a forma como trabalhamos e criar uma cultura que extraia o melhor das nossas pessoas para assim cumprir o propósito de reimaginar a medicina para melhorar e prolongar a vida das pessoas.”

Segundo a farmacêutica, para que tal cultura se instale, é fundamental impulsionar a inovação, o desempenho e a reputação, e assim, aprimorar a experiência de trabalho dos seus colaboradores. Esta mudança traduz-se numa cultura *unbossed*, em que os colaboradores têm total decisão, autonomia e poder para realizar as tarefas que lhes são imputadas sem necessidade de supervisão (Novartis, 2020).

A Novartis, através do seu programa de bem-estar, adota uma abordagem holística para apoiar o crescimento dos seus colaboradores.

Sempre que possível a Novartis, dá a escolha de quando, onde e como o colaborador trabalha. Com isto, a empresa pretende que o colaborador possa gerir a sua vida pessoal e profissional com um impacto sustentável. Para tal, a empresa utiliza a mais recente tecnologia colaborativa, espaços de trabalho flexíveis e líderes que promovem a flexibilidade.

A Novartis pretende criar um ambiente de trabalho inspirador que apoie o bem-estar, a colaboração e a agilidade (Novartis, 2020).

A igualdade é outro tema central para a farmacêutica em questão.

A Novartis afirma-se empenhada na igualdade de oportunidades, de justiça, de trabalho e de estilo de vida, no respeito mútuo e dignidade de trabalho para todos os colaboradores. A Novartis valoriza a diferença, incluindo deficiência, orientação sexual, raça, etnia, idade, modos de pensamento, género e religião (Novartis, 2020).

“A diversidade e a inclusão acrescentam valor à nossa empresa, aos nossos pacientes, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidades nas quais vivemos e trabalhamos” (Novartis, 2020).

Segundo a farmacêutica, o objetivo neste tópico passa por criar um ambiente diversificado, equitativo e inclusivo que trate todos os colaboradores com dignidade e respeito.

A equidade salarial é um princípio fundamental da política de emprego e reflete-se neste compromisso, conforme escrito no código de ética da empresa.

A Novartis estabeleceu uma estratégia de género com ferramentas para ajudar as equipas de liderança de toda a organização a entender a representatividade dos dois géneros e assim trabalhar em direção ao equilíbrio de género (Novartis, 2020).



Figura 40 – Indicadores de igualdade de género e de acesso à saúde dos colaboradores da Novartis.

Nesta nova cultura, a formação de colaboradores assume um papel primordial para a empresa. Atrair e reter talentos diversos é a base da estratégia de talentos da Novartis. Cientes de que o sucesso da empresa depende das habilidades, experiências e conhecimento dos seus colaboradores, a Novartis incentiva os seus colaboradores a controlar as suas carreiras, oferecendo oportunidades equitativas em toda a empresa para que desenvolvam as suas competências e alcancem todo o seu potencial. É premiado o crescimento interno, com sete em cada dez vagas a serem preenchidas internamente (Novartis, 2020).

Em 2018, a farmacêutica reuniu ideias de colaboradores sobre como melhorar a sua experiência de trabalho na Novartis. Uma das ideias vencedoras foi o acesso a mais formação profissional para todos os colaboradores independentemente da função, nível ou localização e no verão de 2019 esta ideia tornou-se realidade.

Atualmente, a Novartis possibilita aos seus colaboradores a obtenção de certificados de 190 universidades do mundo inteiro, todas apoiadas pela empresa (Novartis, 2020).

O “Learning Institute” fundado pela empresa em paralelo, oferece conteúdos de eficácia pessoal, capacidade digital e programas de idiomas, bem como programas de aceleração de talentos e liderança (Novartis, 2020).



Figura 41 – Educação e treino: dados sobre a formação da Farmacêutica Novartis

Através do já mencionado programa *Engagement & Volunteering*, a Novartis capacita os seus colaboradores a efetuar voluntariado nos seus próprios termos, permitindo que todos façam a diferença com os parceiros da sociedade civil da comunidade escolhida (Novartis, 2020).

Por último, a empresa apoia e incentiva “grupos de recursos de colaboradores” - redes voluntárias que conectam colaboradores que partilham origens, interesses, experiências e perspetivas. Segundo a Novartis, estes grupos tornam os aspectos únicos de diversidade e inclusão mais tangíveis para todos e contribuem para o desenvolvimento do talento e para uma cultura de curiosidade e empoderamento dos colaboradores.

Apoio aos colaboradores durante a pandemia por COVID-19

Diante do cenário atual, a Novartis monitoriza de forma contínua a evolução e transmissão do COVID-19. Esta monitorização é essencial para que sejam tomadas medidas preventivas e de apoio aos colaboradores, que, segundo a farmacêutica, estão “mais vulneráveis e ansiosos à medida que nos adaptamos ao distanciamento social e a novas formas de trabalhar” (Novartis, 2020). Este apoio vai desde os cuidados de saúde e bem-estar físico e mental, à flexibilidade para que todos possam equilibrar as suas prioridades pessoais e profissionais

Compreendendo a complexidade da transição para o modelo de trabalho remoto, a Novartis ofereceu ajuda psicológica aos seus colaboradores, através de um atendimento

telefónico 24h por dia. Este programa possibilita que os colaboradores tenham apoio emocional e psicológico de forma anónima, individual e personalizada. A farmacêutica dispõe de um programa paralelo que oferece ainda serviços jurídicos, pedagógicos, de orientação financeira, serviço social, fisioterapia, nutrição, pet-consultoria e educação física.

São ainda realizadas palestras *online* entre líderes, área médica e restantes colaboradores para esclarecer dúvidas sobre o momento e a pandemia.

A farmacêutica criou ainda uma aplicação que oferece conteúdo para ajudar a melhorar a saúde mental, nutrição, movimento e descanso. O objetivo é promover hábitos saudáveis junto de colaboradores e familiares (Novartis, 2020).

A Novartis promoveu ainda uma campanha de vacinação gratuita para todos os seus colaboradores e familiares. A vacina protege contra *Influenzas A e B*, diminuindo a situação endémica de vírus respiratórios no país e auxiliando os profissionais de saúde a descartarem as *influenzas* na triagem e assim acelerar o diagnóstico de casos de coronavírus.

No que toca à segurança do posto de trabalho, a farmacêutica garante que não existirão demissões ou reduções salariais na sequência da crise atual, salientando que as contratações e promoções seguirão conforme planeado.

Por fim, os colaboradores têm a oportunidade de, através de uma plataforma dedicada, apoiar a ajuda humanitária na luta contra o COVID-19.

UNGC e ODS

Como signatário fundador do Pacto Global da ONU (UNGC), a Novartis compromete-se a partilhar o seu progresso na implementação dos 10 princípios do pacto. A farmacêutica publicou um relatório sobre o progresso no primeiro trimestre de 2020 e o mesmo fará novamente em 2021. O compromisso de longo prazo no apoio à ONU visa alcançar os ODS.

Como empresa líder no mercado dos medicamentos, garantir boa saúde e bem-estar (objetivo 3) está no centro do negócio da Novartis e alinhado com o propósito de reimaginar a medicina para melhorar e prolongar a vida das pessoas.

Através das suas operações comerciais e atividades contínuas, a Novartis pretende fazer contribuições essenciais para o objetivo 8 (trabalho decente e crescimento económico), objetivo 9 (inovação e infraestruturas) e objetivo 13 (combater as alterações climáticas).

A farmacêutica procura maximizar o poder de parcerias (objetivo 17) para descobrir e desenvolver tratamentos inovadores e fazê-los chegar ao maior número possível de pacientes e promover uma cultura inclusiva (igualdade de género).

Por último, a farmacêutica alinha os seus objetivos de sustentabilidade ambiental com o objetivo 6 (água potável e saneamento), o objetivo 7 (energia acessível e limpa) e o objetivo 12 (produção sustentável).

A farmacêutica Novartis faz um mapeamento das suas atividades em relação aos ODS e aos princípios do UNGC no Índice de Conteúdo GRI do seu relatório para o efeito.

IV – Discussão e análise de dados

CAPÍTULO 6 – Discussão e análise de dados

6.1 Análise de resultados

Viatriis

A farmacêutica Viatriis, por forma a garantir que a comunicação não fosse impactada durante a pandemia, investiu em novas tecnologias de colaboração e ofereceu regularmente aconselhamento e apoio aos seus colaboradores (Viatriis, 2020).

Os colaboradores da Viatriis entrevistados, mencionam de alguma forma, uma melhor comunicação da empresa.

O leque de ações passíveis de desenvolver, passou a estar mais organizado, ao invés de uma divulgação localizada nas instalações da empresa, através de cartazes, segundo E4. Esta necessidade de comunicar foi facilitada eletronicamente e, por si só, não significa que as ações tenham aumentado. De facto, segundo E5 e E6, as ações são pontuais, porém a cadência de comunicações aumentou, quer para colaboradores, quer sobre ações que visam ajudar a comunidade.

Talvez justificado por este aumento de eficácia na comunicação, E4 identificava no período pré-pandemia apenas iniciativas de recolhas de brinquedos e roupas para doação ao setor social, em especial em épocas festivas. Ações a que E5 e E6 se referem como existindo antes da pandemia.

No relatório da farmacêutica Viatriis são fornecidos alguns exemplos de parcerias com instituições de solidariedade social que têm como objetivo ajudar famílias afetadas pela pandemia ao providenciar comida, produtos de higiene e informação sobre a doença por forma a aumentar a necessária consciencialização.

Em Portugal, as ações para ajudar a comunidade (doações de sangue e recolhas de alimentos) mantiveram-se, segundo E6. De acordo com E5, não foi criado nada alinhado com os objetivos da empresa, a estratégia manteve-se, com ou sem pandemia.

Segundo E4, existe um plano de RSC, reconhecido pelo colaborador na forma de programas de voluntariado - através da recolha de alimentos ou doação de sangue - que são lembrados através de comunicações regulares com os colaboradores.

Contudo, segundo E5, a frequência e a natureza destas ações não são suficientes, embora no período da pandemia tenha desenvolvido ações que não eram implementadas há algum tempo, como as doações de sangue, o colaborador identifica como lacuna, esta falta de cadência, tornando este tipo de iniciativas, algo de caráter pontual para o colaborador. Importa ainda referir que o colaborador refere dificuldade em encontrar motivos para a maior comunicação e “iniciativa” da farmacêutica, explicando que tal pode ser em resposta à pandemia, ou simplesmente uma mudança por força da recente fusão que deu origem à Viatris.

No relatório de sustentabilidade da farmacêutica é possível encontrar apoios a comunidades locais em diversas áreas como são exemplo, a saúde ou a educação. Por exemplo, durante a pandemia foram efetuadas na Índia uma série de sessões virtuais conduzidas por especialistas, sobre ioga, controle do *stress*, nutrição e saúde mental. O objetivo era ajudar pacientes a superar problemas associados à infecção como ansiedade, medo e o trauma (Viatris, 2020).

Não há exemplos deste género de apoio em Portugal, para além do que era feito pré-pandemia pela farmacêutica Viatris.

A parceria com a *Rua Sésamo* foi referida por E4, contudo, o colaborador afirma não ter conhecimento acerca da implementação em Portugal de alguma iniciativa deste género. Segundo este colaborador a empresa não implementa ações universais ou globais, mas sim de acordo com o que faz sentido com as necessidades do país.

No apoio às comunidades, a Viatris compromete-se por meio de doações, a facultar apoio financeiro a causas locais ou a desenvolver outros esforços de socorro (Viatris, 2020). Em Portugal, segundo os colaboradores da empresa entrevistados e o relatório da mesma, não há evidência de ações deste género em específico em resposta à pandemia.

Com vista à segurança dos seus colaboradores, a Viatris implementou medidas de distanciamento social, avaliações de saúde diárias, divisão de turnos e, quando viável,

trabalho remoto (Viatriis, 2020). Segundo o mesmo relatório da empresa, foram desenvolvidos acordos de trabalho flexíveis, incluindo programação e ajustes de turno de forma a equilibrar a segurança dos colaboradores com as necessidades do negócio.

Segundo três colaboradores (E4, E5 e E6), durante estas imposições, a farmacêutica Viatriis consultou os seus colaboradores via *survey* quanto às condições em que seria viável o regresso ao trabalho presencial, algo que a empresa refere no seu relatório. Os colaboradores foram questionados quanto a um possível modelo misto, com trabalho repartido entre casa e escritório, justificando as opções dadas (E4). Também foram questionados temas como a valorização do contacto com os colegas, o apoio profissional em casa, ou se o reconhecimento era igualmente visível (E4).

Aquando o regresso ao escritório e até à data, foi dada total liberdade ao colaborador para escolher o seu modelo de trabalho (E5).

Os três colaboradores da Viatriis partilham opinião similar quanto à adaptação da empresa ao teletrabalho. Segundo E4, E5 e E6 a flexibilidade do teletrabalho e a forma como a empresa lidou com a atribuição de maior responsabilidade ao colaborador são exemplos de alterações positivas que a farmacêutica Viatriis implementou durante a pandemia ao nível dos colaboradores.

É ainda referida uma preocupação pela segurança e saúde mental dos colaboradores, explicada através da criação de uma linha de apoio psicológico gratuita disponível durante 24 horas (E4, E5) ou de *workshops* de bem-estar. O relatório de sustentabilidade da Viatriis, faz igualmente referência à criação desta linha de contacto que permite aos colaboradores lidarem com problemas de saúde mental que possam ser resultantes da pandemia e dos confinamentos, como *stress* e ansiedade (Viatriis, 2020).

Recentemente, a Viatriis criou uma ação com uma visita da *PROVA ORAL* (programa de rádio) à empresa a cada dois meses (E4). Sendo uma iniciativa que nasceu durante a pandemia, o comediante entrevista de forma informal os colaboradores da empresa. Segundo E4, trata-se de uma ação que visa promover o bom ambiente e a inclusão no trabalho de uma forma divertida e descontraída.

No seu relatório de sustentabilidade, a Viatriis define a diversidade e inclusão como essencial à sua missão.

Quando questionado acerca da continuidade de ações de RSC no contexto pós-pandemia, E4 afirma “sim, espero que estejam a ver o resultado positivo disto nos colaboradores.”

Sanofi

Segundo E2, a farmacêutica Sanofi revela pertinência nas ações que estabelece. O colaborador faz referência a um “prémio saúde sustentável”, a parcerias com câmaras municipais e ao “dia da empresa”.

O “prémio saúde sustentável” pretende promover a saúde e dar visibilidade a projetos assentes em princípios de sustentabilidade. A edição de 2021 pretende promover projetos relacionados com o trabalho num futuro pós-pandemia e nasce de uma parceria com um jornal e uma multinacional de consultoria (Sanofi, 2020).

O dia da empresa, é, segundo E2, um dia em que a organização tenta “devolver à comunidade”. São organizadas iniciativas como, plantar árvores ou fazer cabazes para ajuda solidária. Este dia, de carácter anual, foi realizado em 2020 em respeito a todas as medidas vigentes à data, embora adaptado para fazer face às mesmas.

“Ao fazer estas iniciativas, a empresa motiva a própria sociedade e os colaboradores a fazerem o mesmo” (E2).

E2 afirma ainda que embora estas ações de cariz social não tenham, aparentemente, diminuído, as ações entre a empresa e o colaborador terão diminuído.

O colaborador (E2) refere, em linha com o relatório da Sanofi, a introdução de recursos *on-line*, que incluíam aulas de exercício físico ou dicas de estilo de vida saudável.

Segundo a farmacêutica, as soluções de bem-estar no trabalho foram adaptadas em resposta à pandemia. Nestas adaptações foram introduzidos recursos *on-line*, amplamente disponíveis a colaboradores, que incluíam aulas de exercícios, sessões de alongamento, sessões de relaxamento e *webinars* que forneceram apoio psicológico e dicas de estilo de vida saudável (Sanofi, 2020).

Hovione

Segundo o seu *website*, face à crescente desigualdade provocada pela pandemia, a farmacêutica Hovione estabeleceu uma parceria com uma instituição de apoio social para a doação de bens alimentares a distribuir a pessoas na condição de sem-abrigo ou em situação de vulnerabilidade social.

A farmacêutica promove de forma recorrente a doação de sangue através de parcerias com o Instituto Português do Sangue e organiza anualmente uma maratona no concelho onde as suas instalações se localizam, de inscrição gratuita. Segundo E3, a farmacêutica Hovione seguiu esta estratégia de forma alinhada com o período pré-pandemia. O colaborador considera a farmacêutica, uma empresa “extremamente preocupada” com a RSC.

Refere preocupações por parte da empresa quanto ao seu impacto ambiental independentemente das suas ambições de crescimento, ao seu envolvimento com a comunidade, clientes e fornecedores, embora neste último caso seja relatada uma menor preocupação. É ainda feita uma referência à resposta célere da empresa graças à sua experiência em Macau, localização que sentiu efeitos da pandemia antes da Europa, à semelhança do que havia sido mencionado pelo CEO da empresa (Hovione, s.d).

Na farmacêutica Hovione, foram, segundo E3 implementadas algumas ações orientadas para o colaborador por força da pandemia. Foram oferecidas máscaras e álcool gel produzido na fábrica e a cantina passou a funcionar em regime *take away* com um preço simbólico de 1€ por refeição (E3). Segundo E3, foi ainda dado auxílio aos colaboradores infectados ou em isolamento. Disponibilizado um grupo de pessoas que vai às compras para colaboradores que estejam em isolamento e em caso de infeção, o colaborador recebe um cabaz com cuidados básicos (álcool gel, toalhetas, máscaras, etc). Segundo o mesmo, estas ações mantêm-se na maioria, até aos dias de hoje.

Segundo E3, “a partir do momento em que a minha empresa me oferece máscaras e álcool gel, sinto-me fisicamente segura e senti-me evolvida, que a minha empresa se preocupava comigo”.

Segundo a farmacêutica, “A Hovione reconhece que são as pessoas o seu principal trunfo e que o sucesso continuado da Empresa depende do compromisso, esforço e profissionalismo de todos os que nela trabalham” (Hovione, s.d).

Novartis

De acordo com E1, a farmacêutica Novartis desenvolve diversas ações de RSC com a comunidade em que se insere. Anualmente, a empresa celebra o seu aniversário, com um dia de inscrição voluntária, inteiramente dedicado a iniciativas de voluntariado. As associações são sugeridas por cada colaborador, e se após avaliação se demonstrarem idóneas e de encontro com a cultura e valores da Novartis, os colaboradores da farmacêutica voluntariam o seu tempo e disponibilidade (E1).

Este programa descrito por E1, pretende criar uma mudança social positiva, possibilitando que os colaboradores escolham quando, onde e como se envolver (Novartis, 2020). O programa intitulado *Engagement & Volunteering*, é descrito no relatório da empresa como uma plataforma de voluntariado que combina os perfis dos colaboradores com uma variedade de oportunidades, desde projetos locais em comunidades carentes até voluntariado virtual em casa e integra habilidades, conhecimentos e desenvolvimento de competências de acordo com a estratégia de aprendizagem e desenvolvimento da empresa (Novartis, 2020).

Na mais recente iniciativa, promovida junto da organização *Refood*, cada colaborador preparou na sua casa uma refeição que foi posteriormente entregue à instituição. Devido à pandemia, esta iniciativa foi de carácter digital e sem proximidade física entre os colaboradores, tendo os colaboradores reunido por videoconferência durante a ação (E1).

“Para mim é um complemento não só profissional como pessoal. Acho que todos nós ficamos satisfeitos por saber que estamos a ajudar alguém, a contribuir para o seu bem-estar, nem que seja uma coisa mínima, por isso sinto-me parte de algo maior” (E3).

Também a caixa solidária, iniciativa em que a farmacêutica questiona os seus parceiros acerca de necessidades urgentes, como material escolar, bens-alimentares, fraldas ou roupa, manteve-se digitalmente (E1). Segundo E1, as sessões e contactos decorreram de forma digital. No caso da caixa solidária, a mesma era enviada para casa do colaborador, sendo igualmente agendada pela Novartis a recolha e entrega à instituição.

O colaborador destaca a ambição (algo que a empresa já identificou e quer alterar) de regressar o mais depressa possível ao formato presencial neste tipo de iniciativas com parceiros.

Segundo o colaborador da Novartis, a empresa adaptou-se face às iniciativas que vinham acontecendo até aqui, dando o exemplo de uma iniciativa em 2019, junto de crianças com dificuldades cognitivas, que procurava auxiliá-las a entrar no mercado de trabalho. Algo que com a pandemia foi adaptado à iniciativa da *refood*.

“Para mim obviamente que tem um impacto positivo, acho que trabalho na Novartis para fazer o meu trabalho, para aquilo que fui escolhida, que eu acho que se completa com o trabalho que faço com *o give back* e com estas ações de responsabilidade social” (E3).

Importa referir que, alinhada com duas das cinco prioridades estratégicas da farmacêutica Novartis⁷, segundo E1, o *choice with responsibility* ganhou força com a pandemia. Este programa, torna o colaborador responsável pela escolha do horário e do local onde trabalha (E1). O colaborador não tem a obrigatoriedade de estar entre as 9 e as 18 a trabalhar, simplesmente tem de respeitar os horários dos colegas e atingir os objetivos definidos. Segundo E1, esta flexibilidade é super importante para gerir o trabalho em casa.

O mesmo colaborador refere a possibilidade de utilizar todo o material que era disponibilizado no escritório ou em alternativa a possibilidade de descontar um vale com um valor fixo para material de escritório para o colaborador.

Para E1, a flexibilidade dada, é vista em forma de voto de confiança, tendo sido a maior mudança por força da pandemia. E1 salienta ainda o facto de não se ter sentido monitorizada e de não existir qualquer obrigatoriedade de voltar ao regime presencial. “Nunca haverá obrigatoriedade de a pessoa ir trabalhar para o escritório, isso ficou claro já” (E1).

⁷ As cinco (5) prioridades estratégicas da Novartis para consulta no capítulo V.

6.2 Hipóteses de investigação

H1: Devido à pandemia COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal adaptou as suas práticas de responsabilidade social corporativa.

Manuel & Herron forneceram exemplos de respostas dadas pelas mais variadas indústrias à pandemia, catalogando-as como filantrópicas, transformacionais ou negativas. Segundo os autores um grande número de empresas terá efetuado contribuições financeiras desde que o surto por COVID-19 foi declarado pandemia (Manuel & Herron, 2020: 240).

Em linha com a proposta dos autores de resposta filantrópica, encontramos evidência nas farmacêuticas Viatris, Novartis e Hovione, de uma resposta deste tipo como são exemplos:

“A Viatris compromete-se a apoiar estratégias de doação local, por forma a garantir um maior impacto face às necessidades mais urgentes. Este apoio pode ser por meio de doações, apoio financeiro a causas locais ou outros esforços de socorro” (Viatris, 2020).

“Face à crescente desigualdade provocada pela pandemia, a Hovione estabeleceu uma parceria com uma instituição de apoio social para a doação de bens alimentares a distribuir a pessoas na condição de sem-abrigo ou em situação de vulnerabilidade social” (Hovione, s.d).

“No apoio às comunidades, a farmacêutica Novartis comprometeu-se ainda a doar até 40 milhões de dólares para apoiar comunidades em todo o mundo impactadas pela pandemia” (Novartis, 2020). Foi inclusive criado um fundo específico que fornecerá doações em dinheiro e em donativos para resposta imediata e esforços de recuperação relacionados à pandemia (Novartis, 2020).

Segundo Manuel & Herron (2020) as doações que visem apoiar profissionais de saúde são outra forma de resposta filantrópica. E também a Sanofi respondeu de forma filantrópica, como são exemplo as doações para apoiar profissionais de saúde mencionadas no relatório da empresa (Sanofi, 2020).

Apesar de os relatórios transparecerem esta resposta filantrópica, segundo os entrevistados E1, E5, E6 e E2, embora não tenha sido criada nenhuma ação percebida pelos mesmos como em resposta à pandemia, as ações previamente definidas foram adaptadas e não deixaram de se realizar. Portanto, segundo E1:

“a empresa continua a fazer o que fazia antes da pandemia, embora de forma adaptada por culpa da necessidade de distanciamento social”.

Segundo o mesmo colaborador (E1), não houve ações especificamente dedicadas à pandemia, houve antes uma cadência regular, ou seja, nas palavras do próprio, “não deixámos de fazer nada, mas não fizemos mais em específico só por causa da pandemia”.

Em Portugal, as ações para ajudar a comunidade (doações de sangue e recolhas de alimentos) mantiveram-se, segundo E6 e segundo E5, não foi criado nada alinhado com os objetivos da empresa, a estratégia manteve-se, com ou sem pandemia. Também o E3 não refere qualquer alteração significativa por força da pandemia face às estratégias previamente definidas.

Por fim, e à semelhança dos colaboradores até agora abordados, E2 refere igualmente uma adaptação das ações para fazer face às medidas impostas para combater a pandemia, não referindo nenhuma ação em resposta à pandemia, mas antes uma adaptação das ações pré-definidas.

Desta forma os relatórios denotam uma adaptação das práticas de RSC das empresas objeto de estudo, embora tal, em Portugal, não se relacione diretamente com a criação de novas práticas de combate específico à pandemia. De acordo com os dados analisados esta hipótese foi validada.

H2: Devido à pandemia COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal alterou as práticas de responsabilidade social corporativa com colaboradores.

De acordo com Mirvis uma das formas das empresas ligarem o *employee engagement* à responsabilidade social corporativa é desenvolvendo esforços no sentido de se tornarem um empregador responsável (Mirvis, 2012: 95). Seguindo a lógica do autor, encontramos evidência de que as farmacêuticas Viatris, Novartis, Sanofi e Hovione desenvolveram esforços neste sentido, nomeadamente nos excertos dos relatórios relativos à componente de análise do *stakeholder employee* e nas entrevistas efetuadas. São exemplos o programa *Engagement & Volunteering* da Novartis, a disponibilização de uma linha de apoio psicológico gratuita disponível durante 24 horas da Viatris e as soluções de bem-estar no trabalho que a Sanofi adaptou em resposta à pandemia.

Conforme o seguinte excerto retirado de E1:

“foram oferecidas máscaras e álcool gel produzido na fábrica e a cantina passou a funcionar em regime *take away* com um preço simbólico de 1€ por refeição”

Demonstra esforços da Hovione no sentido de ser um empregador responsável, embora os mesmos não sejam corroborados no relatório da empresa (não é disponibilizado pela Hovione).

No caso da Viatris:

“por forma a garantir que a comunicação não fosse impactada durante a pandemia, investiu em novas tecnologias de colaboração e ofereceu regularmente aconselhamento e apoio aos seus colaboradores” (Viatris, 2020).

Algo corroborado pelos três colaboradores da empresa. Segundo E6:

“tem havido um maior envolvimento dos colaboradores na dimensão digital, coisa que não existia pré-pandemia, quando o *feedback* era muito menor” (E6).

Também na Novartis, onde a estratégia previamente definida foi seguida e adaptada para fazer face às novas exigências, a pandemia potenciou a nova ideologia de *unboss* e empoderamento do colaborador, como é exemplo o programa da farmacêutica Novartis que torna o colaborador responsável pela escolha do horário e do local onde trabalha (E1).

No entanto estas conclusões não se verificaram totalmente na Sanofi onde, segundo E2, “as ações entre a empresa e o colaborador terão diminuído”. Contudo o relatório da mesma empresa refere especificamente o exemplo da introdução de recursos *on-line* que incluíam aulas de exercícios, sessões de alongamento, sessões de relaxamento e *webinars* que forneceram apoio psicológico e dicas de estilo de vida saudável. No mesmo relatório é referido inclusivé um aumento da cadência de *newsletters*, sobretudo para colaboradores no modelo de trabalho remoto Informação esta não corroborada na entrevista de E2.

Verifica-se uma preocupação das empresas no sentido de desenvolver esforços que as tornem empregadores responsáveis, embora tal, nem sempre implique um aumento na cadência das comunicações ou no leque de ações. Esta preocupação é visível na adaptação

das empresas aos novos desafios ao bem-estar do colaborador que o modelo de trabalho remoto trouxe consigo. Consideramos que esta hipótese foi assim parcialmente validada.

H3: A alteração de práticas de responsabilidade social corporativa com colaboradores teve impacto no seu envolvimento.

Embora as adaptações ao modelo de trabalho tenham sido, pelo menos numa primeira instância, impostas, a preocupação que as empresas revelam com os seus colaboradores, pode segundo, Ferreira & de Oliveira (2014) aumentar o *employee engagement*.

No caso da Viatris, encontramos evidência entre os colaboradores E4, E5 e E6, de que a flexibilidade dada quanto ao modelo de trabalho teria efeito na sua recomendação da empresa (eNPS). São exemplo as palavras de E6: “é muito importante o voto de confiança dado para trabalharmos em teletrabalho, ou pelo menos com uma maior flexibilidade”. Também E5 faz referência a esta maior flexibilidade após garantir que seria mais provável recomendar a empresa a um amigo ou parente depois da pandemia. Mudanças mais significativas foram descritas por E4, na justificação para a sua subida em 2 a 3 pontos no eNPS. Para além da referência à flexibilidade do modelo de trabalho, E4 salientou que a linha de apoio e os eventos para *team building* criados durante a pandemia “têm um resultado positivo nos colaboradores”. Também este “maior envolvimento em ações de *team building*” foi encontrado nas palavras de E5, colaborador da mesma empresa.

O mesmo não se verificou nas farmacêuticas Novartis, Sanofi e Hovione segundo o eNPS e a sua relação com ações de RSC.

No caso da Novartis, E1 refere um “impacto positivo das ações de RSC” em si própria, como um “complemento pessoal” que a faz “sentir-se parte de algo maior”. Contudo, não existe qualquer variação no eNPS do colaborador e pelas suas afirmações não é possível aferir um maior envolvimento por força da alteração de práticas.

Embora no caso da Sanofi haja algumas pistas fornecidas pelo colaborador que se aproximam da Viatris, como a flexibilidade no trabalho, o eNPS de E2 foi máximo nas datas pré e pós pandemia, não sendo possível estabelecer qualquer influência no relacionamento entre colaborador e organização por força da alteração de práticas durante a pandemia. Contudo, em linha com a farmacêutica Viatris, na sequência desta questão de recomendação,

foi referido que dar a opção de “onde e quando trabalhar, motiva os colaboradores e dá luz à sua produtividade”.

Segundo Fernandez (2007) fornecer oportunidades de desenvolvimento, uma boa liderança, uma correta gestão de desempenho e uma comunicação eficaz podem ser boas alternativas a recompensas financeiras. No caso específico da Hovione, embora nas palavras de E3 a empresa seja “100% vocacionada para a satisfação dos colaboradores, as práticas que implementa poderão não ser as mais adequadas”, mais nomeadamente no que respeita à política salarial. Este ponto faz com que a dimensão dos colaboradores, seja segundo E3 a mais afetada e menos reconhecida pela empresa. Segundo E3, a quebra de 8 para 7 no seu eNPS é justificada pelo facto de “a competitividade salarial não acompanhar o posicionamento forte da empresa, algo que se reflete numa perda de colaboradores”. Algo que parece contrastar com a afirmação da autora previamente abordada, segundo a qual, embora o salário e os benefícios oferecidos sejam importantes no processo de recrutamento, estes fatores económicos desempenham um papel muito menor na retenção e no *employee engagement* (Fernandez, 2007).

Embora a forma como as empresas flexibilizaram o teletrabalho seja vista como uma enorme vantagem por todos os entrevistados, não é possível estabelecer uma relação clara entre as alterações de práticas e o envolvimento do colaborador. Mesmo com a referência de E6 a um maior envolvimento nas iniciativas de RSC da empresa, no caso específico da Viatrix torna-se difícil apurar se as alterações de práticas se devem ao recente processo de fusão ou à pandemia. Pelo acima exposto esta hipótese não foi validada.

CAPÍTULO 7 – Conclusão

7.1 Questão de investigação

Para responder à questão de investigação previamente definida - Qual o impacto das práticas de RSC da indústria farmacêutica em Portugal no envolvimento de colaboradores no contexto da pandemia por COVID-19? - foram criadas 3 hipóteses, que após verificadas permitiram as seguintes conclusões.

Devido à pandemia por COVID-19 a indústria farmacêutica em Portugal adaptou as suas práticas de responsabilidade social corporativa. Esta adaptação não terá sido necessariamente através da criação de práticas para fazer face aos efeitos da pandemia, traduzindo-se antes numa adaptação de práticas existentes que possibilitem a realização em contexto pandémico de ações de responsabilidade social corporativa previamente definidas.

Os programas de voluntariado orientados para a comunidade como recolhas de alimentos, doações de sangue ou parcerias com associações de solidariedade social, sofreram adaptações à sua forma, mas não aumentaram a cadência nem sofreram aparentes alterações estratégicas face ao pré-pandemia.

Ao nível dos colaboradores, esta adaptação de práticas traduziu-se sobretudo na adaptação das empresas aos novos desafios ao bem-estar do colaborador que o modelo de trabalho remoto trouxe consigo. Contudo, estes esforços desenvolvidos no sentido de ser um empregador responsável nem sempre são acompanhados por um aumento no leque de ações. Embora não exista uma associação definitiva entre a alteração de práticas de RSC e um maior envolvimento de colaboradores, à semelhança daquilo que Ferreira & de Oliveira concluíram no seu estudo, parece também neste caso existir um envolvimento superior em associação a ações de RSC interna (Ferreira & de Oliveira, 2014).

As referências à flexibilidade do modelo de teletrabalho, embora não sejam diretamente relacionadas com responsabilidade social corporativa, demonstram que adaptações a este nível poderão em algumas situações criar valor para os colaboradores e empresas.

Também a adaptação ao digital, aparenta ter facilitado uma comunicação mais eficaz e regular entre empresa e colaborador, o que poderá ser algo passível de impactar o envolvimento com os colaboradores.

Concluindo, embora não seja possível afirmar que a alteração de práticas de responsabilidade social corporativa com colaboradores teve impacto no seu envolvimento, é

constatada a importância que os colaboradores atribuem ao tema, bem como a forma como o transpõem para a sua dimensão de colaboradores.

7.2 Pistas futuras de investigação

No futuro poderia ser de interesse uma investigação desta relação entre a RSC e o envolvimento dos colaboradores com uma amostra mais significativa, quer no número de empresas, quer no número de entrevistados.

Para uma análise mais profunda das estratégias e práticas, poderá ser incluída a visão dos responsáveis por estas temáticas. Tal poderia permitir entender melhor os níveis de implementação em Portugal bem como as motivações subjacentes à tomada de decisão em termos de práticas e estratégias destas temáticas.

Sendo o envolvimento captado através de perceções provindas do colaborador, a sua sensibilidade é grande, pelo que para efeitos de triangulação seria igualmente proveitoso a aplicação de inquéritos a colaboradores para alcançar uma amostragem probabilística do universo em causa.

Bibliografia

Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). *Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective*. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421–438.

Andriof, J. (2002). *Unfolding stakeholder thinking*. Greenleaf, [Abstract]

Archie B. Carroll (2008). “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices.” Em Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 19-46.

Bae, K.-H., El Ghouli, S., Gong, Z. (J.), & Guedhami, O. (2021). *Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic*. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101876.

Bakker, A.B.; Demerouti, E. (2007). “The Job Demands-Resources model: State of the art”. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (3): 309–328.

Boardroom, Pharma (2018), *Turning The Page Portugal*, Health Care & Life Sciences Review, disponível em www.pharmaboardroom.com

Bowen, H. R., Gond, J., & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman (University of Iowa Faculty Connections)* (1st ed.). University Of Iowa Press.

Bridger, E. (2018). *Employee engagement: A practical introduction*. Kogan Page.

Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–500.

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

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility*. *Business & Society*, 38(3), 268–295.

Clarkson principles for business. (1999). The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society. Chaudhary, R. (2017). *Corporate Social Responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap?* Social Responsibility Journal, 13(2), 323–338.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1989). *Our common future: Brundtland report*. Oxford University Press.

Demerouti, E.; Bakker, A.B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W.B. (2001a). “*The job demands-resources model of burnout*”. Journal of Applied Psychology. 86: 499–512.

D’Espíndula, T. S., & França, B. H. (2016). *Aspectos éticos e bioéticos na entrevista em pesquisa: Impacto na subjetividade*. Revista Bioética, 24(3), 495–502.

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

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Elkington, J. (1998). *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environmental Quality Management, 8(1), 37–51.

Emerson, J. (2003). *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*. California Management Review, 45(4), 35–51.

Fassin, Y. (2009), “*The stakeholder model refined*”, Journal of Business Ethics, Vol. 84 No. 1, pp. 113-135.

Fernandez, C. P. (2007). *Employee engagement*. Journal of Public Health Management and Practice, 13(5), 524–526.

Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). *Does Corporate Social Responsibility Impact on employee engagement?* Journal of Workplace Learning, 26(3/4), 232–247.

Frederick, W. C. (1960). *Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks Online, 523.

Freeman, R. Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S. and Wicks, Andrew C. (2007), *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, New Haven: Yale University Press.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford Univ. Press.

García-Sánchez, I.-M., & García-Sánchez, A. (2020). *Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), 126.

Goodpaster, K. E. (1991). *Business ethics and stakeholder analysis*. Business Ethics Quarterly, 1(01), 53–73.

Greenwood, Michelle (2007), «*Stakeholder engagement beyond the myth of corporate responsibility*», Journal of Business Ethics, 74, pp. 315-327.

GRI, 2020, disponível em: <https://www.globalreporting.org/media/m22dl3o0/gri-data-legend-sustainability-disclosure-database-profiling.pdf>

HCLS, 2018.

He, H., & Harris, L. (2020). *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. Journal of Business Research, 116, 176–182.

Herremans, Irene & Nazari, Jamal. (2016). *Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems*. Journal of Management Accounting Research. 28.

Hovione (s.d) <https://www.hovione.pt>

ISO (s.d) <https://www.iso.org/home.html>

Jeffery, Neil (2009), «*Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement*». Doughty Centre for Corporate Responsibility at the Cranfield School of Management

Kanter, R. M. (1999). *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. Harvard Business Review, 77(3), 122.

Krick, Thomas, Forstater, Maya, Monaghan, Philip and Sillanpää, Maria (2010), *The stakeholder engagement manual* (Vol. 1 and 2), Canada: AccountAbility.

Lantos, G. P. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing, 18(7), 595–632.

Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). *Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us*. Journal of Management, 34(6), 1152–1189.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1), 1–2.

Leisinger, K. M. (2003). *Opportunities and Risks of the United Nations Global Compact*. Journal of Corporate Citizenship, 2003(11), 113–131.

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.

Lydenberg, Steve and Wood, David (2010), *How to read a corporate social responsibility report: A user's guide*, Boston: Boston College Center for Corporate Citizenship, Institute for Responsible Investment.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3–30.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement: A report to government*. Report.

Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. M. (2021). *Corporate Social Responsibility: Business Responses to coronavirus (COVID-19) pandemic*. SAGE Open, 11(1), 215824402098871.

Manuel, T., & Herron, T. L. (2020). *An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic*. Society and Business Review, 15(3), 235–253.

Min, M., Desmoulins-Lebeault, F., & Esposito, M. (2017). *Should pharmaceutical companies engage in corporate social responsibility?* Journal of Management Development, 36(1), 58–70.

Mirvis, P. (2012). *Employee engagement and CSR: Transactional, Relational, and developmental approaches*. California Management Review, 54(4), 93–117.

Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. and Wood, Donna J. (1997), «*Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*», Academy of Management Review, 22(4), pp. 853-886.

Moon, H-C, Parc, J.; Yim, S. H.; Park, N.; (2011): *An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation*. Journal of International and Area Studies, Volume 18, Number 2, pp. 49-64.

Moon, H-C.; Parc, J.; (2019): *Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value*, Strategic change, 28, pp. 115-122.

NESH, (2019). *Guidelines for Research Ethics in the Social Sciences, Humanities, Law and Theology*. The National Committee for Research Ethics in the Social Sciences and the Humanities – [disponível em - https://www.forskningsetikk.no/en/guidelines/social-sciences-humanities-law-and-theology/guidelines-for-research-ethics-in-the-social-sciences-humanities-law-and-theology/](https://www.forskningsetikk.no/en/guidelines/social-sciences-humanities-law-and-theology/guidelines-for-research-ethics-in-the-social-sciences-humanities-law-and-theology/)

Noland, J. and Phillips, R. (2010), *Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management*. International Journal of Management Reviews, 12: 39-49.

Novartis (2020), Relatório Anual, disponível em https://www.novartis.com/sites/novartis_com/files/novartis-annual-report-2020.pdf

Nussbaum, A. S. K. (2009). *Ethical corporate social responsibility (CSR) and the pharmaceutical industry: A happy couple?* *Journal of Medical Marketing*, 9(1), 67–76.

Oliveira, Filipa. (2019). *Strategic communication to engage stakeholders in the creation of shared value*. Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, 69.

O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2006). *Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework*. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145.

Piotr Wójcik (2016) *How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility*, *Journal of Management and Business Administration Central Europe* 24(2):32-55

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value*. *Harvard Business Review*, 77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *The Big Idea: Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89, 2-17., 89(1), 2–17.

Prahalad, C. K. (2002). *Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation*. *Reflections: The SoL Journal*, 3(4), 6–17.

Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (1st ed.). Wharton School Pub.

Prahalad, D. (2019, January 2). *The new fortune at the bottom of the pyramid*. *Strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/The-New-Fortune-at-the-Bottom-of-the-Pyramid>.

Reichfeld (2003) <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Sanofi (2020), disponível em (<https://www.sanofi.com/en/our-responsibility/documents-center>)

Sanofi (2020a), *Relatório Integrado Interactivo* disponível em (<https://integrated-report.sanofi.com>)

Sanofi (2020b), *Relatório Integrado Interactivo* disponível em (<https://integrated-report.sanofi.com/foreword-by-paul-hudson/>)

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61–75.

Sedlak, P. (2020). Employee net promoter score (enps) as a single-item measure of employee work satisfaction. an empirical evidence from companies operating in Poland. *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends*, 347–357.

Smith, A. D. (2008). *Corporate Social Responsibility Practices in the pharmaceutical industry*. *Business Strategy Series*, 9(6), 306–315.

Szwajkowski, E. (2000). *Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles*. *Business & Society*, 39(4), 379–396.

UNGC (s.d), disponível em <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Viatrix (2020), Sustainability Report, disponível em https://www.viatrix.com/-/media/project/common/viatrix/pdf/corporate-responsibility/viatrix_2020sustainabilityreport.pdf

Visser, W. (2010) *The Rise and Fall of CSR: Shapeshifting from CSR 1.0 to CSR 2.0*, CSR International Paper Series, No. 2.

Visser, W. (2012). *Corporate Sustainability & Responsibility: An Introductory Text on CSR Theory & Practice – Past, Present & Future* [E-book]. Kaleidoscope Futures

Ltd. <https://www.e-sentral.com/book/info/6580/Corporate-Sustainability-Responsibility-An-Introductory-Text-on-CSR-Theory-Practice-Past-Present-Future>

Visser, W. (2013) *Creating Shared Value: Revolution or clever con?*, Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 3. Part of the Kaleidoscope Futures Paper Series

Visser, W. (2014). In *CSR 2.0 Transforming Corporate Sustainability and Responsibility* (pp. 33–35). Essay, Springer.

Werther, W. B., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Werther, W. B., & Chandler, D. (2013). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, Globalization and Sustainable Value Creation*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Visser, W. and Kymal, C. (2014) *Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV*, Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 3. Part of the Kaleidoscope Futures Paper Series

Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). *Stakeholder theory: Issues to resolve*. *Management Decision*, 49(2), 226–252.

Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships*. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.

Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). *Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects*. *Business & Society*, 60(1), 196–245.

Anexos

Anexo I – (HCLS, 2018)

TOP 20 PHARMA COMPANIES IN PORTUGAL		
(MAT MARCH 2018)		
TOTAL	SALES (EUR)	MARKET SHARE
	2,751,203,489	100.0%
1 MSD	147,595,183	5.4%
2 MYLAN	127,228,600	4.6%
3 BAYER	118,775,655	4.3%
4 TEVA	117,285,083	4.3%
5 SANOFI	108,858,316	4.0%
6 ASTRAZENECA	108,800,505	4.0%
7 NOVARTIS FARMA	101,374,831	3.7%
8 GLAXOSMITHKLINE	97,455,921	3.5%
9 GENERIS	86,725,237	3.2%
10 BIAL	86,386,754	3.1%
11 BOEHRINGER INGELHEIM	76,250,736	2.8%
12 SERVIER	72,947,198	2.7%
13 MERCK SA	63,006,792	2.3%
14 PFIZER	60,400,406	2.2%
15 TECNIGEN	55,015,031	2.0%
16 JABA RECORDATI	48,761,334	1.8%
17 MENARINI	48,554,457	1.8%
18 GSK CONSUMER HEALTHCARE	48,130,550	1.7%
19 JANSSEN	44,586,362	1.6%
20 MEDINFAR	44,186,190	1.6%

Source: Health Market Research (HMR)

Anexo II – Princípios da ONU

Este conjunto de princípios foi entretanto revisto e é agora constituído por dez princípios (www.unglobalcompact.org).

São eles:

Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente; e

Princípio 2: Certificar-se de que não são cúmplices de abusos dos direitos humanos.

Princípio 3: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

Princípio 4: Eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório.

Princípio 5: Abolição efetiva do trabalho infantil; e

Princípio 6: Eliminação da discriminação no emprego e na ocupação.

Princípio 7: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

Princípio 8: As empresas devem empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

Princípio 9: Encorajar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Princípio 10: As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Anexo III – Guião de entrevistas

Introdução: O meu nome é Pedro Martins e sou aluno do mestrado em comunicação pela FCH da Universidade Católica Portuguesa.

Estou a investigar o **impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa do setor farmacêutico em Portugal.**

Gostaria de perceber alguns temas pela visão de um colaborador.

Guia de Entrevista Semiestruturada:

	Hipótese	Key concept
Icebreakers		
1) Falemos um pouco sobre si primeiro. Que posição ocupa na empresa? 2) Quando se juntou à [nome da empresa]?	-	
3) Como é trabalhar para a [nome da empresa]?		EE
Definições		
4) A empresa conduz surveys com regularidade? Considera que a opinião e ideias dos colaboradores são tidos em conta no processo de decisão da “empresa”?		EE
5) Considera a RSC importante?		RSC/SE
6) Por suas palavras, como descreveria a política de RSC da [nome da empresa]?		RSC

Drivers		
7) Sente-se envolvido nas políticas de responsabilidade social da [nome da empresa]? Se sim, o que é que o leva a envolver-se em ações de responsabilidade social?		RSC/SE
8) Sentiu mudanças nas políticas de Responsabilidade Social Corporativa da sua empresa por consequência da pandemia? De que forma as descreveria?	...	RSC
9) Na sua opinião a [nome da empresa] tem algum tipo de relação entre as suas expectativas de progresso social e de progresso económico? Ou seja, acredita que a [nome da empresa] encontra no progresso social uma forma de acrescentar valor? Se sim, de que forma?		CSV/EE
Processes- HOW?		
10) Que tipo de ações foram implementadas durante a pandemia?		RSC
11) Participou ativamente?		...
12) Na sua opinião, trataram-se simplesmente de ações isoladas ou acredita que poderão estar alinhadas com a estratégia de RSC da empresa? Por outras palavras, acredita que as ações implementadas diferiram muito daquilo que havia sido feito pela [nome da empresa] pré-pandemia?
Outcomes		
13) Que impacto acredita que estas ações terão tido na sociedade?		RSC/SE

14) Que impacto tiveram em si próprio?		EE
15) De 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou parente em janeiro de 2020? 0 será não provável de todo e 10 será extremamente provável.
16) De 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou parente em Novembro de 2021?		...
Futuro		
17) Acredita que algumas dessas ações ou medidas terão continuidade no contexto pós-pandemia?		...
18) Na sua opinião que papel poderão as empresas adotar, no que a RSC diz respeito, no contexto pós-pandemia?
Fim		
Muito obrigado, abordámos temas extremamente pertinentes, agradeço-lhe imenso o tempo dispendido e a oportunidade de ter acesso a um precioso <i>insight!</i> Há algo que queira acrescentar?		

Anexo IV – 9 questões ((Lydenberg, 2010: 16).

As 9 questões que tornam um relatório completo e confiável.

Is this a CSR report or a community-affairs report?

Does the report provide details on CSR practices as well as policies?

Does the CSR report provide systematic data or just anecdotes?

Does the company report data in a comparable format?

Does the report present future goals as well as past practices?

Does the report include bad news as well as good news?

Does the report address the company's greatest challenges? Does the company integrate CSR reporting with its traditional business strategy and its financial reporting?

How can readers look beyond a CSR report? (Lydenberg, 2010: 16).

Anexo V – Entrevistas

Entrevista 1 (E1)

Bom dia, o meu nome é Pedro e estou a fazer uma dissertação sobre o impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa, sendo o meu foco o setor farmacêutico português também porque o meu background ligado também à saúde - sou licenciado em cardiopneumologia e encontro-me a realizar um mestrado na área da comunicação.

Gostava de saber se a pandemia teve algum impacto, ou se este tipo de ações tiveram algum impacto, ao nível dos colaboradores.

Mas vamos começar por falar um pouco sobre si: que cargo ocupa na empresa?

Trabalho na área de assuntos regulamentares, e sou regulatory affair specialist.

E quando se juntou à NOVARTIS?

Em 2018.

Como é trabalhar para a NOVARTIS?

É muito bom, foi das melhores empresas onde já trabalhei. Posso dizer que sou autónoma no meu trabalho, temos na empresa uma cultura de unboss, ou seja, nós somos responsáveis por aquilo que fazemos; temos autonomia para tomar decisões e o nosso chefe ao invés de ter um papel de nos ordenar fazer coisas, ou de tomar as decisões por nós, não, é mais uma relação de eu tomo as decisões e informo o meu chefe de que as tomei e obviamente depois sou responsável pelo outcome da decisão.

Somos super autónomos, a empresa é super flexível, muito mais agora na pandemia, mas mais à frente poderemos falar mais sobre isso, por isso é muito bom.

A empresa dá boas oportunidades de carreira? A autonomia é ótima, e o ambiente de equipa é bom?

Sim, o meu pelo menos é muito bom. Nós estamos organizados por departamentos/áreas e assim são definidas as equipas. Eu trabalho com 8 pessoas e não podia ser melhor, somos uma pequena família dentro da grande estrutura que é a NOVARTIS.

Tive muita sorte na equipa que tenho, é verdade.

A distribuição de trabalho é uniforme?

É equitativa, sim. Cada uma de nós é responsável por um portfolio, e gere o seu portfolio. Estamos divididas por áreas terapêuticas, eu tenho uma e as minhas colegas têm também a sua área terapêutica e assim é garantida essa distribuição equitativa.

São avaliados recorrentemente de forma frequente?

Temos objetivos: de equipa, e vários objetivos de desenvolvimento pessoal dentro da empresa.

Enquanto os primeiros (os objetivos de equipa) são o que queremos atingir enquanto equipa de assuntos regulamentares, que é uma equipa essencialmente de suporte do negócio; os objetivos de desenvolvimento pessoal dentro da empresa subdividem-se em objetivos de trabalho que são os realizados no dia-a-dia, e depois também ao nível de progressão de carreira, do que queremos fazer no futuro.

E dentro disto temos avaliações constantes ao longo do ano enquanto conversas informais; não temos um regime de avaliação formal em que é atribuída uma nota, mas falamos e a avaliamos, temos uma conversa sozinhos, mas também com o manager –em que discutimos se o rumo é o certo, ou se devo ajustar algo em específico.

É tudo analisado ao longo do ano e vai sofrendo reavaliações.

São conduzidos surveys com regularidade? Considera que a sua opinião e as ideias dos restantes colaboradores são tidas em conta?

Se não estou em erro temos surveys trimestrais para a equipa toda da Glint.

E as vossas opiniões são tidas em conta?

Sim, pelo menos realizamos o survey e os resultados são avaliados pela equipa que o promove.

E dentro da equipa também analisamos as respostas e falamos abertamente sobre elas.

Agora focando um pouco na responsabilidade social corporativa: acha-a importante?

É importantíssima, falamos muito sobre isso. Temos bastantes ações a nível de responsabilidade social com a comunidade em que nos inserimos. Temos um dia – o dia da

comunidade – que é celebrado na data do aniversário da Novartis em maio e é um dia inteiramente dedicado a iniciativas de voluntariado em que escolhemos uma associação que não é uma associação qualquer, é avaliada pelo nosso departamento de legais, é uma associação idónea, vai de encontro com a cultura de valores da Novartis.

Depois dessa avaliação, no dia em questão, os colaboradores que se querem inscrever – é voluntário, não somos obrigados – e voluntariam o seu tempo e disponibilidade para a comunidade. Este ano a iniciativa foi promovida junto com a refood, foi uma iniciativa digital devido à pandemia em que cada um dos colaboradores preparou nas suas casas uma refeição para entregar na refood. Fizemos todos juntos numa reunião de zoom, o que foi giro porque contribui para estarmos juntos a fazer uma coisa diferente do habitual e depois no final dirigimo-nos à refood mais próxima entregar a refeição cozinhada durante o dia.

Para além disso há um grupo no qual me insiro ao qual chamamos de “give back”, é um grupo também ele voluntário, tem várias frentes, trabalhamos em várias iniciativas com vários parceiros. Eu particularmente trabalho com os refugiados, com a comunidade refugiada e com a literacia em saúde que engloba todas as áreas que trabalhamos, mas tenho colegas que trabalham com idosos, sem abrigo, crianças e mães adolescentes, o ambiente em que promovemos iniciativas para limpeza das praias, por exemplo.

A ValorMed é um dos nossos muitos parceiros que trabalha com a give back.

Nas campanhas de literacia o que fazemos é avaliar a necessidade dos nossos parceiros em alguma área de conhecimento, por exemplo, a última foi sobre doenças sexualmente transmissíveis e agora estamos a preparar uma sobre recursos humanos junto da comunidade refugiada visto que é uma questão particularmente importante visto que grande parte desta comunidade são crianças e adolescentes que vão entrar no mercado de trabalho e então vamos trabalhar com eles a forma de se comportar em entrevistas, visto que têm uma cultura diferente. É uma ideia só do tipo de iniciativas que fazemos no give back, que tem como objetivo dar retorno à sociedade.

Para além de tudo isto, temos outra iniciativa – a caixa solidaria – na qual perguntamos aos nossos parceiros as suas necessidades de bens materiais que possam ter e depois divulgamos com todos os colaboradores Novartis, mesmo fora do grupo do give back, quem pode fazer estes donativos (bens alimentares, fraldas, leites de bebé, casacos, mantas, ...)

Isto tudo começou antes da pandemia, o grupo foi criado em 2019, a pandemia veio em 2020/2021, e continuamos a fazer isto, mesmo digitalmente. As sessões, os contactos, são digitais. A caixa solidária é enviada para a casa de cada colaborador e depois agendamos uma recolha e alguém entrega à instituição.

Portanto, a nível de impacto não houve, continuamos a fazer como fazíamos antes, a única coisa que não fazemos e fazíamos antes é o contacto pessoal, sentimos muita falta, e isso é uma das coisas que identificamos e que estamos a tentar fazer em dado momento do tempo – iniciativas presenciais com os nossos parceiros.

Estas iniciativas de que me falou são feitas de uma forma seguida no tempo? Para perceber a cadência do contacto com a comunidade.

A nível do grupo Novartis reunimos todos os meses, chamamos-lhes *task forces* porque é assim que estamos divididos.

Com os nossos parceiros, cada gestor de *task force*, gere o seu contacto com o parceiro. No meu caso com a equipa dos refugiados contactamos essencialmente com a CPR (Centro de Protecção dos Refugiados) e com a PAZ (Plataforma de Apoio aos Refugiados), com quem também comunicamos mensalmente.

Sentiu algum tipo de mudanças na responsabilidade social corporativa ou alguma das ações que desenvolvem nesse âmbito, devido à pandemia?

Não senti porque continuamos a fazer o que fazíamos antes, a única coisa que mudou foi a transição para o digital.

Tivemos de nos adaptar, por exemplo, em 2019 o dia da comunidade foi com a SEMEAR, uma instituição que trabalha com crianças com dificuldades cognitivas, procurando auxiliá-las a entrar depois no mercado de trabalho. É muito ligado à agricultura, trabalham com a quinta do marques em Oeiras, e o nosso dia foi passado com eles e eles ensinaram-nos a arrancar erva, a plantar arvores e batatas. Eles depois fazem cabazes e o retorno dessas vendas são para essa instituição e nós auxiliamos a produzir esses cabazes, em 2019 em que pudemos estar todos juntos.

Em 2020 foi já digital, a iniciativa da *refood* de que já falamos.

Como é que descreveria a estratégia da responsabilidade social corporativa da NOVARTIS?

Por um lado, esta questão do retorno à sociedade – o *give back to society* – é precisamente esse o objetivo, queremos devolver à sociedade e diminuir as desigualdades,

particularmente em pessoas que não têm a mesma facilidade de obter certo tipo de informação e de bem, do que a maioria das pessoas.

Houve alguma ação desenvolvida especificamente em resposta à pandemia?

Que eu esteja envolvida não. Pode ter acontecido, mas não tive essa percepção.

Ou seja, não houve nada dedicado à pandemia – à COVID-19 – portanto a minha percepção é de que houve uma cadencia regular, ou seja, não deixamos de fazer nada, mas não fizemos mais em específico só por causa da pandemia.

Tudo o que fazíamos reajustamos um bocadinho, demos mais atenção a certas coisas que considerássemos ter um impacto positivo face a pandemia, mas em específico não.

Que tipo de impacto é que acredita que estas ações têm em si mesma e para a organização?

Para mim é obviamente que tem um impacto positivo, acho que trabalho na Novartis para fazer o meu trabalho, para aquilo que fui escolhida, para exercer a minha profissão, que eu acho que se completa com o trabalho que faço com o *give back* e com estas ações de responsabilidade social.

Para mim é um complemento não só profissional como pessoal. Acho que todos nós ficamos satisfeitos por saber que estamos a ajudar alguém, a contribuir para o seu bem-estar, nem que seja uma coisa mínima, por isso sim sinto-me parte de algo maior.

Não estou só a manusear um computador, há uma continuidade, e não é só o trabalho que é importante, há outras coisas para além disso.

De 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a sua empresa a um amigo ou parente em Janeiro de 2020?

Essa pergunta sai sempre também nos nossos *surveys* internos, é uma das perguntas quantitativas recorrentes.

Portanto a minha resposta é 9.

E neste momento, ou em Novembro de 2021?

Mantém-se no 9.

Que alterações é que sentiu durante a pandemia do ponto de vista de colaboradores?

Vou já fazer um *disclaimer*: sou uma pessoa muito de pessoas, odeio o digital, e para mim quando me disseram que tinha de vir para casa e só falava com os meus colegas pelo computador pensei que não ia aguentar e que ia ser horrível, e no início foi complicada a adaptação.

Mas a Novartis e particularmente a minha equipa, conseguiu arranjar uma estratégia para combater esta falta de contacto. No digital perde-se a coisa do café de manhã, de perguntar como correu o fim-de-semana, aquela *small talk* que depois é relevante para construir relações saudáveis no trabalho. O que fizemos foi reunir-nos todas as semanas em que reservamos 30 minutos para fazer esta *small talk*.

As equipas por si só decidiram fazer isto.

Depois a *choice with responsibility* agora é um dos nossos pilares, já era um pouco antes da pandemia, mas agora veio em força. Isto quer dizer que cada colaborador é responsável pela escolha do horário e do local onde trabalha. Não tenho obrigatoriedade de estar entre as 9 e as 18 no computador tenho é de respeitar as outras pessoas, não posso esperar que me respondam às 2 da manhã. Eu sou de Castelo Branco, e posso estar a trabalhar ou em Lisboa, ou em Castelo Branco, onde quiser.

Para as pessoas com filhos em causa isto também foi muito importante. Ninguém nos obrigou a nada, não me senti monitorizada, sempre foi uma coisa antes da pandemia, mas agora é clara esta flexibilidade e isso foi super importante para sabermos gerir o trabalho em casa. Acho que este voto de confiança foi assim a maior mudança.

Essa flexibilidade continua, não somos obrigados a ir ao escritório, não há dias obrigatórios como sei que há algumas empresas que têm.

Na altura em que foi feita a transição para o modelo em teletrabalho foi-lhe de alguma forma replicado o local de trabalho?

Foram, por um lado, deram-nos uma possibilidade de trazer o material de escritório que tínhamos; quem não tivesse, foram-nos dados vales da fnac e da media-markt, com um valor fixo, para gastarmos em material de escritório (cadeiras, monitores, ratos, etc) e cada colaborador pode escolher onde queria gastar esse dinheiro.

Por isso sim, foram-nos dadas todas as ferramentas para fazermos o nosso trabalho quer em casa, quer no trabalho.

No fundo, algumas medidas que a pandemia trouxe vão ficar pelo menos a curto prazo?

Para nós sim, vai ficar assim, já não vai voltar ao que era. Pelo menos todas as conversas até agora foram nesse sentido.

Talvez no futuro em que a pandemia esteja resolvida, vamos adotar um modelo misto, ou seja, com lugares rotativos num escritório mais pequeno.

Nunca haverá obrigatoriedade de a pessoa ir trabalhar para o escritório, isso ficou claro já.

Entrevista 2 (E2)

Tive a pensar e um bocadinho antes da pandemia parece uma boa resposta – resposta a algo conversado anteriormente.

Boa tarde, a minha tese é sobre o impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa, em específico no setor farmacêutico em Portugal. O meu objetivo é perceber se a pandemia teve algum tipo de impacto neste tipo de ações, ou se estas geraram impacto ao nível dos colaboradores.

Que posição ocupa na empresa?

Trabalho na área regulamentar.

Há quanto tempo trabalha na área regulamentar?

Nesta empresa desde 2019, embora já tenha ocupado cargos noutras farmacêuticas, mas noutras áreas funcionais.

Como é trabalhar para esta empresa?

É incrível. É a empresa que ter um contrato temporário me fez ter pena de ir embora, foi a primeira empresa em que tive pena de poder ir-me embora, mas afinal não fui.

A SANOFI tem uma cultura muito positiva e efetivamente a meritocracia existe, e consegui ser promovida e mudar para uma geografia que tem mais importância dentro da nossa unidade.

Posso falar-lhe de algumas dimensões, algumas palavras? Consegue explicar-me como é trabalhar na SANOFI dentro destas dimensões: oportunidades de carreira, segurança de emprego, ambiente de equipa, ...

Como todas as multinacionais nem sempre existem vagas a todo o momento e dão sempre prioridade às pessoas que já trabalharam, ou atualmente trabalham em cargos temporários, dão muitas oportunidades aos estagiários.

A SANOFI tem um programa financiado pelo governo francês, o *programa VIE – Mon Volontariat International* - que é uma experiência de voluntariado internacional que dá oportunidade a todos os residentes da união europeia que se candidatem a vagas fora do seu país, em que lhes é dada uma remuneração digna, tabelada por país, e adicionalmente a

SANOFI dá-lhes subsídios de alimentação e *housing allowance* para auxiliar com os custos de mudança.

Por isso a SANOFI em termos de promoção de carreira e retenção de talento, às vezes não existe em todos os países capacidade por isso quando não há possibilidade de reter a pessoa no país procuram alternativas noutros países, ou mesmo remotamente. Na unidade em que estou inserida só no ano passado foram 5 pessoas promovidas para outros cargos, portanto de Portugal a minha unidade *de consumer* a unidade que é uma “incubadora de talentos” porque a maioria das pessoas ou são promovidas ou mudam-se para outros cargos e adquirem funções ibéricas, ou mesmo na global.

E dão valor ao trabalho que o colaborador faz e reconhecem com regularidade, mesmo a chefia, o esforço que a pessoa faz e os *outcomes* que a pessoa obtém.

Sobre a chefia: há algum conflito de cargos? É boa a relação com a chefia? Têm autonomia na tomada de decisão?

Assume-se, pela dimensão da empresa, que as pessoas são maiores, vacinadas e responsáveis.

Portanto, quando se percebe que o subordinado tem competência, e capacidade para estar autonomamente, está. E parte-se do pressuposto, e dá-se a abertura para enviar mensagem, *e-mail*, ou até mesmo ligar caso tiverem alguma dúvida ou precisassem de algo. Temos reuniões semanais dentro da equipa portuguesa, e com outras equipas, somos outra vez um pouco ibéricos e temos também reuniões com o outro lado.

Mas em termos do departamento, da área, as pessoas dão-se super bem porque como somos sempre análogos uns aos outros em termos de portfolio e ações, se um de nos recebe um email que o outro não recebeu, imediatamente partilhamos, ou se porque uma chefia está ausente, e depende do fio condutor que houve mas a pessoa nota que aquilo fazia parte também de outro colega; é engraçado que em certas tarefas de revisão ou tarefas mais de *quality checks* se temos algum dúvida, ou se é uma coisa nova, conseguimos sempre com um colega de outra geografia esclarecer, há uma abertura muito grande e é muito divertido trabalhar com as pessoas, com direitos a *smiles* e a *fixes* no *teams*.

Mesmo dentro de outros departamentos trabalha-se muito bem, temos uma relação muito boa entre áreas funcionais e conseguimos que as coisas sejam aprovadas e tenham

andamento num tempo útil muito positivo e já recebemos alguns aplausos pela nossa forma de comunicação e pela forma como todos resolvemos e percebemos os problemas.

A empresa conduz *surveys* com regularidade? A opinião do colaborador é tida em conta?

Fazem os *surveys* duas vezes por ano em que se avalia o grau de satisfação com a empresa e posteriormente há ações para simplificação que vêm globalmente em que querem, e todos queremos na realidade, descomplicar, ou seja, encontrar dentro do nosso trabalho e promover que arranjemos alternativas ou sugestões de melhoria para avaliar, por exemplo, a *responsible emailing* quando tenho um *tragic camp* de pessoas e faço *reply* para quem estou a responder, não para todos, isto é, só se responde para quem é relevante porque nem todos têm de saber.

Também temos aquela iniciativa de não ter reuniões sobre reuniões ou muito juntas para permitir que a pessoa trabalhe o trabalho.

Para além destes *surveys* gerais, são conduzidos *surveys* frequentemente por hora de fenómenos específicos? Por exemplo agora na pandemia, os trabalhadores foram consultados na tomada de medidas?

Faz-se os comunicados e dentro das normas a SONAFI foi muito boa a aplicar as recomendações e sobretudo quer a segurança dos colaboradores, isto é, cada vez que aumentam os casos, respeita e sempre respeitou o teletrabalho obrigatório e mesmo que queiras ir para o escritório e não te deixam, por exemplo tínhamos marcado que íamos segunda-feira e não pudemos agora, tivemos de desmarcar e já estamos tristes, só para perceber o quão agradável a pessoa lá estar, não sinto que é um fardo ir trabalhar.

Em termos de teletrabalho sempre promoveram que a pessoa escolhesse, por exemplo, tinham o horário flexível, a pessoa gere o seu horário dentro dos prazos e do horário expetável e ninguém anda atrás das pessoas desde que esteja tudo cumprido não há constrangimentos nem a pressão do típico empregador português.

Sente-se parte de algo maior?

E toda a gente luta para o mesmo, não há quintas, tu viras-te para o colega e perguntas: como é que fizeste isto? Concordas com isto? Estou com esta dúvida, podes chegar a qualquer pessoa e ela não olha para ti de forma estranha, mesmo que seja a primeira vez que te conhece e ajuda-te como pode.

Não vê pessoas insatisfeitas, nem sempre está toda a gente bem todo o dia, mas as pessoas são muito agradáveis entre elas e têm uma boa cultura empresarial que fomenta as pessoas a relacionarem-se, há abertura mesmo entre as várias equipas e a SONAFI tem três dimensões diferentes.

Considera que a responsabilidade social corporativa é importante?

É importante, é-o a vários níveis: para a empresa ter em consideração que estamos num regime de ditadura e tentarmos ser o mais para os outros, em termos de um regime socialista e pensar na sociedade como um todo e não só em pequenos bocados; a forma que as empresas encontram para contribuir para associações, para o local onde estão instaladas, e as parcerias que fazem, as associações que promovem, a sustentabilidade, a redução do consumo de papel, o facto do arquivo físico existir mas estar limitado, todas as medidas digitais implementadas são importantes, porque se a empresa não contribuir e as pessoas não derem o exemplo o que é que fica para as outras empresas? Há que contribuir para o bem maior, para a sociedade, para incentivar outras empresas a agirem da mesma forma.

Como é que é a estratégia e as práticas de responsabilidade social corporativa da empresa em que trabalha especificamente?

Dependendo das áreas terapêuticas, a SONAFI pode ter entre parcerias com associações de doentes aquela responsabilidade que devia ser básica e inerente na indústria, que é o acesso ao mercado, há que garantir e é uma luta transversal a todas que é a de tentarmos ter tudo e o melhor da nossa geografia e não termos falhas no mercado para os doentes terem tudo o que precisam, e se fosse um mundo ideal ter o mais recente e a maior inovação para nos permitir aumentar a qualidade de vida porque o âmbito é suprir as necessidades dos doentes e dar-lhes a maior qualidade de vida possível, permiti-los a não ver a sua doença como limitação.

Acho que é responsável e no ponto/pertinente porque são coisas feitas com um âmbito. Por exemplo, o premio da saúde sustentável fomenta pessoas a criarem modelos sustentáveis e a premiar o melhor modelo permitindo-lhe ter pés para andar, parcerias com a camara municipal, ou o dia da empresa em que se devolve à comunidade desde plantar árvores ou outras atividades, todos os anos as empresas tentam fazer algo diferente, nem que seja com cabazes.

Quão frequentemente seriam essas ações?

O dia da empresa é anualmente. Tinha ficado na dúvida por causa do atual enquadramento do *COVID-19*, mas pós consulta da pessoa responsável pela segurança e higiene no trabalho foi possível com a testagem de todos os intervenientes, com o assegurar de distância, de uso de máscara e desinfeção foi possível realizar, fazendo mais polos para ter menos pessoas, em espaços muito amplos ou mesmo ao ar livre.

Algumas ações deixaram de se desenvolver especificamente por causa da pandemia?

Ações de cariz social tenho quase a certeza que não, ações entre empresa e colaborador diminuíram bastante, por exemplo, nenhuma multinacional que conheço não tiveram festa de Natal face o risco e as recomendações todos adotamos mesmo apesar da testagem obrigatória por não realizar.

Sente-se envolvida nas políticas de responsabilidade social da empresa?

Tenho sempre um papel, desde que sejam promovidas pela minha área de negócio tenho sempre um papel aprovador porque a área de *compliance* e regulamentar tem de aprovar tudo aquilo que esteja presente no evento, nem que seja um cartão, e, portanto, acabo sempre por estar envolvida no desenvolvimento.

As pessoas têm de pedir apoio às diversas áreas para assegurar que tudo está de acordo e dentro do âmbito das políticas de empresa. Não numa espécie de comité, mas num círculo de aprovação, numa lógica de suporte e de conformidade com a legislação em vigor.

Que tipo de ações no geral foram implementadas durante a pandemia?

O teletrabalho para nós é extremamente flexível, mas o escritório tem um tempo de abertura ou de fecho, temos só um sentido para circular no escritório.

Foi implementada uma ação específica para os colaboradores durante a pandemia?

Algum tipo de apoio, alguma linha.

Cada equipa fez como achava que deveria fazer. Notei que houve mais reuniões que não eram necessariamente para discutir nada como propósito.

Nós temos uma reunião semanal em que pessoas aleatoriamente são escolhidas para serem apresentadores dessa sessão em que temos meia hora de descontração e de momento em equipa, para nos vermos e sentirmos que ainda estamos lá todos. E dentro do departamento ou área funcional temos várias reuniões, eu até implementei com colegas de outros países temos uma reunião para beber um café e só para falar, porque são aqueles colegas que sabemos que existem, mas a probabilidade de estarmos com eles fisicamente

agora é muito difícil. Também nos foram dadas aulas de fitness e sessões de relaxamento on-line e dicas para estilo de vida saudável.

A pandemia também nos trouxe coisas muito positivas, assim como o teletrabalho, arranjando uma forma de fazer as pessoas relacionarem-se com outros colegas que não teria de acontecer antes.

Participou ativamente nalguma ação de responsabilidade social?

Só participei no ultimo dia da empresa que foi em Setembro/Outubro em que participei na parte prévia e depois participamos todos no evento em si, este ano foi fazer cabazes para uma associação com alimentos e com uma receita criada por colaboradores.

Foi muito gratificante ver o quanto aquilo fez diferença na vida das pessoas e fez-nos perceber que às vezes estamos tão imersos no nosso trabalho que não percebemos a diferença que podemos fazer.

Encontra alguma diferença nas ações no pré-pandemia e pós-pandemia?

O dia da empresa realizou-se com algumas restrições e dentro do possível.

Que impacto é que acredita que este tipo de ações desenvolvidas pela SANOFI tiveram na sociedade?

Para as pessoas faz muito, ou seja, o facto de contribuir para o desenvolvimento de projetos que são sustentáveis ou a boas ideias, por cada ponto positivo que se acrescentar, mais pontos positivos vão nascer. Implicitamente pensamos que faz com que mais pessoas adiram.

Por a empresa ir fazendo motiva a própria sociedade e os colaboradores fazerem o mesmo. O facto, por exemplo, da pessoa fazer reciclagem no local de trabalho facilita que também o faça no dia a dia.

Também é importante porque normalmente as pessoas não têm a mesma acessibilidade a tudo e o facto da pessoa perceber que pequenos gestos e pequenas ações têm um propósito e fez bem, e fez pessoas estarem um pouco mais aliviadas e felizes ao final do dia.

A mesma coisa com apoios a associações.

E que impacto têm em si própria?

Eu dou mais valor, dou muito valor porque às vezes a pessoa está tão centrada em si mesma, e pensa que a sua vida está um desastre, e participa nesse tipo de ações e vê que a

pessoa poderia estar muito pior, de mãos e pernas atacadas e consegue ver o quão algumas pessoas que tem muito menos não pensam tão negativamente em grande parte das coisas.

E vê-se que aquele ato de generosidade ou caridade tem impacto e que as pessoas ficam felizes em ver alguém que faz aquilo, que se preocupou, e ver que as empresas se preocupam em devolver e ajudar.

Acredita que acrescentam valor à organização de alguma forma?

Acrescenta porque em termos organizacionais a empresa é os seus colaboradores, se tiver uma empresa cujos meus colaboradores não têm valores alocados nos pontos certos e não pensam em ser a melhor versão deles próprios e pensar na sociedade a empresa é mais pobre por isso, por isso ao promover que o colaborador seja a sua melhor versão em termos sociais e profissionais promove que a empresa seja melhor por isso, que seja uma empresa com cultura e com pessoas que sabem relacionar-se com os outros, e que deem valor ao sitio e as possibilidades que lhe são concedidas.

Qual é a probabilidade de recomendar a empresa para a qual trabalha num período pré-pandemia?

Pré e pós pandemia é um 10. Nunca trabalhei com pessoas tão incríveis e que querem dar mais, e que “querem partir o chão”; dá sempre para fazer mais um bocadinho. Em termos de espirito e de pessoas, e até de empresa, é incrível.

Acredita que alguma das ações ou medidas criadas durante a pandemia podem ter continuidade num contexto pós-pandémico?

No caso do teletrabalho e de idas ao escritório numa escala europeia nunca mais vai voltar a haver o molde tradicional de ter todas as pessoas no escritório. Dar a opção das pessoas escolher onde e quando quer estar, só o facto de dar a escolha já motiva a pessoa portanto neste caso acho que foi das melhores coisas que a pandemia veio oferecer, deu à luz a capacidade de produtividade das pessoas no seu próprio domicilio.

Acho que todas as empresas se comportaram muito bem.

Na sua opinião que papel é que as empresas poderão ter numa perspetiva de responsabilidade social corporativa num contexto pós-pandemia?

Muitas das empresas contribuíram para o fabrico das vacinas contra a *COVID-19* foi o caso da SONAFI e da NOVARTIS, e não tendo vacina própria cederam as instalações para o bem comum porque não tinham produção, cederam voluntariamente e proactivamente e

isso criou bastantes alianças entre as empresas para a produção de substancias ativas. Houve várias empresas que se juntaram para ajudar a evoluir e arranjar uma solução.

Isto pós pandemia na minha opinião vai continuar e vai ser muito produtivo, porque ajuda a industria a alcançar o medicamento e algo inovador que traga uma mais-valia e juntos podemos fazer muito, porque temos formas de trabalhar diferente e know-how diferente. A associação positiva que ocorreu mesmo com a partilha de instalações demonstrou que existe um elevado sentido de responsabilidade por parte das empresas e cedência para o bem comum porque tirando a parte da confidencialidade de estar a produzir numa fábrica algo patenteado de outra a responsabilidade e o grau é outro, e isso ser possível ocorreu é um ponto positivo porque isto poderia não ter ocorrido. Mas juntaram-se para atingir um maior grau de vacinação.

Olhando para os concorrentes em Portugal quais aponta como tendo as melhores práticas de responsabilidade social corporativa?

Não conheço o que todos fazem, mas em diferentes áreas acho que todos tentam fazer o melhor que conseguem.

Por exemplo, a FRESENIUS ESCADA tem projetos muito positivos a nível hospitalar e em termos do ensino e conhecimento dos profissionais, tem também o seu próprio premio em termos de nutrição em que existem candidatos.

Acho que todas as empresas têm ações semelhantes, mas viradas para as áreas terapêuticas nas quais se centram, mas acho que todas tentam promover estas ações e o desenvolvimento científico dos profissionais, quer apoiando com artigos ou promovendo prémios e bolsas para ajudar ao desenvolvimento, e também os ensaios clínicos.

Da minha empresa só vejo a valoração a ser dada aos colaboradores e a progressão e motivação destes.

O programa vie é como se fosse o I-9 em português, mas em esteroides, permite à pessoa viver uma experiencia na argentina, no japon, se tu tens um sonho de estar em produção, de ir para uma área especifica de *public affairs* ou o que seja, o universo SANOFI permite essa escolha. A seleção é muito engraçada porque é feita à base de vídeos em que te fazem perguntas especificas e avaliam a tua linguagem corporal, motivação, a forma emotiva, ou não, que falas do projeto.

Eu portuguesa fiquei com um *vie* nos Estado Unidos.

E eles dão valor ao colaborador, ao trabalho que faz independentemente de tudo o resto, e promovem a diversidade e a crítica construtiva.

A pessoa pode sempre expressar a sua opinião, a pessoa tem a sua palavra e não sente medo de repercussão.

Entrevista 3 (E3)

O meu nome é Pedro Martins e sou licenciado em cardiopneumologia e estou a fazer um mestrado em *Marketing* e Comunicação na Universidade Católica e o tema da minha dissertação é o impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa do setor farmacêutico em Portugal; a minha ideia é conseguir perceber que tipo de impacto é que este tipo de ações tiveram ao nível dos colaboradores.

Para começarmos, gostava que falássemos um pouco sobre si: qual é a posição que ocupa na empresa?

Trabalho na OVION, uma multinacional farmacêutica, uma empresa portuguesa que existe em vários países no mundo.

Trabalho numa fábrica de produtos farmacêuticos e a minha posição de *quality assistance*, por isso garanto, na medida do possível, e na minha fábrica de produção, se estamos em *compliance* com as boas práticas de fabrico.

O meu trabalho sempre foi presencial e mudou drasticamente no início de Março de 2020 porque como temos uma fábrica em Macau, China, onde começou a pandemia e a OVION enquanto empresa foi muito rápida a agir, porque logo nas últimas semanas de Fevereiro fomos afetados em Macau e todas as medidas afetaram todas as fábricas, todos os territórios.

Há quanto tempo se juntou à empresa?

Comecei a trabalhar em Maio de 2018 nesta empresa.

Como é que é trabalhar para a OVION em termos das seguintes dimensões: progressão de carreira, segurança de emprego, ambiente de equipa, apoio do supervisor, clarificação dos papéis, conflitos de cargos, distribuição do trabalho, ...?

Esta é provavelmente a quarta ou quinta empresa onde estou e é de longe a empresa mais preocupar em ouvir e conhecer os trabalhadores e as suas preocupações, o que não

significa necessariamente que depois acabe por se concretizar em práticas que beneficiem os colaboradores; portanto temos vários inquéritos de satisfação dos colaboradores, com a empresa, com a pessoa a que reportam diretamente. Há uma política de recursos humanos muito sólida.

Também costumamos ter empresas de *human resources consulting* que nos ensinam, nos apoiam, e dão indicações sobre novas políticas, portanto a empresa é 100% vocacionada para satisfação de colaboradores; as práticas que implementam não são as mais adequadas, e explico isto porque o nosso turno ver é gigante

De qualquer das formas, não há qualquer tipo de problemas entre equipas, com chefes, não existe! O que existe é, e é disto que as pessoas se queixam, para uma empresa que se intitula e que se vende, e com razão, como uma empresa da industria farmacêutica que está sempre no topo, de vendas, de *customer satisfaction*, é uma empresa que paga abaixo das concorrentes e não é muito clara nas direções de carreira, por isso diria que a falta de pagamento adequado e falta de *clear guidance* para os colaboradores em termos de não saberem onde vão chegar daqui a 2 anos, é o que faz com que as políticas e filosofia na prática não impeçam que as pessoas frequentemente não saiam das suas posições.

Em termos de responsabilidade social corporativa: considera-a importante num ponto de vista pessoal? Englobando o fator económico, social e ambiental, ou seja um impacto em todos os *stakeholders* (tanto interno como externo).

Diria que temos uma série de certificações de responsabilidade social e responsabilidade ambiental por isso mais uma vez a empresa é extremamente preocupada com isto.

Mas voltando ao ponto inicial, de todas as dimensões sem dúvida a mais afetada, diria eu, é com os colaboradores que fica muito aquém. Em todas as outras é 100% focada e indicada, com indicações claras.

Por palavras suas qual é a descrição da responsabilidade social corporativa e a estratégia da empresa?

A primeira questão que me vem sempre à cabeça é a do crescimento da empresa, somos sobretudo uma fábrica química antes de sermos farmacêutica, é a responsabilidade ambiental; vamos crescer, vamos expandir, por máquinas aqui e ali, mas primeiro que tudo há que garantir que o impacto ambiental está acautelado.

A segunda questão que considero relevante é o impacto na comunidade: cada nova construção, cada novo projeto, sai sempre uma comunicação para os vizinhos no sentido de os alertar para a possibilidade barulho num certo período de tempo; envolvemos também as escolas da área, as crianças vão lá e apercebem-se do impacto da fábrica na comunidade; envolvemos também os bombeiros e a PSP por isso são super responsáveis e preocupados com a abertura com a comunidade.

Em relação aos clientes sucede a mesma coisa, nós temos muitas iniciativas em que os clientes ou potenciais clientes só vão lá para nos conhecerem, sem qualquer compromisso necessário em relação a contratos.

Em relação aos fornecedores, são um pouco menos preocupados, mas também há a questão de, e sei disto porque estou diretamente envolvida, mas frequentemente dão treino a subcontratados, mesmo que seja a senhora da limpeza, é necessário garantir que sabe o papel dela, o impacto do trabalho dela, as consequências de um desempenho que fique um pouco aquém.

Por isso considero que há um impacto grande.

Sentiu-se envolvida nestas ações?

Sim.

Sentiu mudanças destas políticas por consequência da pandemia?

Senti no lado positivo, houve uma série de iniciativas que a empresa teve para proteger os seus colaboradores.

Acredita a empresa que existe algum tipo de relação entre o progresso social e económico?

Sim.

Acresce valor à empresa? De que forma?

Sem dúvida, logo numa primeira fase, quanto mais envolvida a componente externa à fábrica, um menor número de problemas; numa segunda fase, e parecendo que não, não sei se é uma realidade de Portugal, mas pelo menos na realidade desta fábrica o “passa palavra” é muito importante, por isso não só evitamos problemas como acaba por ser um marketing bastante positivo ter uma comunidade a falar bem de uma determinada empresa, há um poder enorme.

Quando a mensagem é corretamente passada acho que só advém coisas positivas.

Que tipo de ações foram implementadas durante a pandemia?

Para os colaboradores, numa primeira fase, coisas simples como a oferta de máscaras e álcool gel que são produzidas na fábrica, até ao final do ano passado, temos também uma cantina e *take away* e o preço passou a ser simbólico (por 1€ a pessoa pode levar jantar ou almoço).

Também disponibilizaram um grupo de pessoas que vai às compras para colaboradores que estejam em isolamento e precisem de fazer compras; quem está infetado com covid-19 também recebe um cabaz com cuidados básicos (álcool gel, toalhetas, máscaras, etc); uma pessoa infetada não fica sozinha em casa, sem qualquer ajuda.

Participou ativamente em algum tipo de ação de responsabilidade social corporativa?

Por acaso não diretamente, mas por uma questão de falta de tempo, mas temos muitos voluntários na fábrica.

Houve essas iniciativas para auxiliar.

Essas ações estavam alinhadas com a estratégia da empresa?

Sim, tanto que se mantém na sua maior parte até ao dia de hoje.

Que impacto é que acredita que estas ações tiveram na comunidade?

Distinguiria duas dimensões: uma, muito pratica, de segurança, a partir do momento em que a minha empresa me oferece mascaras e álcool gel sinto-me fisicamente segura; numa segunda dimensão, demonstra uma preocupação, sobretudo financeira, com os seus colaboradores, que é uma das filosofias da empresa.

Foi uma coisa muito alinhada com os tempos pré-pandemia.

Que impacto estas ações tiveram em si?

Exatamente os dois pontos anteriores: senti-me fisicamente segura e senti-me envolvida, que a minha empresa se preocupava comigo.

De 0 a 10 qual era a probabilidade de recomendar a sua empresa a um amigo ou parente, antes da pandemia?

8.

E no pós-pandemia?

Daria 7, porque a minha empresa não foi minimamente afetada pela pandemia em termos de baixas e mortes, felizmente, foi uma empresa que estoicamente sobreviveu e

aumentou os lucros, mas ainda assim regressamos à questão inicial: a competitividade salarial não acompanhou o posicionamento forte que a empresa teve durante estes dois anos.

Para o futuro acredita que algumas destas medidas terão continuidade?

Sim.

Que papel acha que as empresas podem adotar num contexto pós-pandémico?

O mais fácil é a questão do teletrabalho, um dos pontos que veio para ficar; a maior parte de nós que tem essa possibilidade devido às suas funções tem atualmente uma política de teletrabalho 1, 2, ou 3 ou 4 dias de teletrabalho por semana.

Na minha empresa as pessoas esperam que o teletrabalho venha para ficar, até porque daqui para a frente podem surgir novas situações pandémicas e é necessário garantir que a empresa não descure os cuidados de segurança, não é só pelo conforto de teletrabalho.

Acho que as empresas têm de ter muito cuidado com o efeito *rebound*, que é o de tanto se adaptaram, tanto se mantiveram, tanto aguentaram, tanto no caso da minha em que aumentar a capacidade que depois as pessoas questionam que parte é que lhes tocou a elas que se aguentaram, e fizeram uma quantidade de horas extra inexplicáveis até por falta de ocupação.

Todo o esforço posto pelas pessoas, se as empresas não ficam alerta, vão ter o efeito oposto: as pessoas vão acabar por procurar outras oportunidades por não se sentirem recompensadas. Posso dizer que 1/3 das pessoas do meu departamento se despediram por esta razão. As empresas com muito sucesso têm também de ter muito cuidado porque os colaboradores vão acabar por exigir para o lado deles.

Entrevista 4 (E4)

Que posição ocupa na sua empresa?

Estou no departamento de qualidade, sou *quality assurance officer*, portanto pertencem ao departamento de operações que envolve microdepartamentos (qualidade, regulamentar, farmacovigilância e artworks também).

Temos uma chefia a nível regional, sediada em Barcelona, do departamento de qualidade; e parte da chefia também portuguesa, temos uma diretora do departamento de operações que dirige todos os departamentos supra.

Quando se juntou à empresa?

Há 4 anos. Já passei por diversas fases: quando me juntei a empresa tinha adquirido outras duas empresas, portanto naquela altura houve também aquisição de medicamentos que deixaram de ser exclusivamente genéricos; e mais recentemente criou-se uma nova empresa com uma parte direcionada para medicamentos da Pfizer (a *upjohn*).

Houve depois alterações com as fusões, como é expetável, a nível de *mindset*: quando há junção de pessoas de outras empresa gera sempre uma mudança para melhor. Temos de encontrar sempre o melhor de dois mundos.

O juntar do melhor de dois mundos acrescenta valor na sua opinião?

Acho que sim, há sempre uma partilha de perspetivas porque ao estarmos sempre a visualizar a empresa de um certo modo, e a seguir sempre os seus procedimentos, acaba por não haver espaço para o pensamento de mudança, é preciso algo de muito errado acontecer normalmente para o paradigma mudar.

As fusões têm gerado desafios, pessoas que vêm com outras ideias que por vezes são melhores e outras piores, e tem sido bastante positivo.

Como é trabalhar para a VIATRIS? Tendo em conta algumas dimensões: oportunidades de carreira, segurança de emprego, ambiente de equipa, apoio do supervisor, distribuição de trabalho, definição do papel na empresa, tomada de decisão, ...

Relativamente ao ambiente de trabalho temos uma equipa relativamente jovem, portanto ronda as idades entre os 30 e os 40, mas maioritariamente os 30's, mas é uma equipa que ajuda. Pode também ter a ver com a disposição em *open space* do departamento de operações e por isso em formação flui facilmente.

A ajuda e a explicação de determinados pontos para obtermos o melhor resultado da empresa em Portugal também acontece por isso em suma existe uma ambiente de interajuda e de partilha de conhecimento.

Já face a estabilidade, nesse ponto posso dizer que existe, mas os *head counts* a nível de aprovação – a nível de *marketing* e finanças não sei como funciona – a nível do departamento de operações é sempre aprovado externamente, ou seja, a nível regional. Neste caso do meu departamento é aprovado pela chefia de Barcelona, não são decisões tomadas localmente. Os pagamentos claro são locais, mas isto tem alguma influência a nível de oportunidades e estabilidade, ou seja, depende da vaga que é criada, já tivemos colegas que vão desempenhar uma função específica num curto espaço de tempo, por exemplo no caso

das fusões, nestes casos não há grande estabilidade ou continuidade na empresa. Mas por outro lado é uma empresa estável por isso não há volubilidade que possa influenciar os nossos postos de trabalho.

Por outro lado, ao nível de desenvolvimento de carreira acho que há aqui uma lacuna e pontualmente este tema surge nas questões de avaliação, é o facto da tomada de decisões não se localizar em Portugal não há grande criação de novos cargos, no meu caso acima de mim só há os chefes e por isso a nível de desafios e oportunidades acaba por pecar um pouco porque há uma limitação do poder de decisão e por isso a ligação entre departamentos fica um pouco aquém. Sei que há empresas farmacêuticas que o fazem em Portugal, por isso considero um ponto a melhorar.

E em relação à distribuição de trabalho e conflito de cargos?

Isso é bem definido, e o departamento pelo menos em Portugal funciona bem. O nosso objetivo enquanto departamento é cada um fazer um pouco de tudo e estar informado do que se passa, assim todos temos um papel ativo e autónomo no desenvolvimento das tarefas.

São avaliados frequentemente?

Anualmente definimos objetivos para o ano, muitos deles definidos a nível regional, outros a nível local, outros relacionados com as vendas.

No nosso caso o departamento de operações tem um impacto *minor* porque não é da nossa atuação por isso terá sempre uma quota diminuída.

Posteriormente, passados 6 meses, fazemos uma reflexão vendo se será necessário redefinir, ou não, objetivos; e no final do ano autoavaliamo-nos, portanto classificamo-nos em cada um dos pontos que anteriormente definimos. E a nossa chefia no momento faz comentários, mas nós não temos acesso, por isso a classificação da chefia só nos chega no ano seguinte com a classificação do desempenho, que acaba por muitas vezes tem a ver com o cumprimento das vendas, o que também nos afeta nos bónus por exemplo.

A empresa conduz *surveys* com regularidade?

Há aqui dois *surveys* que já fizemos, mas não é algo que se faça com uma periodicidade definida. Que me lembro recentemente foi feito um, definido a nível global, sobre as condições em que queríamos voltar ao escritório, ou seja, se nos fazia sentido o teletrabalho a tempo inteiro.

Considera que a empresa toma a sua opinião, e dos seus colegas, em conta no processo de tomada de decisão?

A nível de decisão não sei se será mais a nível europeu as *guidances* ou como é feita essa partilha porque lá está, com esta nova empresa há partilha de resultados a nível global – portanto os EUA – e há pontualmente tom halls (? Min. 13) em que se partilham resultados e falam-se de temas de lançamentos de produtos e de outros temas considerados relevantes, portanto não há só uma partilha de resultados, e num dos últimos falou-se disso mesmo do regresso ao escritório e foi dada a total liberdade ao colaborador.

Aqui, a nível local, não parece que tenha sido transposto totalmente, mas também não sei se a transposição é feita a nível europeu.

Agora estamos inteiramente ao teletrabalho dado ao aumento de casos, mas normalmente vamos ao escritório às quartas, quintas e sextas de 15 em 15 dias. Mesmo a manter-se a ida semanal 3 dias por semana ao escritório considero que já dá para equilibrar bem os dois mundos porque é importante também a partilha de opiniões e manter o contacto com os colegas.

Conhecem os resultados dos *surveys* antes da tomada das medidas?

Não quero estar a mentir, mas que me lembro não.

Mas no passado tivemos outros *surveys* mas foi antes da pandemia e até foi um *survey* que também não foi a nível local, talvez em 2019, que englobava até mais pontos: se achávamos que a comunicação fluía entre departamentos, etc. Abrangia todos os colaboradores e lembro-me que na altura a afiliada em Portugal tinha uma elevada taxa de resposta – cerca de 90% dos colaboradores responderam – e na altura foi partilhado por departamentos, o que também não permitia uma perceção global.

Considera a responsabilidade social corporativa importante? Como descreveria, por palavras suas, a estratégia da sua empresa neste ponto?

Julgo-a fundamental, empresas com sustentabilidade têm de apoiar causas e fomentar uma melhoria da sociedade.

Até indiretamente acabamos por contribuir para a economia circular, se as pessoas estiverem melhores contribuem para a economia e acaba por ser uma bola de neve da qual a empresa acaba sempre por tirar retorno.

Relativamente à empresa considero que poderia talvez ajudar mais e criar mais campanhas; a perceção que tenho é que enquanto multinacional são feitas várias campanhas

fora, nos EUA por exemplo há muitas iniciativas mesmo. Temos, por exemplo, medicamentos para o HIV genéricos que podem ser adquiridos a nível de preços muito inferiores e por isso noutras sítios há ações locais de partilha com África, etc. A nível de Portugal, talvez por falta de empenho e por não haver um departamento que possa desenvolver essas mesmas campanhas, que envolvem um estudo de mercado, de levantamento de necessidades, de gestão de questões éticas; e por a equipa de recursos humanos ser pequena – são apenas duas pessoas – acho que não se mobiliza tanto, e também não há uma pessoa destina à comunicação e por isso há aqui uma lacuna.

Acho que por estas razões não são feitas muitas ações, até a nível de saúde com rastreios e que tais. Ultimamente foi feita por uma colega que já não está na empresa, e por isso com a criação desta nova empresa no período da pandemia, não sei se foi por liberdade de alteração, mas começou a tomar mais iniciativas de cariz social e de comunicação interna. Foram desenvolvidas ações como um posto de recolha de sangue na empresa, e esse nunca mais houve, ocorreu em Outubro, e o projeto da fruta feia que acho que é o único que se mantém.

A nível regional, quando entrei para a empresa – no final de 2017 – houve também a participação numa corrida em Lyon que visava apoiar uma instituição e por isso a *Mylon* pagava os ingressos e depois disponibilizava os lucros a essa instituição, julgo que até era a *Make a Wish*, mas não era a portuguesa.

Assim de ações contínuas acho que não existem, são mais coisas pontuais, por exemplo na altura dos incêndios de Pedrogão houve um email a passar e quem quisesse ajudar com roupas e bens alimentares podia, mas foram coisas muito pontuais.

Sente-se envolvida nestas ações?

Sim, relativamente à recolha de sangue, mas também não há muitas.

Sentiu mudanças nas políticas de responsabilidade social corporativa por causa da pandemia?

O departamento de comunicação tomou as rédeas e algumas coisas foram melhoradas, mas não sei se foi por causa da pandemia, mas devido à criação de uma nova empresa, os períodos coincidiram por isso não é claro, houve algumas alterações.

O departamento de recursos humanos foi da outra empresa que ficou, por isso não sei se foram *guidances* recebidas das chefias, com a criação da nova empresa, ou se foi mais relacionado com a pandemia, mas julgo que terá sido devido à criação de uma nova empresa,

e a uma chefia que apela à transferência e partilha de informação, que gerou uma maior abertura.

Considera essa linha mais adequada à nova estratégia?

Sim.

Além da campanha de sangue, lembra-se de outra ação implementada na pandemia?

A ação da fruta feia, mas essa não participei, mas continua a decorrer, não todos os fins-de-semana, mas uma vez por mês são enviadas informações para quem quiser participar.

Acha que são ações isoladas ou estão alinhadas com a estratégia da empresa?

Considero que se manteve com ou sem a pandemia, porque não foi criado nada que estivesse alinhado com os objetivos da empresa: nem saúde, nem produção da saúde. Acho que se manteve.

Considera que estas ações tiveram impacto para a sociedade?

Acho que a empresa tem um impacto, ainda que não desenvolva estas ações, vou dizer por outro lado, ou seja, sendo uma empresa de genéricos, portanto disponibilizando medicamentos e muitos deles ocorrem mesmo aquando da patente *off* – quando cai a patente, temos tudo preparado e o medicamento é lançado no dia seguinte, o que não quer dizer que nesse dia chegue ao cliente mas é já uma grande disponibilidade – e por isso é possível obter a nível português, o mesmo medicamento a preços mais reduzidos; tanto falo para o utente na farmácia, como medicamentos hospitalares com grande impacto na despesa pública e no acesso do SNS disponibilizado a cada utente. Nomeadamente os biológicos que são muito dispendiosos, e há pessoas que necessitam desses medicamentos regularmente, obtém-nos na farmácia hospitalar, e nisso a empresa tem também um grande impacto social que é de frisar.

Por isso não é tanto a nível de ações, mesmo a nível global, mas no desenvolvimento da atividade em si.

Que impacto é que considera que as ações dos colaboradores tiveram para si?

Relativamente ao antes e depois da pandemia, e em relação ao envolvimento em determinadas situações, por exemplo nunca participávamos nas reuniões de ciclo, uma reunião com os delegados e os *PM's* onde são apresentados resultados, apresentados novos produtos, também se dão formações sobre os novos produtos, técnicas de venda, estratégias,

etc. Por isso agora pontualmente – por isso não é inteiramente porque há coisas que fogem do nosso âmbito – há um maior envolvimento em ações de *team building* dentro do possível, porque é virtual, e temos sido todos convidados quando no passado só estávamos envolvidos na reunião do ciclo que era junto da festa de Natal.

Claro que não é a mesma coisa porque estamos digitalmente e não uns com os outros. Antes havia pessoas que nem se conheciam porque tinham sido contratados depois da festa de Natal ocorrer.

Neste caso, acho que tentam equilibrar os dois mundos e acho que nos têm dado poder de escolha, mesmo a nível de chefias. Neste caso diria que houve preocupação pela segurança e também pela saúde mental dos colaboradores.

Considera que o maior envolvimento com os colaboradores teve um impacto positivo para si?

Sim, teve.

O novo *country manager* periodicamente agora existem localmente *tom halls* (?) periodicamente definidos para falarmos de temas oportunos e com uma parte lúdica associada também porque é a única forma de reunir toda a gente, mesmo para discutir como está a empresa. Também já foi permitido apresentações do trabalho desenvolvido para cada departamento e por isso há uma melhor comunicação e interligação.

Tem havido uma partilha de resultados, vendas e desafios, mas também de temas pontuais que diferem de reunião para reunião.

De 0 a 10 qual era a probabilidade de recomendar a sua empresa a um amigo ou parente em janeiro de 2020? O 0 é nada provável e um 10 seria extremamente provável.

Diria 7.

E atualmente?

Talvez subisse para 8 e não dou mais pelos pontos das oportunidades e de progressão de carreira porque antes a flexibilidade era mesmo 0 porque se uma pessoa fosse a uma consulta de manhã, e era perto de casa, depois faria jeito trabalhar em casa para não perder tempo de trabalho, isto era impossível fazer-se, até porque o que me foi dito era que o sistema era cego e não era possível alterar.

Agora já nem se faz registo biométrico, por isso a flexibilidade aumentou porque antes considero que era mesmo inflexível.

Acredita que estas medidas terão continuidade no pós-pandemia?

Parcialmente, não sei como vai ser nem quando vamos voltar ao escritório, não sabemos de nada.

Mas penso que será ir todas as semanas ao escritório alguns dias, e eu até concordo com esses 3 dias no escritório.

Que papel acha que as empresas podem adotar no contexto de pandemia em termos de responsabilidade social corporativa?

Acho que poderiam ser desenvolvidas, noutros países acho que há maior envolvimento com a sociedade, nomeadamente a nível de educação para a saúde, apoio nas áreas mais fragilizadas mesmo a nível institucional.

Mas nem sempre é fácil, já tivemos pessoas que nos contactaram e não podemos doar medicamentos perto do prazo de validade e não nos é possível pelas regras do INFARMED porque sem ter título de aquisição de medicamentos não é possível.

Acho que devia haver situações de exceção com o devido controlo porque isso certamente auxiliaria muitas pessoas, há pessoas que já fazem isto a nível de campanha de rastreios, por exemplo, e lá está a empresa está a ajudar e há um nome associado ao rastreio possibilitado pela empresa x ou y por isso acaba por ser um marketing indireto, mas é preciso haver pessoas para fazer isto e em Portugal os recursos são sempre a esticar, mas não custa tentar. Mas a legislação está muito clara e não nos permite fazer muito, há muitos impedimentos legais e éticos.

Entrevista 5 (E5)

A minha dissertação é sobre o impacto da pandemia na responsabilidade social corporativa e o meu foco é no setor farmacêutico português. E eu gostava de perceber se a pandemia teve algum impacto neste tipo de ações especificamente ao nível dos colaboradores.

Que posição ocupa na empresa?

Integro o departamento de operações, a minha função é gerir *stocks* e fazer tudo o que esteja envolvido com a qualidade do produto antes de ser distribuído no mercado, trato também de contactos com clientes, reclamações, devoluções, etc.

Quando se juntou à VIATRIS?

Há cerca de 4 anos.

Como é trabalhar para a VIATRIS? Como são as oportunidades de carreira, a segurança do posto de trabalho, o ambiente de equipa, o apoio do supervisor, a clareza do seu papel, a participação na tomada de decisão

Quando entramos, começando com as funções e delineação de funções, temos a *job description* que refere todas as nossas responsabilidades em que temos formações não só do departamento, como das funções dos outros departamentos para percebermos o que é que cada um faz, e se nos surgir alguma dúvida para perceber a quem posteriormente devemos pedir ajuda para resolver estes problemas; temos muitos temas como são em conjunto com vários departamentos são desafiantes para nós mas como já sabemos quem é responsável e temos uma comunicação através de canais abertos na empresa (*teams, whatsapp*, por exemplo) conseguimos tirar dúvidas rapidamente e uma coisa desafiante é resolvido de forma muito simples.

Em termos de chefias temos o apoio todo, tanto a chefia do departamento como dos outros departamentos, quando são questões mais críticas ou decisões mais importantes pedimos sempre o feedback e com o apoio deles conseguimos tomar as decisões.

Em termos de progressão eles têm delineado para nós uma progressão de carreira no fundo, em cada começo de ano avaliam as necessidades de formação e nós propomos-mos também a formações.

Tem o seu papel bem definido na organização? O volume de trabalho é bem distribuído?

Sim, mesmo dentro do departamento fazemos coisas diferentes, mas o trabalho é muito bem dividido até porque damos suporte uns aos outros quando um de nós tem um maior volume.

Considera-se uma pessoa autónoma nas decisões que toma no seu local de trabalho?

Sim.

A empresa conduz *surveys* com regularidade? A opinião dos colaboradores é tida em conta no processo de decisão da empresa?

Oficialmente fazemos 2 *surveys* sempre/fixos que são as avaliações uma a meio do ano e outra no final, que inclui quer a nossa prestação como a da chefia e quando ocorrem temas diferentes do normal fazemos também.

Fizemos um sobre o teletrabalho e a pandemia, por exemplo, quando a pandemia começou fomos todos para casa e antes do regresso ao escritório a empresa questionou sobre

o melhor método para o regresso: se queríamos teletrabalho sempre, se queríamos ir só uns dias ao escritório ou sempre, e depois justificávamos dentro de opções que eram dadas. Também questionavam a valorização do contacto com os colegas, o apoio profissional em casa, ou se o reconhecimento não era tão visível, este género de perguntas.

Considera a responsabilidade social corporativa importante?

Eu diria que sim, hoje em dia estando as empresas na área farmacêutica têm de se diferenciar de alguma maneira, em termos de condições monetárias são uniformes e é isto que cria a diferenciação de umas para as outras, a questão de nos sentirmos parte de algo melhor que nós.

Sente-se parte de algo maior trabalhando para a VIATRIS?

Sim.

Por suas palavras como descreveria a estratégias e as práticas de responsabilidade social corporativa da VIATRIS?

A meu ver é uma empresa preocupada com as pessoas, tanto as internas (famílias) e as externas (alheias aos colaboradores da empresa), pelo menos eu definiria-a assim.

Com as pessoas de forma abrangente?

Sim, englobando os colaboradores e a comunidade em geral até porque a empresa implemente uma ação implementada de acordo com as necessidades e carências de cada país.

Sente-se envolvido nas políticas de responsabilidade social da VIATRIS? E se sim, o que o leva a envolver-se nestas iniciativas?

Sinto-me envolvido porque a empresa faz questão de nos envolver, mesmo aos mais distraídos. A VIATRIS tem um plano de responsabilidade social, como é o caso dos voluntariados e de recolha de alimentos ou de sangue, por exemplo, e têm um calendário com as datas em que é possível ajudar ou prestar suporte, e certa de 15 dias ou 1 semana antes enviam-nos um e-mail com o resumo do que vai acontecer nas semanas seguintes o que acaba por nos envolver mais com a repetição.

Não temos a desculpa que nos esquecemos porque eles relembram-nos constantemente do nosso papel.

Sentiu mudanças nas ações de responsabilidade social corporativa da sua empresa?

Senti, inicialmente a empresa tinha várias ações que podiam ser desenvolvidas, mas agora está mais organizado, parece que o facto de não estarmos juntos parece que faz com que haja uma comunicação mais geral, antes era divulgado por cartazes ou mais localizado, não tínhamos um agendamento tão abrangente das coisas.

Desenvolvido um pouco nas ações especificamente: notou alguma alteração na natureza das ações? Nota alguma diferença entre ações pré-pandemia e durante a pandemia?

Sim, a pré-pandemia acabava por se limitar a recolha de brinquedos em roupa em especial em épocas festivas; agora durante a pandemia fizemos também recolhas de sangue, o projeto da “fruta feia” em que íamos aos mercados da zona de lisboa (onde se encontra a empresa) em que quem se quisesse inscrevia-se e auxiliávamos os produtores a fazer caixas de fruta feia; também temos uma iniciativa que fomenta que os colaboradores também sugiram instituições que gostassem de ajudar, não é só a VIATRIS que as define unilateralmente.

Acredita que a VIATRIS vê este processo entre progresso social e económico uma forma de acrescentar valor? E o que você considera?

À empresa e a mim, sim. Porque este género de empresas consegue ter uma dimensão que lhes permite chegar a mais gente que nós como individuais o que gera uma maior confiança ao lado que é ajudado, como para nós que fazemos parte do ajudar.

A empresa acaba por se destacar das outras porque nós acabamos por falar sobre isto, sendo uma publicidade boa para a pessoa.

Acredita que seria uma característica que o levaria a recomendar a empresa?

Sim.

Que tipo de ações foram implementadas durante a pandemia?

No inicio, antes da pandemia, estávamos sempre no escritório e o teletrabalho não era sequer uma possibilidade como a maior parte, acredito, das empresas. Mas dado a que o nosso trabalho é integralmente no computador durante a pandemia provou-se ser uma

possibilidade o que fez com que a empresa percebesse que era possível trabalhar assim sem quebra de rendimentos e resultados.

Mesmo a parte comercial fez o suporte às farmácias em videoconferência e por telefone, isto veio abrir novas partes porque agora estamos de novo no escritório, mas temos uma maior flexibilidade em que estamos 50% em casa e 50% no escritório com turnos rotativos.

Se um dos turnos for contaminado todo o turno entra em quarentena e o outro está, em principio, livre de perigo.

Outras questões que surgiram que era sobre a contribuição do exercício físico, porque patrocinava x% da nossa inscrição num ginásio, antes do confinamento, e isso foi perdido porque os ginásios fecharam; quando os ginásios voltaram a abrir, voltaram a colocar esse incentivo para nos exercitarmos. Seja ginásio, seja dança, seja ténis, para promover o bem-estar do colaborador.

Houve alguma iniciativa de responsabilidade social corporativa sobre a pandemia para a comunidade? Por exemplo, em resposta à pandemia.

Não conheço se ações dessas foram implementadas em Portugal, mas há países da Europa e na América e Austrália onde foi feita uma parceria com a Rua Sésamo para contar histórias que levam miúdos a encaixar conhecimentos sobre assuntos mediáticos como a vacinação, por exemplo.

Há outros casos de iniciativas para as crianças aprenderem a lidar com o medo e a ansiedade também por exemplo, que não tem nada a ver com a parte médica ou farmacêutica, mas sim para as crianças encararem estes problemas de forma diferente, desmistificando esta ansiedade e medos normais das crianças. Como, por exemplo, terem cuidado a comer coisas do chão, lavarem as mãos com frequência, etc.

Em Portugal ainda não vi nenhuma porque a empresa não implementa ações universais ou globais, mas sim de acordo com o que faz sentido com as necessidades do país.

Encontra diferença nas ações face o pré-pandemia? A estratégia é diferente no pós-pandemia? Houve alguma disrupção na essência das ações?

Em termos de quantidade de ações considero que seja maior agora porque se mantiveram as que existiam antes e acrescentaram-se algumas e não estou a falar de apoios monetários porque não tenho acesso, mas sim se ajuda humanitária, foram doadas 50 milhões de doses para os países mais carenciados, por exemplo, e também medicamentos.

É bom ver que quando a necessidade aumenta, estas iniciativas também aumentam.

Na sua opinião tratou-se de ações isoladas ou alinhadas com a estratégia da empresa?

Acredita que estas ações seguiram aquilo que a empresa vinha a fazer?

Eu diria que não seria uma estratégia, mas sim uma missão da empresa, e aí sim porque se a missão é dar saúde igual para todos, acredito nisso.

É ajudar quem conseguirmos para as pessoas terem um pouco mais de saúde, quer física quer mental.

Que impacto acredita que estas ações tiveram na comunidade?

Diria que em termos globais é difícil imaginar se teve assim um impacto tão grande, mas de forma localizada nas organizações que auxiliamos acredito que sim, acredito que fazemos parte de uma mudança boa.

Que impacto tiveram em si próprio?

Acabei por estar mais sensibilizado para questões que conhecia, mas que como não ouvia muito falar delas, não era uma coisa que tivesse muito presente e agora contactando com elas, e sabendo que todas as ajudas que nós damos resultam num minidocumentário ou reportagem interna em que quem foi partilha a sua experiência aos outros motivando outras pessoas a fazerem também parte.

Que impacto acredita que este tipo de ações terá na organização?

Acho que a maior parte das pessoas valoriza esta atitude o que fomenta a ligação com a empresa, portanto é sempre melhor ter uma empresa que se preocupa não só connosco como também com os outros, mas é também bom sentir que fazemos parte disso.

De 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou parente em Janeiro de 2020?

Seria um 6 ou 7.

E qual seria a probabilidade no presente momento?

9.

Acredita que alguma destas ações ou medidas teria de alguma forma contribuído?

É mais importante porque em termos de ajudas sempre demos, mas é muito importante o voto de confiança dado para trabalharmos em teletrabalho ou pelo menos com uma maior flexibilidade, coisa que não acontecia antes.

Foram também criadas outras ações que não eram antes tomadas porque tínhamos a companhia uns dos outros, mas agora temos, como é o caso de uma linha de apoio psicológico gratuita disponível durante 24 horas.

Outra coisa que fazemos e não fazíamos antes é que temos 1 vez de 2 em 2 meses, ou a cada 3 meses, uma visita da *PROVA ORAL* do Alvim à empresa em que o Alvim entrevista uma pessoa da empresa e conhecemos um pouco melhor a pessoa e no ambiente de comédia e descontração acabamos por nos conhecer melhor durante o horário laboral para evitar que as pessoas não compareçam por outros motivos, inserindo uma parte mais de lazer.

Olhando para estas ações acredita que terão continuidade no contexto pós-pandemia?

Sim, espero que estejam a ver o resultado positivo disto nos colaboradores.

Na sua opinião que papel é que acha que as empresas poderiam adotar no contexto pós-pandemia em termos de responsabilidade social corporativa?

Considero que o importante é perceber o que correu bem e mal e implementar os pontos mais fortes, mantendo também aqueles que corriam bem antes da pandemia.

Acredita que a sua opinião é importante neste processo?

Acredito que sim, até agora têm feito isso antes de implementarem e depois de implementarem questionando se consideramos que alguma coisa devia ser implementada ou alterada.

E se não for por *surveys* temos sempre caixas de sugestões disponíveis.

Olhando para os concorrentes em Portugal quais aponta como tendo as melhores práticas de responsabilidade social corporativa?

A VIATRIS, diria eu, é das melhores neste aspeto, pelo menos em tempos de pandemia.

Antes eram todas mais ou menos equilibradas, agora a VIATRIS destacou-se um bocadinho.

Que posição ocupa na empresa?

Trabalho no departamento de operações na área regulamentar em que a minha função é preparar todo o dossier do produto para que seja aprovado a nível nacional.

Quando se juntou à sua empresa?

Há cerca de 7 anos.

Como é trabalhar para a VIATRIS?

Gosto, temos muito apoio, quer dentro da equipa quer nos departamentos satélite à equipa. Portanto sentimos tanto apoio de pessoas dentro da nossa área, como noutras áreas que possam ser úteis no nosso trabalho do dia a dia.

Sentem-se autónomos na tomada de decisão?

Sim, uma equipa é dividida em vários grupos e cada equipa é autónoma para desenvolver o seu trabalho.

A empresa conduz *surveys* com regularidade? Considera que a opinião dos colaboradores é tida em conta durante o processo de tomada de decisão da empresa?

Sim, mas mais agora do que antes da pandemia.

Antes a opinião era muito dada de boca em boca, falávamos diretamente com os superiores; e agora como não estamos presencialmente na empresa, a empresa sentiu a necessidade de criar vários projetos onde nós conseguimos participar remotamente: seja um e-mail de caixa de sugestões, *surveys* sobre como queríamos voltar à empresa ou em que moldes o faríamos.

Tem havido um maior envolvimento dos colaboradores a nível eletrónico, coisa que não havia antes e o *feedback* era muito menor.

Considera a responsabilidade social corporativa algo importante?

Sim, é o que faz a diferença entre uma empresa e outra

Isto na ótica de escolha de emprego?

Sim

Por suas palavras como descreveria a política de responsabilidade social corporativa da sua empresa?

É uma empresa que se preocupa tanto com os colaboradores como com a sociedade.

Desenvolve ações com a sociedade?

Sim, desde recolha de alimentos, a doações de sangue.

Sente-se envolvido nestas práticas?

Sim, não só pelas iniciativas que a empresa desenvolve para os externos, como nós também podemos partilhar experiências que já tivemos com a equipa; em meetings mensais que temos, há sempre uma partilha de experiência que já tivemos, em voluntariado, por exemplo.

Costuma envolver-se neste tipo de ações?

Sim.

Sentiu mudanças nestas ações por força ou por consequência da pandemia?

Sim, tal como já tinha referido há uma necessidade de comunicar uns com os outros eletronicamente, o que facilita uma comunicação mais alargada, à própria empresa. Chega a haver reuniões com 150 pessoas o que a nível presencial seria impossível. As ações para ajudar a comunidade mantiveram-se, fizemos doações de sangue e recolhas de alimentos como fazíamos antes.

Acha que a empresa encontra na responsabilidade social corporativa uma forma de acrescentar valor? Se sim, de que forma?

Sim, as ações que sustenta mantém os colaboradores interessados pela empresa e pela missão da empresa e tem um resultado positivo na taxa dos colaboradores.

Que tipo de ações foram implementadas durante a pandemia?

A flexibilidade do teletrabalho que antes não era permitida enquanto prática do dia-a-dia, a empresa também confia nos trabalhadores a questão de horário (antes tínhamos de picar o ponto e agora há uma maior liberdade).

E nesta fase também temos uma visão mais geral do que cada departamento faz, coisa que não tínhamos antes, derivado das reuniões mensais que temos todos juntos.

Houve alguma ação implementada especificamente para a pandemia em que tenha participado?

Sim, participei na doação de sangue.

Essa é uma iniciativa regular?

Sim, temos parcerias com várias empresas e várias vezes por ano há recolha de sangue.

Diria que de 6 em 6 meses, pelo menos.

Que tipo de impacto acha que estas ações têm na sociedade?

Acabamos por ajudar as pessoas de forma muito direta, não só através do nosso trabalho que também acarreta muita responsabilidade porque temos de assegurar que os medicamentos e todos os produtos de saúde estão conformes para as pessoas administrarem e melhorarem o estado de saúde e alcançar a melhor qualidade de vida possível, mas também contribuimos de outra forma com doações de alimentos e dádivas de sangue.

Acho que tudo se complementa entre si.

Que impacto considera que estas ações tiveram em si próprio?

Tiveram um ótimo impacto porque sinto que estou a ajudar. Possivelmente não me deslocaria a sítio nenhum para doar sangue, mas esta doação é feita na própria empresa durante o dia de trabalho, não temos de tirar horas.

No fundo o voluntariado é trazido até nós o que faz com que haja uma taxa de adesão muito maior.

De 0 a 10 qual a probabilidade de recomendar a empresa em que trabalha em Janeiro de 2020?

7.

De 0 a 10 qual a probabilidade de recomendar a empresa a um amigo ou parente em Novembro de 2021?

10.

Algo mudou?

Tudo mudou.

O tornar a comunicação mais transparente usando os meios de comunicação que a pandemia nos forçou a desenvolver fomenta essa sensação de integração na empresa, o fazer parte da empresa. Embora não esteja presente fisicamente no meu local de trabalho sinto-me mais envolvido neste tipo de iniciativas da empresa. Quer comunicações para colaboradores, quer comunicações sobre ações para ajudar as pessoas.

Acha que estas medidas terão continuidade no futuro?

Sim, acho que aprenderam o bom resultado que isto tem na motivação de cada um de nós porque é importante esta visibilidade e estas iniciativas dentro da empresa quando se trata de uma empresa grande.

E saber que a empresa usa esta visibilidade para apoiar as pessoas fora da empresa é algo ótimo.

E que papel acha que as empresas podem adotar no que à responsabilidade social corporativa diz respeito, no contexto pós-pandémico?

Aprender o que resultou durante a pandemia e continuar com os pontos positivos em frente porque melhorando a sociedade acabamos por melhorar não só o bem-estar da sociedade, como o bem-estar dos próprios colaboradores e consequentemente a saúde da empresa.

À parte

Uma reunião em que foram mostrados os objetivos não só da empresa como um todo, mas os objetivos de cada departamento, somos 10 departamentos e cada departamento demonstrou os seus objetivos quer de desenvolvimento do colaborador, do departamento em si, dos sistemas associados ao departamento, etc. Estes objetivos foram fixados por todos os departamentos para o ano de 2022.

Havia uma parte de performance, uma parte de planificação de carreira para os colaboradores, a criação de um programa em que é eleito 1 ou 2 colaboradores da equipa que tem destaque e pode desenvolver projetos diferentes do que desenvolve no dia-a-dia a nível nacional ou internacional. Estes colaboradores são premiados por terem um maior rendimento, sendo estes nomeados pela própria equipa e depois democraticamente escolhem os com mais votos e durante o ano juntam cada elemento de cada equipa e nesse ano desenvolvem um projeto juntos

O projeto é melhorar para o futuro?

Sim, diria que sim, ou novas áreas de atuação da empresa, ou desenvolver um novo sistema de organização para a empresa. No fundo desenvolver algo extra ao trabalho do dia a dia.

Anexo VI – Termo de confidencialidade ⁸

Termo de Confidencialidade

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO no âmbito da realização de uma Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade, pela Universidade Católica Portuguesa, de Pedro Rafael Martins, com a orientação da Senhora Professora Filipa Oliveira, cujo título é: “Responsabilidade social corporativa e envolvimento dos colaboradores: Uma investigação ao setor farmacêutico em Portugal durante a pandemia por COVID-19.”

A participação no estudo adotará a forma de entrevista gravada sem recurso a imagem, terá lugar em data a combinar entre os intervenientes, e será efetuada pela plataforma *Zoom Meetings*, cujo link será partilhado oportunamente, devido ao crescente número diário de novas infeções e para proteção de todos os intervenientes envolvidos no estudo.

Os dados recolhidos ao longo da entrevista destinam-se meramente à análise de resultados do estudo de investigação em questão, não sendo por isso autorizada a partilha de dados de identificação pessoal recolhidos, sendo a vontade do participante o anonimato não será partilhada a sua identidade, sendo somente utilizada a empresa respetiva para identificação, de forma a garantir a confidencialidade e anonimato necessários e legalmente exigida pela Comissão Nacional de Proteção de Dados. Desta forma, os dados pessoais e traços qualitativos dos participantes nunca serão tornados públicos, e os contactos serão feitos em ambiente de privacidade para os mesmos efeitos.

Assinatura de quem pede o consentimento

Declaro ter lido e compreendido o documento supra, bem como as informações que me foram fornecidas pelo entrevistador que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar a participação neste estudo sem qualquer tipo de

⁸ Mediante solitação, serão partilhados os termos assinados pelos intervenientes.

consequências. Desta forma, esclareço a minha vontade de participar nesta recolha de dados, que voluntariamente fornecerei, e permito que sejam utilizados para o fim descrito.

Declaro confiança na utilização da informação recolhida somente para efeitos de investigação, e que me serão asseguradas as garantias de confidencialidade e anonimato apresentadas.

Nome:

Assinatura:

Data: