



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Integração da Responsabilidade Social e Sustentabilidade
na Estratégia Empresarial: O Caso da Auchan Retail
Portugal**

Ana Filipa Charrua de Matos

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Integração da Responsabilidade Social e Sustentabilidade
na Estratégia Empresarial: O Caso da Auchan Retail
Portugal**

Ana Filipa Charrua de Matos

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2021



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | António Henriques Guerreiro (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

À minha avó Faustina Maria Piteira, que infelizmente me deixou uns meses antes do início deste projeto, mas que nas nossas últimas conversas encorajou-me a nunca desistir dos meus objetivos, foi a maior motivação para a concretização deste projeto, presto-lhe desta forma a minha homenagem. Os avós deviam ser eternos. Obrigada querida avó, por tudo.

Resumo

A presente dissertação traduz em termos práticos um tema bastante debatido por diversos autores da literatura e também pelos governos, e é indiscutível a sua contribuição para o sucesso das organizações. Em termos práticos, procede-se ao estudo do conceito de Responsabilidade Social, nomeadamente a sua evolução e a sua dimensão interna e externa, para que desta forma, seja possível analisar as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas numa grande empresa da distribuição em Portugal nas principais atividades da mesma, ou seja, nas vertentes económica, ambiental e social. Neste âmbito, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa e interpretativa. Em termos práticos, identificou-se a contribuição que a implementação de estratégias de Responsabilidade Social tem na organização, através da interpretação dos dados relacionados com os conceitos teóricos.

A escolha do tema está relacionada com o facto da *Auchan Retail* Portugal ser uma insígnia detentora há mais de 14 anos da norma SA 8000 no setor da distribuição. O carácter responsável e sustentável que é espelhado pela empresa serve de guia, pois vai para além da divulgação organizacional, transcendendo a orientação para os lucros preocupando-se com a Responsabilidade Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade; Estratégia Organizacional; Setor da Distribuição

Abstract

The Integration of Social Responsibility and Sustainability in Business Strategy: The Case of Auchan Retail Portugal

This dissertation translates into practical terms a topic that has been widely debated by several authors of the literature and also by governments, and its contribution to the success of organizations is indisputable. In practical terms, the concept of Social Responsibility is studied, namely its evolution and its internal and external dimension, so that in this way, it is possible to analyze the Social Responsibility practices developed in a large distribution company in Portugal in the main activities, that is, in the economic, environmental and social aspects. In this context, a qualitative and interpretative research methodology was chosen. In practical terms, it was identified the contribution that the implementation of Social Responsibility strategies has in the organization, through the interpretation of data related to theoretical concepts.

The choice of theme is related to the fact that Auchan Retail Portugal has been an insignia holder for over 14 years of the SA 8000 standard in the distribution sector. The responsible and sustainable character that is mirrored by the company serves as a guide, as it goes beyond organizational disclosure, transcending the profit orientation by being concerned with Social Responsibility.

Keyword: *Social Responsibility; Sustainability; Organizational Strategy; Distribution Sector*

Agradecimentos

A realização da presente dissertação contou com diversos apoios e incentivos, sem os quais não teria sido possível a sua realização, e aos quais estarei eternamente grata.

Aos meus pais António e Maria de Fátima, por nunca baixarem os braços e permitirem que pudesse investir na formação, e por me fizeram acreditar que onde se fecha uma porta, abre-se uma janela e é determinante nunca baixar os braços. Agradecer ao meu irmão Miguel, por seres um exemplo de determinação e resiliência. E ao meu sobrinho Miguel, o sorriso por detrás deste projeto. A minha companhia.

Aos meus amigos, que perceberam desde o início o quão este projeto era de extrema importância para mim, é um realizar de mais um objetivo. Mas em especial às minhas colegas, que são muito mais do que isso, são amigas: Ana Raquel Cândido e Teresa Biléu, que foram o meu pilar durante todo o processo. De tão diferente que somos, formamos a melhor equipa possível, ajudamo-nos nos mais diversos momentos destes dois anos, e sem elas não teria sido possível. Guardo-vos no coração, para sempre.

Agradecer também à Auchan Retail Portugal, pela oportunidade de desenvolver este projeto sob a sua alçada, nomeadamente à Responsável de Responsabilidade Social Joana Correia Santos pela disponibilidade. A empresa que me acolheu no meu primeiro emprego, onde integrei aquela que será sempre a minha equipa. E ao meu superior hierárquico, José Carlos Duque, agradecer-te porque acreditaste sempre que seria capaz de mais, e por me teres dado asas para voar.

Para terminar, agradecer à minha orientadora Prof^a Doutora Maria de Fátima Jorge pela ajuda e orientação, e despertar ainda mais o meu interesse por esta área.

O meu sincero agradecimento a todas estas pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema	13
1.2. Objetivos.....	13
1.3. Metodologia.....	14
1.4. Estrutura do Trabalho.....	14
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1 Responsabilidade Social: Conceito e Evolução.....	15
2.2 Responsabilidade Social: Dimensão Interna e Externa.....	20
2.3 A Responsabilidade Social e a Gestão de Stakeholders.....	22
2.4 Principais instrumentos de Formalização da Responsabilidade Social	25
2.5 Da responsabilidade social para a ideia de sustentabilidade / desenvolvimento sustentável.....	29
2.6 Responsabilidade social no setor da distribuição em Portugal	32

3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	35
3.1	Problemática e Objetivos.....	35
3.2	Metodologia da Investigação.....	36
3.3	Instrumentos de Recolha de Dados.....	38
3.4	Métodos de análise de Informação	39
4.	Estudo de Caso: Auchan Retail Portugal	41
4.1	Apresentação da Empresa	41
4.2	Análise de Dados/Informação recolhida.....	43
4.2.1	Análise dos Relatórios	43
4.2.1.1	Estrutura Formal	43
4.2.1.2	Destinatários da informação	44
4.2.1.3	Visão, missão, valores e princípios consagrados	44
4.2.1.4	Formalização da Ética da organização e respetivas atividades de disseminação, formação e acompanhamento	45
4.2.1.5	Stakeholders privilegiados	45
4.2.1.6	Principais atividades que sejam manifestações de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes económica, ambiental e social	47
4.2.2	Análise das Entrevistas	54
4.2.3	Discussão de resultados	81

5.	Conclusão da investigação e estudos futuros	84
5.1	Conclusões Gerais	84
5.2	Limitações	86
5.3	Estudos futuros	86
	BIBLIOGRAFIA.....	87
	ANEXOS	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Email para pedir autorização para a realização do projeto.....	91
Anexo 2. Email de autorização da realização do projeto e divulgação do nome da empresa Auchan Retail Portugal.....	91
Anexo 3. Guião de Entrevista	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social	17
Figura 2. Dimensão interna da Responsabilidade Social	20
Figura 3. Dimensão interna da Responsabilidade Social	21
Figura 4. Princípios da Norma SA 8000.....	27
Figura 5. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	31
Figura 6. Cronologia de Responsabilidade Social em Portugal.....	34
Figura 7. Localização das Lojas Auchan em Portugal.....	42
Figura 8. Relatórios de Sustentabilidade Auchan Retail Portugal	44
Figura 9. Destinatários de Informação	44
Figura 10. Cadeia de valor	47
Figura 11. Resultados dos Compromissos em destaque	52
Figura 12. Síntese.....	53

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Caracterização dos informantes-chave	54
Quadro 2. Classificação do ambiente de trabalho na empresa.....	55
Quadro 3. Difusão de informação e processos de comunicação	56
Quadro 4. Importância atribuída pela GRH à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	57
Quadro 5. Avaliação das oportunidades laborais.....	59
Quadro 6. Adaptações em termos práticos de inclusão social.....	61
Quadro 7. Segurança e Higiene no Trabalho.....	63
Quadro 8. Programa de Formações Auchan.....	65
Quadro 9. Gestão eficiente de Recursos e Proteção do Meio Ambiente.....	67
Quadro 10. Preocupação com a relação de proximidade com a Comunidade	69
Quadro 11. Outras práticas de RSO.....	70
Quadro 12. Critérios de escolha dos fornecedores locais	71
Quadro 13. Normas e valores da empresa	73
Quadro 14. Respeito pelos Direitos Humanos	74
Quadro 15. Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável	75
Quadro 16. Contribuição da empresa para a comunidade	76
Quadro 17. Nível de Integração de RS e Sustentabilidade da empresa	77
Quadro 18. Certificação.....	78
Quadro 19. Importância dos Stakeholders.....	80

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRI – *Global Reporting Initiative*

ISO – *International Organization for Standardization*

ONG – Organização Não Governamental

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema

A delimitação do tema da pesquisa parte da crescente compreensão pela prática da Responsabilidade Social nas organizações, bem como, o impacto da mesma. As organizações de hoje têm cada vez mais o desafio de acompanhar as transformações do ambiente em que se encontram de forma a existir uma condução para o sucesso. Posto isto, podemos afirmar que as estratégias de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, bem como a atuação em rede dos *stakeholders* envolvidos promovem um ambiente organizacional sintonizado com a missão, visão e valores das organizações.

A presença em causas sociais, iniciativas e marcos preponderantes no seio social, dão conta das suas cadeias de valor, assentes em políticas de responsabilidade, a que se comprometem diariamente. As parcerias que detêm, adjacentes ao desenvolvimento sustentável e impulsionadoras de projetos humanos, fazem das empresas marcas responsáveis, entusiastas de projetos de gestão ambiental e promotoras da igualdade.

Neste sentido, existe uma forte prevalência de que as empresas, conjuntamente com a cultura organizacional alinhada aos valores, possibilitam um maior desenvolvimento económico a par com a sustentabilidade, junto das comunidades envolvidas. Dessa forma, a consciencialização para o consumo responsável na economia faz emergir uma maior solidificação nos princípios éticos inerentes à Responsabilidade Social Empresarial, sendo por isso, de extrema importância o seu estudo.

1.2. Objetivos

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo estudar os conceitos teóricos e estabelecer uma ligação com a prática de uma grande empresa da distribuição em Portugal: *Auchan Retail Portugal*. Deste modo, partimos da questão de investigação:

Que práticas de RS e Sustentabilidade estão associadas à estratégia de uma grande empresa do setor da distribuição?

Desta forma, os objetivos são:

Geral:

- Analisar as práticas de Responsabilidade Social (RS) e de Sustentabilidade associadas à estratégia de uma grande empresa do setor da distribuição.

Específicos:

- Analisar as atividades de RS e Sustentabilidade apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade nas vertentes: económica, ambiental e social;

- Compreender a perspectiva de informantes chave sobre a integração da RS e Sustentabilidade na estratégia da organização e do negócio;
- Relacionar os programas e as práticas de RS existentes na empresa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Agenda ONU 2030.

1.3. Metodologia

Dado o exposto, o tipo de trabalho a ser utilizado é o estudo de caso, que por natureza a abordagem é qualitativa e interpretativa. Desta forma, de acordo com o autor Yin (1994) citado por Coutinho et al (2002) o estudo de caso examina em profundidade e compreende o caso em estudo na sua totalidade e unicidade, detalhando o seu contexto natural, reconhecendo a sua complexidade. Posto isto, procuramos assim uma sociedade mais justa, liderança mais preocupada com a sociedade, otimização dos recursos, nomeadamente, os colaboradores e Responsabilidade Social como estratégia fundamental.

O estudo de caso que apresentamos nesta dissertação utiliza os seguintes instrumentos de recolha de dados: análise documental da informação apresentada no site da empresa, análise dos três últimos publicados Relatórios de Sustentabilidade da *Auchan Retail Portugal*; Entrevistas semiestruturadas a três informantes chave (Responsável Técnica de Responsabilidade Social, Responsável Técnica de Ambiente e Responsável de Recursos Humanos da Margem Sul).

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo capítulo, realizar-se-á um enquadramento teórico, iniciado com o conceito e evolução da RS, apresentada a dimensão interna e externa da mesma e ainda identificada a *teoria dos stakeholders*. Posto isto, os três últimos temas prendem-se pelos principais instrumentos de formalização de responsabilidade social, a evolução da responsabilidade social para a sustentabilidade corporativa/desenvolvimento sustentável, e por fim, uma visão geral da RS no setor da distribuição em Portugal.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia de investigação, abordando a especificidade da mesma face a esta temática. Por sua vez, o quarto capítulo identificar-se-á o estudo de caso, análise dos dados e discussão de resultados em torno do contexto a ser estudado. Por fim, no quinto capítulo serão realizadas as considerações finais do trabalho.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social: Conceito e Evolução.

Devido à constante atualização no mercado de trabalho, as organizações sentem necessidade de implementar mudanças extremas. Verdade que, com muitos desafios e obstáculos, o mundo se globalizou. As exigências no mundo empresarial são cada vez maiores, não só da parte dos empresários como também da parte dos colaboradores. Os empresários requerem mais horas de trabalho, maior qualidade e produtividade dos colaboradores, enquanto estes exigem mais conforto, segurança no trabalho e espaços atrativos para o seu bem-estar (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

A palavra “ética” segundo Jesus et al. (2018). tem a sua origem em duas palavras gregas êthos e êthos referindo-se, prospectivamente, ao caráter e hábitos ou costumes também na origem da tradução latina de mores, ou seja, moral. Considera o caráter do homem como sendo onde este habita, algo exterior ao individuo, voz da consciência ou voz divina e os hábitos e costumes ao nível dos comportamentos e do coletivo. Assim, ética e moral são dois termos equivalentes pela sua origem etimológica.

A ética empresarial pode ser vista como um conjunto de valores, regras e princípios, os quais estão relacionados com a missão da empresa e a sociedade a que pertence, visando o seu reconhecimento diante do público-alvo. Uma empresa que obtém destaque em relação à conduta ética torna-se transparente e, conseqüentemente, mais confiável perante os seus consumidores. Assim, a ética passa a ser considerada como um instrumento que viabiliza apoio à expansão dos negócios (Silva et al., 2017).

No que concerne ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a sua abordagem tem sido evolutiva e desenvolvida. De acordo com Tenório (2015, p. 18), “até a década de 1950, a Responsabilidade Social empresarial assume uma dimensão estritamente económica e é entendida como a capacidade empresarial de geração de lucro, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais”. Só após a Segunda Guerra Mundial é que existiu uma verdadeira preocupação com o futuro e visão global, porque até ao momento as principais preocupações eram nas áreas das operações e orçamento, porém, devido à complexidade e dinamismo que crescia foi preciso administrar uma “política corporativa” como direção a longo prazo (Melé, 2006). O autor afirma ainda que existiram dois autores que contribuíram de forma significativa para esta nova área, entre os quais Igor Ansoff que argumentou que a estratégia é uma regra para as tomadas de decisão determinadas pelo mercado ou produto, por outras palavras pela envolvimento. Desta forma, a Responsabilidade

Social (RS) surge como valores associados ao conceito de Estratégia de Ansoff descreveu como os objetivos não económicos que incluem a ética, o status social, a RS, bem como, a filantropia que em soma são uma vantagem competitiva. Melé (2006) cita um autor que marcou o início da temática da RS na literatura académica, que é o caso de Howard Bowen no ano de 1953. Este autor referiu que aos empresários que a RS é uma obrigação dos mesmos, como conduta para tomar decisões ou seguir linhas de ação em prol dos objetivos desenvolvidos. Curiosamente, a presença de mulheres na administração era notória porque quase não existiam. Desde então a preocupação da RS na estratégia empresarial é um assunto bastante pertinente e debatido.

De acordo com Keith Davis (1960, p. 39) citado por Carroll (1991) este “sugere que Responsabilidade Social refere-se a decisões e ações empresariais tomadas por razões, pelo menos em parte, vão para além dos interesses económicos da empresa”, ou seja, segundo Silva (2011) a empresa com o tempo, deverá igualmente preocupar-se com outros assuntos, nomeadamente ambientais, resultado dos efeitos provocados pela atividade empresarial, ou seja, existirá uma responsabilização na atenuação destes impactos, com o intuito de salvaguardar os interesses das comunidades locais provocados pelos denominados custos sociais. Posto isto, é necessário a implementação de mecanismos que permitam a redução dos poluentes adjacentes da atividade empresarial já referida.

Carroll (1991), recorda que em 1971 o Comité para o Desenvolvimento Económico utilizou os “três círculos concêntricos” para a definição da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). O círculo interior incluía funções económicas básicas, como o crescimento, produtos e empregos. A nível intermédio, sugeria que as funções económicas deveriam ser exercidas com atenção às alterações aos valores e prioridades sociais. Para terminar, o círculo exterior delineou responsabilidades recém – emergentes que as empresas devem assumir para se envolver mais ativamente na melhoria do ambiente social. Melé (2006) constata que durante a década de 70 foi quando foi atribuída a importância necessária à Responsabilidade Social que se vinculou à estratégia.

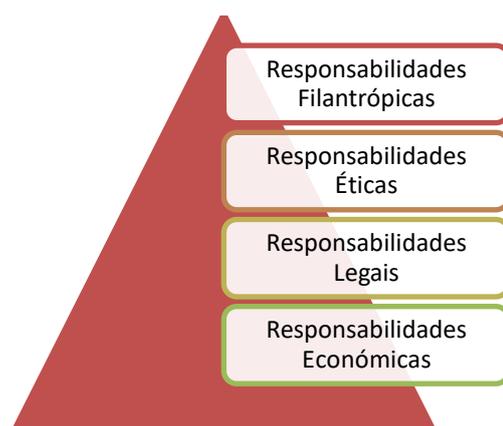
A visão que se seguiu foi apresentada por Carroll (1991) em 1979, apresentando uma conceptualização da RSE, que propunha que a empresa não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também responsabilidades éticas e filantrópicas. Este apresenta os quatro tipos de responsabilidades sociais que constituem a RSE: económica, legal, ética e filantrópica, afirmando que podem ser apresentadas como uma pirâmide. Carroll (1999) apresenta estes quatro níveis da pirâmide da seguinte forma: Responsabilidade Económica é regida por o “ser lucrativo”. No caso da Responsabilidade Legal, espera-se que as empresas

operarem em função do lucro, mas ao mesmo tempo que estas cumpram todas diretrizes impostas pelo Estado, nomeadamente as leis e regulamentos. Em relação à Responsabilidade Ética, esta não é nada mais nada menos do que as normas, os regulamentos e expectativas, bem como padrões que refletem a crescente preocupação do cidadão, por outras palavras os *stakeholders* que intervêm no processo que em termos de comunidade cada vez mais consideram que é muito importante o respeito e proteção dos direitos morais das partes.

Por fim, Carroll (1991, p. 42) referiu a Responsabilidade Filantrópica como a parte das empresas que “...engloba as ações corporativas que são resposta à expectativa da sociedade que as empresas sejam boas cidadãs corporativas. Esta inclui envolver-se ativamente em atos ou programas para promover o bem-estar ou a boa vontade humana”.

Em baixo, segue uma pirâmide meramente ilustrativa do modelo criado por Carroll (1991) que combina com a Teoria dos *Stakeholders*.

Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social



Fonte: Carroll (1991)

É ainda muito importante a Teoria dos *Stakeholders*, que segundo Tenório (2015, pp. 20) acrescenta uma “visão sistémica, segundo a qual as companhias interagem com vários agentes, influenciando no meio ambiente e recebendo a influência deste. A finalidade é atingir vários objetivos, tanto os da companhia quanto os propostos pelos agentes envolvidos”. Por fim, o autor afirma que “(...) a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial... há um entendimento que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde as atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidades e sociedades. Sendo necessária, a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias na sociedade”.

Segundo Donaldson (1992) citado por Costa (2015) a corrente criada pela Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como mudança de trajetória do paradigma da produtividade para o da competitividade. Ao assumir a Teoria dos Stakeholders, a RSE é encarada como um sistema complexo e dinâmico, que passa a objetivar a maximização do valor para todos os intermediários que interagem no processo organizacional, prevalecendo os interesses de todos, invés de apenas algumas das partes. O autor cita ainda Freeman (2004, p.13) “no sentido em que ao assumir que a atividade empresarial é uma teia de relações cooperativas e competitivas que se estabelecem entre grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização (Freeman, 2004), a Teoria dos Stakeholders figura como o elemento norteador de toda a discussão em torno da RSE (McWilliams & Siegel 2001)”. Nos últimos anos, a concepção de RS tem sofrido um desenvolvimento considerável (Argandoña, 2007), pois mais recentemente e segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a RS das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, de forma voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa, bem como um ambiente mais limpo. Ser socialmente responsável não é apenas ir de encontro todas as obrigações legais, implica uma visão mais além através de um “maior” investimento em capital humano, assim como, nas relações com as partes interessadas e comunidades locais.

Contudo as atenções para a RS em muitas das empresas não advém de um fator voluntário, surgem sob o olhar atenta da comunicação social face a algumas problemáticas sociais e éticas, como é o caso da Nike, aquando do boicote ao consumidor através da Jornal New York Times que revelou as práticas abusivas dos fornecedores indonésios no final do século XX (Porter, 2006).

A noção de RSE apresentou um foco não tanto na existência de uma obrigação, mas sim, no grau que a mesma deverá atingir (Almeida, 2012). Assim sendo, e de acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001) a experiência adquirida com o investimento em tecnologias e a determinação de práticas empresariais responsáveis do ponto de vista ambiental sugere que é necessário ir mais além do que o cumprimento da lei, pois pode aumentar a competitividade de uma empresa.

Carroll (1991) afirma que as empresas devem criar metas e programas sociais, de forma a implementar a sensibilidade ética nas suas tomadas de decisão. Por outras palavras, a RSC surge no âmbito das atividades benéficas para a empresa que enfatizem a preocupação com o consumidor, acionistas, colaboradores, inclusive, com a comunidade com o objetivo de incorporação de padrões e normas éticas que reflitam os direitos e interesses das partes interessadas.

A Comissão Europeia através do Livro Verde (2001) refuta ainda que as empresas deverão a longo prazo adotar estratégias proactivas ao desenvolvimento sustentável que se realizem dentro e fora da União Europeia, isto significa, que embora a sua primeira abordagem é a de obtenção de lucros, as empresas poderão ao mesmo tempo fornecer medidas para o cumprimento dos seus objetivos sociais mediante a integração da RS no âmbito de um investimento estratégico. Barbier (1987) citado por Gao (2012, p. 2) expressou que o conceito de desenvolvimento sustentável é o de “maximizar simultaneamente os objetivos do sistema biológico (diversidade genética, resiliências, produtividade biológica), os objetivos do sistema económico (satisfação das necessidades básicas, aumento da equidade, aumento de bens e serviços úteis) e objetivos do sistema social (diversidade cultural, sustentabilidade institucional, justiça social e participação”.

Pinillos et al (2011) reflete que trabalhar sobre o conceito de Sustentabilidade irá superar a longo prazo as limitações que advêm da RSC. Porter (2006) consolida que a RS surgiu como uma prioridade inevitável para os líderes empresariais em todos os países, porque se estes intervenientes utilizarem as orientações de RS nas escolhas para o próprio negócio, estes revelam que a RS é mais do que um custo, ou uma iniciativa mas que pode ser um fonte de inovação, de oportunidade, uma vantagem competitiva, pois, quando analisada estrategicamente, a RS pode ser uma motivação de progresso social, na medida, em que a empresa investe os seus recursos, experiência e o seu valor em ações que beneficiam a sociedade.

Para consolidar, Porter (2006) através do artigo publicado aponta que a Responsabilidade Social é mais do que participar em ações ou iniciativas na comunidade local, pois não se trata de contribuições filantrópicas para o alívio de algumas das necessidades da sociedade. O autor explica que perceber a RS é como a construção de um valor compartilhado e não como uma campanha de relações públicas, pois todos os esforços para encontrar este valor compartilhado não tem apenas o intuito de promoção ao desenvolvimento económico e social, é a mudança de paradigmas – da sociedade, das empresas e também das Organizações Não Governamentais (ONG's), os governos em geral – pois deve-se começar a pensar como de uma forma socialmente mais integrativa invés de apenas responsabilidade social. Andrews citado por Melé (2006) insiste que as empresas devem agir de acordo com os valores pessoais, sem nunca esquecer de tomar atenção às questões sociais.

2.2 Responsabilidade Social: Dimensão Interna e Externa

Posto isto, e de acordo com a revisão de literatura realizada referente à temática da Responsabilidade Social, e adaptado do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias a dimensão interna da RS apresenta-se da seguinte forma:

Figura 2. Dimensão interna da Responsabilidade Social



Fonte: Elaboração própria

Ao nível empresarial, as denominadas práticas socialmente responsáveis implicam estruturalmente, os colaboradores e prendem-se com questões como o capital humano, saúde, segurança e gestão da mudança. Ao passo que, as práticas ambientais responsáveis relacionam-se com a gestão de recursos durante a produção. Os recursos humanos são o maior desafio, tendo em conta, que cada vez mais as empresas procuram trabalho qualificado, e por isso, a formação interna, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a igualdade, bem como a remuneração pesam no desempenho dos colaboradores. As práticas de recrutamento responsável não discriminatórias integram as minorias no mercado laboral, e são ações fundamentais para a consecução dos objetivos fixados pela Estratégia Europeia de Emprego: redução do desemprego e luta contra a exclusão social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Inicialmente, a abordagem à saúde e segurança no trabalho era meramente teórica, apenas existiam medidas legislativas, no entanto, as empresas têm intensificado a preocupação com esta área e procuram formas complementares de promoção. Mas para tal, acontecer, é necessário que os colaboradores estejam abertos à mudança, pois reestruturar uma empresa ao nível socialmente responsável exige um balançar de equilíbrios de todas as partes afetadas, pois *“na prática a forma como decorre o processo é, muita das vezes, tão importante como o fundo para o sucesso da reestruturação”* (Comissão das Comunidades Europeias, 2001 p.10) uma vez que tudo depende da mudança, do contexto, da tipologia de organização em questão, das relações que se estabelecem e de tudo em redor que está em constante mudança, a nível da globalização, da economia, da tecnologia, e da própria sociedade, na sua generalidade.

Na esfera do impacto ambiental, segundo Vilas Boas (2013, p. 22), “esta área tem como objetivo minimizar o impacto ambiental gerado pelos processos de fabrico e

distribuição dos bens e serviços. As empresas devem promover um ambiente limpo e saudável, desenvolvendo os postos de trabalho com recurso a tecnologias menos poluentes”, pois neste domínio, os investimentos realizados pelas empresas são “win-win”, porque apresentam prós para o meio ambiente, mas também para as empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Em suma, o estímulo para um ambiente de trabalho positivo nas empresas estende-se também aos colaboradores, visto que existe uma clara preocupação aliada ao bem-estar com a vida familiar e a realização individual e coletiva, através de iniciativas que promovem a formação e qualificação dos colaboradores. Em relação aos clientes, destaca-se a preocupação que as organizações têm por estes. Contudo, a sua forma de atuar tem como pressuposto uma promoção sustentavelmente responsável. Para além disto, existe uma preocupação em garantir às gerações futuras os recursos necessários para o respeito pela qualidade de vida. A promoção da gestão eficiente dos recursos é provavelmente o pilar mais presente, sendo prova disso as inúmeras iniciativas e metas com vista à redução dos impactos ambientais, demonstrando a clara preocupação que as empresas demonstram nesta vertente contributiva para os resultados económicos, estando assim relacionada com a dimensão externa.

A dimensão externa transcende o domínio da empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo um conjunto de partes interessadas, conforme é apresentada na figura em baixo, adaptada do Comissão das Comunidades Europeias (2001):

Figura 3. Dimensão interna da Responsabilidade Social



Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, a RS das empresas a nível externo apresenta uma inserção da organização na sociedade, na comunidade, seja ela regional, nacional ou internacional. As empresas detêm a capacidade de dar luz a uma comunidade, pois muitas pessoas dependem

das mesmas para obterem estabilidade económica, e por sua vez, pessoal. Sem nunca esquecer, que é na comunidade em que estão inseridas que obtêm os seus clientes, fornecedores e parceiros. Curioso, é que para além da interação que tem com o meio físico local, muitas são as empresas que entram em projetos sociais locais. “Como parte da sua Responsabilidade Social, as empresas devem procurar fornecer de forma ética, eficiente e ecológica, produtos, serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001 p. 14) que segundo Teixeira (2003) citado por Ribeiro (2017 pp. 9) “o nosso futuro e das novas gerações, depende do nosso nível de responsabilidade e por conseguinte, o conceito de Responsabilidade Social caracteriza-se pela adoção de modelos de gestão, alicerçados numa relação transparente da empresa com todos os seus colaboradores, com o mercado e com a sociedade”.

2.3 A Responsabilidade Social e a Gestão de Stakeholders

Uma das tendências mais populares na literatura sobre negócios e sociedade é o reconhecimento a respeito das partes interessadas, que ao longo dos anos muitos teóricos utilizaram para regular as pesquisas sobre a temática (Rowley 1997). Maak (2006), cita Cole et al., (2005) de forma a compreendermos que os líderes de hoje em dia, atuam numa rede internacional, bem mais complexa, incerta e conectada entre si. De entre tantos desafios, nestas circunstâncias a verdadeira necessidade é a de reduzir a complexidade e a incerteza compartilhada pelos líderes. Estes devem ter um senso de propósito e uma visão orientada, com o foco de criar uma sinergia organizacional invés de individual. Estes criam incentivos para a colaboração respeitosa dentro e fora da organização, de forma, a estimular a capacidade de dar resposta às partes interessadas.

Melé (2006) menciona Carroll no seu discurso, porque o conceito de desempenho social corporativo difundido por este apresentou um modelo composto por alguns princípios de RSE, por processos de RSC e resultados deste mesmo comportamento corporativo. Os elementos englobavam entre os demais princípios institucionais, organizacionais e individuais, a gestão das partes interessadas e a gestão dos problemas. Neste contexto empresarial, foi na movimentação feita em torno da RS que foi sugerida necessidade de ter em conta os interesses de todos os grupos de pessoas com a atuação específica das empresas. O autor Crane (2012) descreve que a Teoria dos *Stakeholders* enquanto um todo, detém muitos fluxos de trabalho que salientam os diferentes elementos de gestão de *Stakeholders*, cada um dos quais concerne à identificação da

natureza das partes interessadas. Desta forma, Freeman em 1984 tentou associar a gestão estratégica aos interesses das partes interessadas (Melé, 2006).

Freeman (2004, p. 229) define os *Stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela consecução do objetivo de uma corporação.”

De acordo com o autor Melé (2006) o movimento em torno dos *Stakeholders* advém do movimento da ética nos negócios, já nos finais da década de 70. Neste contexto, Freeman e a sua equipa desenvolveram uma dinâmica baseada em teorias éticas enquanto abordagem para a gestão estratégica correlacionada com os *Stakeholders*. Uma vez, que a maioria dos relacionamentos entre empresa e *Stakeholders* detinha uma relação tradicional em que apenas existia um relacionamento fiduciário, adotou-se uma relação como ponto de partida, que tinha como base uma atenção simultânea aos interesses legítimos de ambas as partes interessadas., sendo que desta forma é possível um equilíbrio, não só dos acionista e da própria empresa, mas dos *Stakeholders* que interagem na prática com o núcleo empresarial de cada empresa. Desde os anos 80, que a Teoria dos *Stakeholders* se difundiu e constitui um princípio que confere um apelo de racionalidade às responsabilidades sociais.

É importante ainda frisar que embora Freeman e Gilbert citados por Mulligan (2006) tenham feito um excelente trabalho, no que toca à contribuição desta teoria, esta fora muito criticada pelos ademais por reduzir o domínio dos negócios a projetos auto existentes, que negligenciaria o papel da cultura corporativa (Melé, 2006), contudo, Freeman (2004) contraria tais convicções rematando que a teoria dos *Stakeholders* enfatiza a importância de investir nos negócios, pois como Melé (2006) justifica a Teoria dos *Stakeholders* como um progresso na integração da ética na gestão estratégica, pois existe, uma conexão entre o pensamento estratégico e o raciocínio ético. Freeman ressalta ainda que a Teoria dos *Stakeholders* se erradamente interpretada pode ser confundida com um pedido de RS, contudo, não é isso, é necessário preocuparmo-nos com a estratégia para sobreviver ao mercado, mas nunca esquecer que são necessários ajustes nos valores corporativos, nas expectativas dos *Stakeholders* da empresa e que cada vez mais as questões sociais irão determinar a capacidade que a empresa detém na venda dos seus produtos ou serviços.

“Donaldson e Preston (1995) argumentaram que as teorias das partes interessadas poderiam ser categorizadas do ponto de vista descritivo, instrumental ou normativo. Uma teoria descritiva simplesmente ilustraria que as empresas têm partes interessadas; uma teoria instrumental mostraria que as empresas que consideram suas partes interessadas

elaboram estratégias bem-sucedidas; uma teoria normativa descreveria por que as empresas devem considerar seus stakeholders. Assim, a procura de uma justificação normativa para as partes interessadas leva a teoria além de questões estratégicas e entra no domínio dos fundamentos filosóficos”, ou seja, torna esta visão desafiante, pois com base na abordagem kantiana as empresas são obrigadas a tratar as pessoas como fins para si mesmas, desta forma, as administrações devem tomar as decisões corporativas respeitando sempre o bem estar das partes interessadas, ao invés de tratá-las como meio para um fim. (Freeman 2004, p. 230).

Na reunião da Academia de Administração de 2007 que deu lugar um artigo sobre o futuro da teoria dos *stakeholders*, os diversos participantes oferecem ensaios sobre o estado atual e as perspectivas desta teoria muito interessante para a estratégia empresarial sem nunca esquecer a relação que existe com a Responsabilidade Social (Agle et al, 2008), onde de forma sucinta o que fora concluído é de que a ideia das partes interessadas está viva, mas a grande questão é de como esta sobreviverá ao dinamismo contínuo? Brenner e Cochran citados por Rowley (1997) argumentam que uma teoria das partes interessadas da empresa deve descrever e prever como as organizações irão operar sob várias condições A questão é pertinente, pois a Responsabilidade Social surgiu como uma expressão da expectativa que as empresas detinham do que para elas era a imagem do bom cidadão, pois as empresas não existiam apenas para servir os seus propósitos, mas para atender as necessidades da comunidade, desta forma, reconheceram os danos a evitar para com os *stakeholders*, contribuindo assim para o bem estar social e económico da empresa, nomeadamente enaltecendo a sua missão.

Pois bem, num estudo relativamente recente nas empresas da Fortune 500 constatouse que cerca de 90% defendiam a gestão dos *stakeholders*, em que Crane (2012) citando Angle e Angle (2007) remata que a oposição apenas “falou de lucro” referiu o autor Fairfaz (2006), mencionado pelo mesmo autor. As partes interessadas são frequentemente difundidas através das declarações de missão das empresas, nomeadamente, no que toca à preocupação com os funcionários, clientes e sociedade referiu (Bart 1997; Bartkus e Glassman 2007; Leuthesser e Kohli 1997) citando por Crane (2012)

Desta forma, evidencia que para que as empresas consigam compreender os valores e expectativas da sociedade, é necessário que antecipem com dinamismo algumas questões sociais, avaliando os impactos, para que dessa forma possam Crane (2012) sobreviver a este dinamismo contínuo os negócios, bem como, as instituições da

sociedade devem procurar usar mecanismos de execução para o atingir dos objetivos definidos, sejam estes de cariz económico, ético, ou de sociabilidade responsável (Agle et al, 2008).

2.4 Principais instrumentos de Formalização da Responsabilidade Social

Ao longo dos anos, é notório a evolução, bem como a visibilidade, da temática da Responsabilidade Social versus Qualidade, desta forma, tem surgido diversos instrumentos internacionais de medida para que possa existir uma comparação entre empresas. São internacionais, na medida em que o processo de globalização desencadeia cada vez mais estas temáticas.

Atualmente, as empresas estão incorporadas num mercado global, bastante rival, onde os fatores determinantes da escolha dos consumidores vão para além do preço e da qualidade, na medida em que este novo consumidor procura empresas diferenciadoras, que passam muitas das vezes pelas certificações que avaliam o grau de desempenho das mesmas (Fontes, 2011). Sendo que os conceitos de Responsabilidade Social e Qualidade estão bastante interligados, e que ambos constituem um desafio constante para o consumidor final, é extremamente importante aferir que variáveis constituem as necessidades do mesmo, e de que forma, a nível do curto/longo prazo, se podem combater as lacunas existentes, de forma a engrandecer possíveis melhorias.

Deming (2012), colocou em causa o “mito da qualidade” (melhoria da qualidade significa aumento dos custos), em que a redução de custos (pessoas, métodos e equipamentos) levaria a custos unitários mais baixos, logo, aumento do lucro e recuperação do investimento, que por sua vez assegurava a continuação do negócio. O autor face a esta abordagem tradicional da qualidade propõe que para que exista uma melhoria da qualidade se parta do ponto de partida que são as necessidades e expetativas dos consumidores.

No modelo clássico de Juran (2012), o autor assume como principal abordagem ao tema, que “o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização”. O autor fundamenta que as mudanças não acontecem numa organização, exceto se alguém reclamar e fizer acontecer. Já Crosby (2012), partindo das abordagens e mensagens de Juran e Deming, sustenta que quando ressaltamos o termo qualidade, significa que estamos a resolver “problemas com pessoas”, acabando por identificar seis fatores fulcrais para a abordagem da Gestão da Qualidade:

- Qualidade significa conformidade e não elegância;
- Não existem problemas da qualidade (mas sim da não qualidade);

- Não existe uma economia da qualidade (nível económico da qualidade); é sempre mais barato fazer bem à primeira vez;
- A única medida de desempenho é o custo de não qualidade;
- O único padrão de desempenho é o de zero defeitos;
- Qualidade não tem custos.

Kotler e Keller (2006), defendem que a empresa fornece qualidade sempre que o seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade.

Pinillos (2011) avança que foi após 1999 que existiu um conjunto de iniciativas, nomeadamente referentes ao meio ambiente que serviram de alavanca. O autor, refere que o movimento da Responsabilidade Social se iniciou com o *Global Compact* lançado pelo Secretário de Estado das Nações Unidas, Koffi Annan.

Esta iniciativa nasceu como base para que as empresas adotassem princípios universais no âmbito das normas laborais, direitos humanos e normas ambientais. Esta base, propõe políticas e estratégias enquanto impulsor da globalização, pois oferece às empresa uma estrutura referenciada que contribui para o aprofundamento com o compromisso da Responsabilidade Social em consenso com os objetivos de Desenvolvimento Sustentável, propostos pela ONG em assunto, tendo um carácter voluntário tendo como metodologia a aprendizagem centrada no diálogo e na partilha de experiências, ou seja, o trabalho em equipa é mais forte e capaz de ultrapassar as metas difíceis (Pinillos, 2011), sem nunca esquecer a Qualidade. Contudo, e de acordo com o autor, existiram muitas outras iniciativas que consumaram e permitiram a integração destes instrumentos na realidade empresarial, destaca-se alguns: AA1000 Framework, Declaração Tripartida de Princípios sobre as empresas Multinacionais e de Política Social – Organização Mundial do Trabalho, Livro Verde da União Europeia, e os Relatórios de Sustentabilidade. Atualmente, são tantos os instrumentos de medida de Responsabilidade Social, que é difícil escolher o mais importante, contudo, destacase a norma SA 8000, pois é a primeira norma auditável a nível Mundial.

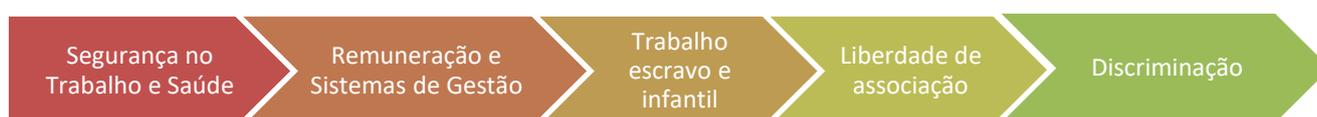
Historicamente, a norma fora criada no ano de 1997, pela *Social Accountability Internacional*, e está integrada nas convenções da Organização Internacional do Trabalho e nas declarações da Organização das Nações Unidas, que defendem os direitos do homem e da criança. Fora desenvolvida, segundo as principais conceções da *International Organization for Standardization* (ISO). A norma emprega os ideais da organização, por outras palavras, a atitude é mais preventiva e de melhoria contínua, em que existe um sistema baseado em

documentação, sem nunca esquecer a existência de auditorias internas e externas que funcionam como mecanismos de verificação para um sistema de gestão eficaz (Vilas Boas, 2013).

A metodologia utilizada por esta norma é semelhante ao Sistema ISO, pois são entidades independentes que implementam auditorias às empresas para testar os princípios desenvolvidos, bem como os compromissos a que se propõem estão a ser cumpridos. Esta norma permite expor ao público os valores intrínsecos da empresa, tornando desta forma, o trabalho credível (Fontes, 2011).

Na Figura 4 é apresentado um esquema adaptado de Vilas Boas (2013) para contextualizar a abordagem da Norma SA 8000:

Figura 4. Princípios da Norma SA 8000



Fonte: Vilas Boas (2013)

As orientações e os princípios de Responsabilidade Social reconhecidos a nível internacional representam compromissos que devem ser mantidas pelos colaboradores, pois significa que a organização leva em consideração o seu impacto social das suas operações, muito para além dos colaboradores e *stakeholders*, pois, são normas que podem ser aplicadas a qualquer empresa, em qualquer parte do Mundo (Norma SA8000:2014).

Fontes (2011), expõe ainda que são diversas as vantagens da implementação deste tipo de sistema de avaliação, entre os quais os argumentos destacados são o melhoramento do relacionamento interno, pois existe uma preocupação com o colaborador, o envolvimento dos mesmos nas ações e iniciativas, que permite o colaborador sentir-se proactivo. Contudo, sem nunca esquecer, independentemente do produto ou serviço que a empresa forneça, os clientes procuram diferenciação perante a concorrência e credibilização da marca, tornando-se uma vantagem competitiva.

Para contextualizar, “em Portugal a APCER, empresa de certificação de Sistemas de Gestão, atribuiu recentemente às empresas TNT e Coopropfar/Mercafar, os primeiros certificados de acordo com a norma SA 8000. Outros casos de sucesso na área, cuja sua divulgação é um incentivo para a promoção do desenvolvimento sustentado na gestão das organizações são as empresas UNICER, Galp Energia, Salvador Caetano, CTT, Águas de Portugal, ANA, Lipor, Celbi, EDP, Sonae, Cimpor, Soporcel e a Caixa Geral de Depósitos. Segundo um artigo publicado na revista “Dirigir”, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial

(APEE), criada em 15 de Novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, com uma longa experiência de trabalho realizado nas suas empresas, asseguraram a importância da cultura ética das organizações nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente. Em Portugal os trabalhos de normalização na área da responsabilidade social são desenvolvidos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial que, para além de cooperar no Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO, suporta o trabalho das Comissões Técnicas de Responsabilidade Social e de Ética nas Organizações, através de um protocolo com o Instituto Português da Qualidade.” (Fontes, 2011 p. 63).

Para finalizar, mais recentemente a ISO desenvolveu a Norma Internacional de Responsabilidade Social: a ISO 26000, que encoraja as empresas a desempenhar um comportamento socialmente responsável na implementação das suas estratégias e práticas, para não ficarem para trás face aos seus concorrentes. Os Relatórios de Sustentabilidade são também muito importantes, pois tornam público os principais objetivos e prioridades aplicadas voluntariamente pelas empresas que desejam fornecer informações sobre os seus aspetos económicos, ambientais e sociais, advindos da sua atividade, produtos e serviços. Fontes, (2011) identifica o Global Reporting Initiative (GRI) como o acordo internacional, criado no ano de 1997 que ajuda a elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade Os relatórios de sustentabilidade servem “para medir, divulgar e prestar contas, às várias partes interessadas, sobre o desempenho das organizações, visando atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável” (GRI, 2006 p.3). Os Relatórios elaborados através das diretrizes da *GRI* permitem uma padronização, tornando a comparação facilitada, nomeadamente a constatação do percurso desenvolvido pela empresa.

Um estudo da KPMG, citado por Ribeiro (2017, p. 17) “assinala que a publicação de um relatório de sustentabilidade traz melhorias no desempenho, bem como, na reputação da empresa”. Contudo, existem alguns destes relatórios que não são utilizados da forma mais correta, podendo ser confundidos muitas das vezes como uma ferramenta de marketing e de comunicação, invés de uma ferramenta de valorização económica, social e ambiental. Por conseguinte, o objetivo transversal dos Relatórios de Sustentabilidade é o assumir de um compromisso de desenvolvimento eficiente a nível económico, social e ambiental. É um exercício de alinhamento de estratégias. É sem dúvida, mostrar “transparência”, equidade e ajustar medidas, caso se justifique, pois desta forma, conseguem apresentar os principais indicadores pelos quais se rege, como princípio ético estruturante para chegar ao mercado em geral. O carácter responsável e sustentável que espelham serve de guia para grande parte do conteúdo presente. O âmbito prioritário que reporta os relatórios diz respeito à componente

ética visando dar resposta às expectativas dos colaboradores e dos clientes de forma responsável. Este formato de atuação remete para uma estratégia de marketing que vai para além da divulgação/promoção organizacional transcendendo a orientação para os lucros, contribuindo desde o início da cadeia de valor para a produção local e numa outra vertente como mecanismo de inclusão social.

2.5 Da responsabilidade social para a ideia de sustentabilidade / desenvolvimento sustentável

Câmara P., et al (2016) reforça que a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade são elementos cruciais no negócio, pela forma como estes se relacionam com a comunidade, contudo a RS começa internamente, onde esta cuida dos colaboradores e familiares, promovendo ações e desenvolvimento de instrumentos de valorização pessoal e de responsabilização social e sustentabilidade, criando uma cultura organizacional. O alinhamento e integração das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia global da empresa requer uma análise e um esforço de planeamento significativo (Caetano, 1996) por isso a RS atualmente relaciona-se também com a Sustentabilidade para criação de valor perante o aproveitamento de novas oportunidades e gestão eficaz dos riscos associados ao desenvolvimento económico, social e ambiental (Pinillos A., et al 2011). “O desenvolvimento sustentável tem por base o princípio de que o Homem deveria gastar os recursos naturais de acordo com a capacidade de renovação desses recursos, de modo a evitar o seu esgotamento” (Câmara P., et al 2016), por outras palavras, o conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social são agora dois conceitos interligados e que deixaram de ser apenas uma questão social, pois é necessário que os envolvidos nos processos laborais consigam interagir com o Mundo sem nunca esquecer que devem preservar os recursos das gerações vindouras.

Câmara P., et al (2016, p. 954) reforça que para além do lucro, das metas e dos resultados é necessário aliar a estes pressupostos os fatores como as questões sociais e ambientais, “gerir com competência (...) consolidar as relações com os seus trabalhadores, fornecedores, clientes, acionistas, comunidades, entre outros”. Esta ideia é fortalecida por Pinillos A., et al (2011) que considera a Sustentabilidade Corporativa uma evolução natural do conceito de Responsabilidade Social com o intuito de criação de valor e *core business*. É possível, através do respeito pelo ser

humano, mas também pela otimização de recursos, melhoria dos mesmos com vista ao aumento da produtividade. A inovação é importante não só em termos de novos produtos e processos de produção, mas também ao nível de práticas empresariais, dos valores aplicados e principalmente da aprendizagem dos recursos humanos que no fundo são o principal componente que conduz ao sucesso empresarial, pois *“a sustentabilidade enfatiza a administração ambiental e comunitária”* (Porter, 2006 p.3). O autor estabelece que o pilar da sustentabilidade é denominado na maioria das vezes, de *“botão-triplo”*, ou seja, composto pelo desempenho social, ambiental e económico.

O Guia de Desenvolvimento Sustentável (2015 pp. 2) veio consolidar estas intenções através dos 17 Objetivos para Transformar o Nosso Mundo, que não são nada mais do que *“uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta, e um plano para o sucesso”* pois são uma *“visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes e os povos”*, que visa auxiliar as necessidades da comunidade em diversas dimensões do desenvolvimento sustentável – económico, social e ambiental - tanto em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

A figura em baixo é a ilustração clara de quais são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável incorporados na Agenda 2030 enquanto diretriz de desenvolvimento global.”

Figura 5. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Guia para o Desenvolvimento Sustentável: 17 Objetivos para Transformar o Nosso

No contexto referido Wheeler et al (2003) questiona-se de como os conceitos de RS e desenvolvimento sustentável se relacionam com a criação de valor comercial. A questão é pertinente pois as interações entre estas visões permitem uma vantagem competitiva a qualquer empresa. O autor afirma que a criação de valor é a força motriz, contudo, também reconhece que o valor pode ser definido por diferentes atores de maneiras diferentes, acreditando que o através destas premissas o conceito de Responsabilidade Social e Sustentabilidade encontrem uma essência. Muitos autores citados por Wheeler et al. (2003, p.18) argumentam que muitas empresas têm equilibrado estes valores e integrando os “interesses das partes interessadas e combinando-os com uma visão clara do que é possível para os clientes, funcionários e outras partes interessadas”, por outras palavras, o problema anteriormente foi o facto de termos tido durante muito tempo uma visão estreita das ideias, porque felizmente, cada vez mais existem provas de que integração destas práticas demonstram que é possível sobreviver e evoluir no mercado empresarial sem uma dicotomia entre a Responsabilidade Social/Sustentabilidade e a lucratividade. Como anteriormente referido, o “triple button” mencionado por Porter (2006) é então uma forma de atuar e garantir o desempenho económico a longo prazo, desviando-se de comportamentos de curto prazo que “sejam socialmente prejudiciais ou prejudiciais ao meio ambiente”.

2.6 Responsabilidade social no setor da distribuição em Portugal

De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE) citado por Silva (2013), no documento “Empresas em Portugal 2011”, relativamente ao ano de 2011, Portugal detinha um total de 300 923 empresas, das quais, aproximadamente, 85% eram microempresas, 13% pequenas empresas, 2% médias empresas e apenas 0,4 % grandes empresas.

Segundo Pires (2012), toda a gente é a favor de uma boa qualidade e é contra a má qualidade. O trabalho bem feito pertence à nossa cultura. Todos os tipos de empresas existem para de alguma maneira satisfazerem as necessidades dos homens. Portanto, todos têm objetivos de qualidade em comum. Contudo, muitas empresas nem sempre conseguem alcançar todos os seus objetivos de qualidade e muitas vezes fornecem produtos que ficam abaixo das necessidades e expectativas dos consumidores, o que justifica a função da qualidade.

A criação de uma estratégia socialmente responsável e sustentável está associada à pressão crescente sobre as empresas, ou seja, as questões relacionadas com a Responsabilidade Social, tornaram-se numa vantagem competitiva para produtos ou serviços de melhor qualidade. Desta forma, a estratégia de Responsabilidade Social no setor em análise deve ser definida de forma a existir uma estratégia corrente invés de apenas práticas pontuais. A responsabilidade social é um fator de maximização dos lucros a curto prazo, que exige uma relação entre o cliente e o fornecedor, e os *stakeholders*, uma visão comum para que se consiga construir uma imagem comum, pois se o cliente passa esta imagem, mas o seu fornecedor passa a imagem oposta, a gestão responsável tem um impacto na sociedade atual, na imagem externa gerada. As principais vantagens de se definir uma estratégia de Responsabilidade Social, estão intimamente ligadas à ética da organização, isto é, com as normas de comportamento e uma conduta coerente por parte da mesma e com os benefícios que daí podem ser retirados, como uma maior e melhor produtividade, a redução de desperdícios, a fidelização de clientes, a maximização dos lucros.

“As questões ambientais nunca se fizeram sentir de forma muito intensa, talvez pelo facto de o nível de industrialização não ser muito elevado. Os níveis de poluição eram relativamente baixos, comparativamente aos de outros países europeus. Nos últimos anos, no entanto, houve mudanças substanciais e alguns indicadores ao nível da poluição atmosférica e das águas, construção selvagem e destruição do

património ambiental levaram à introdução de legislação ambiental exigente, sobretudo impulsionada por pressões e financiamentos por parte da União Europeia. Tradicionalmente, a responsabilidade social tem vindo a ser praticada de modo informal por uma elevada percentagem das empresas, incluindo PMEs. No entanto, o tema só viria a emergir como disciplina de gestão autónoma na sequência da Cimeira Europeia de Lisboa, em Março de 2000” (Pinto, 2004, p. 11).

Segundo Cadoso (2006, p. 1), “Portugal é um bom pai da Responsabilidade Social” e está a “acompanhar o barco”. O artigo foi publicado no Diário de Notícias e refere que a Responsabilidade Social já era praticada há muito tempo nas empresas portuguesas, mas não tinham noção do seu conceito, e que muitas estão a ser proactivas para o desenvolvimento do conceito e a sua aplicação.

“Algumas das grandes empresas começam a integrar a RSE nas suas estratégias de negócio, assumindo um papel muito mais ativo neste campo e comprometendo-se, para além das exigências legais, no campo social e ambiental. Nessas empresas, a gestão de topo, a gestão de recursos humanos, as relações públicas e o marketing são normalmente os departamentos que se encarregam do assunto” (Pinto, 2004), ou seja, a temática da Responsabilidade Social e Sustentabilidade já faz parte do programa como abordagem estratégica (Cadoso 2006, p. 1).

Em conformidade com Ballan citado por Cadoso (2006), a sócio-gerente da Sair da Casca, a empresa pioneira em Portugal em consultoria em Responsabilidade Social o número de grandes empresas associadas “já é impressionante”, embora estas questões sejam associadas mais às grandes empresas, pois são as que detém recursos financeiros, contudo, segundo a mesma fonte esta não descarta o “perigo de que a Responsabilidade Social seja encarada como uma moda”, todavia, “a adesão apenas pelo fenómeno de moda não é viável; somente as organizações que incorporem o exigente conceito de Responsabilidade Social nas suas políticas e práticas de gestão conseguirão performances sustentáveis no futuro”, afirma a professora Fátima Jorge citada por Venda (2006, p. 20) numa entrevista para a Revista Pessoal.

De acordo com a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2017) a *Auchan Retail* Portugal reflete o compromisso em garantir condições de igualdade para todos os colaboradores, e por isso, no ano de 2015 vence a Menção Honrosa de mais uma edição do Prémio “Igualdade é Qualidade”. Esta empresa pioneira detentora da única certificação de Responsabilidade Social pela Normal SA800, no

retalho, foi a única empresa do setor privado a ser reconhecida, apesar disso, continua diariamente a trabalhar nas mais diversas áreas de Responsabilidade Social, nomeadamente o voluntariado. A Jerónimo Martins, empresa privada do mesmo setor detém uma área de Responsabilidade Social Interna que conta com uma rede de colaboradores voluntários que constituem e colaboram no Fundo de Emergência Social e apoiam as situações identificadas nas mais diversas áreas: saúde, educação e bem-estar familiar. Segundo a mesma fonte, a Sonae foca-se no desenvolvimento das comunidades e fá-lo de forma proactiva através do voluntariado também, uma convicção enraizada nos valores da empresa, e também da responsabilidade social.

A cronologia em baixo, tem como base Silva (2013), e é ilustrativo da evolução que Portugal tem sentido no âmbito da Responsabilidade Social. É de ressaltar que a Responsabilidade Social em Portugal é uma forma de distribuição de valor, e que cada vez mais existe uma adesão por parte das empresas porque este posicionamento manifesta relevância no contexto económico e social de Portugal.

Figura 6. Cronologia de Responsabilidade Social em Portugal



Fonte: Elaboração própria adaptado de Silva (2013)

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Problemática e Objetivos

A delimitação do tema da pesquisa parte da crescente compreensão pela prática da Responsabilidade Social e Sustentabilidade nas organizações, bem como, o impacto da mesma. As organizações de hoje, tem cada vez mais o desafio de acompanhar as transformações do ambiente em que se encontram de forma a existir uma condução para o sucesso. Posto isto, podemos afirmar que as estratégias de RS e Sustentabilidade, bem como a atuação em rede dos *stakeholders* envolvidos promovem um ambiente organizacional sintonizado com a missão, visão e valores das organizações. Desta forma, recordamos a **questão de investigação: Que práticas de RS e Sustentabilidade estão associadas à estratégia de uma grande empresa do setor da distribuição?** A presença em causas sociais, iniciativas e marcos preponderantes no seio social, dão conta das suas cadeias de valor, assentes em políticas de responsabilidade, a que se comprometem diariamente. As parcerias que detêm, adjacentes ao desenvolvimento sustentável e impulsionadoras de projetos humanos, fazem das empresas marcas responsáveis, entusiastas de projetos de gestão ambiental e promotoras da igualdade. Neste sentido, relativamente ao **objetivo geral** este consiste em analisar as práticas de RS e Sustentabilidade associadas à estratégia de uma grande empresa do sector da distribuição. Quanto aos **objetivos específicos**: analisar as atividades de RS e Sustentabilidade apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade nas vertentes: económica, ambiental e social; compreender a perspetiva de informantes-chave sobre a integração da RS e Sustentabilidade na estratégia da organização e do negócio e por fim, relacionar os programas e práticas de RS existentes na empresa com os ODS – Agenda da ONU 2020.

Neste sentido, existe uma forte prevalência de que as empresas, conjuntamente com a cultura organizacional alinhada aos valores, possibilitam um maior desenvolvimento económico a par com a sustentabilidade, junto das comunidades envolvidas. Dessa forma, a consciencialização para o consumo responsável na economia, faz emergir uma maior solidificação nos princípios éticos inerentes à Responsabilidade Social Empresarial, sendo por isso, de extrema importância o seu estudo.

3.2 Metodologia da Investigação

Este capítulo corresponde à apresentação, descrição e fundamentação da metodologia utilizada ao longo de todo o processo de investigação, demonstrando assim as preferências metodológicas que levaram a que se realizasse o estudo com o maior rigor possível, este de natureza qualitativa com recurso a análise de Relatórios de Sustentabilidade e entrevistas a informantes-chave da empresa, elementos essenciais para a concretização do caso.

O método de investigação que foi escolhido para ser utilizado foi o estudo de caso que por si só detém uma abordagem qualitativa e interpretativa. De acordo com Meirinhos et al (2010) é crescente a utilização de estudos de caso na investigação e consequentemente, considerado por muitos autores uma estratégia. Argumento também utilizado por Coutinho (2002) que evidencia que este facto é justificável pela desvalorização da investigação desenvolvida sob o paradigma positivista, pois eram necessários novos métodos de investigação, adjacentes também de novas problemáticas emergentes.

Meirinhos et al (2010, p.16) considera que os estudos de caso parecem herdar as características da investigação qualitativa. O autor refere ainda que a utilização desta metodologia só faz sentido se “iniciado com “porquê” ou “como” e onde sejam claros os objetivos e enquadramento teórico da investigação” “porque em termos gerais a fiabilidade (fidelidade, fidedignidade) de um estudo científico, seja ele de cariz quantitativo ou qualitativo, está relacionada com a replicabilidade das conclusões a que se chega” – Vieira (1999) citado por Coutinho et al (2002, p.233), na medida em que através das utilização dos mesmos instrumentos de investigação, diferentes investigadores chegarem a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno, deve-se é insistir na definição rigorosa de critérios para chegar a conclusões fidedignas.

Para que fosse possível a concretização deste trabalho de investigação iniciamos uma pesquisa bibliográfica como ponto de partida para uma primeira síntese e organização dos temas a debater. A revisão de literatura assente em manuais sobre o tema, artigos científicos e revistas científicas, bem como, outros documentos e outras Dissertações acerca do tema da RS e Sustentabilidade. No âmbito desta primeira etapa foram concebidos objetivos de investigação sobre o tema em análise, apesar de não terem sido formuladas hipóteses de estudo para virem a ser testadas à posteriori.

Latorre et al., (2003) citado por Meirinhos et al (2010, p. 4) afirma que o estudo de caso tem determinadas regras, sendo as “etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação e o estudo intensivo de um ou poucos casos”. Ainda de acordo este, uma das características da utilização

deste tipo de estudo é a possibilidade de obter informação através de diferentes fontes de dados, dependendo claro da natureza do caso, e conseqüentemente da sua finalidade. Normalmente, a recolha de informação nos estudos de caso faz-se através de uma análise documental e entrevistas individuais e/ou de grupo, entre outros exemplos, como os questionários.

Como é possível verificar no título do presente trabalho de investigação, a empresa que será o alvo de estudo é a *Auchan Retail Portugal*, que sendo pioneira no que toca à certificação de Responsabilidade Social no setor da distribuição, à partida já tem uma missão intrínseca de RS e Sustentabilidade. Posto isto, a abordagem escolhida é qualitativa e recorreu-se à análise dos três últimos Relatórios de Sustentabilidade da empresa, permitindo deste modo uma interpretação mais estruturada. Neste contexto, a investigação pretende estabelecer uma ligação entre os conceitos teóricos e a prática de uma grande empresa da distribuição em Portugal: A *Auchan Retail Portugal*, partindo da seguinte questão “Que práticas de RS e Sustentabilidade estão associadas à estratégia de uma grande empresa do setor da distribuição?”

No caso dos instrumentos de recolha de dados aplicados são constituídos por entrevistas a informantes-chave da empresa *Auchan Retail Portugal* (num total de três entrevistas) e análise de Relatórios de Sustentabilidade dos três últimos anos. Desta forma, o estudo de caso é então segundo Coutinho et al (2002) uma panóplia de opções, pois pode ser quase tudo. Um “caso” pode ser um indivíduo, uma organização, um pequeno grupo, comunidade, ou até uma decisão política. Yin et al (1994) citado pelo autor em cima mencionado, este esclarece ainda que o estudo de caso examina em profundidade, no âmbito natural o “caso”, reconhecendo a sua complexidade.

A escolha do tema é pertinente nos dias de hoje, cada vez mais, as empresas detêm preocupações, não só económicas, pois estamos a avançar e a mudar paradigmas, existe uma preocupação crescente com as pessoas – colaboradores – com a comunidade, com o meio ambiente, com os parceiros e com a forma de como se vendem e de como são prestados os produtos ou os serviços, respetivamente. Existiu uma consciencialização de que ao trabalhar em prol de algo comum, existe crescimento, a diferentes níveis e atingindo objetivos diversificados, mas também que RS e Sustentabilidade são mais do que iniciativas ou ações, é diferenciação. É crescimento. É a promoção de um ambiente organizacional combinado. É ainda importante, referir que a *Auchan Retail Portugal* é certificada pela norma SA 8000 há mais de 14 anos, sendo a única insígnia em Portugal a atuar área da distribuição detentora desta.

3.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Inicialmente, fez-se o contacto com a empresa, de forma a compreender qual seria a sua abertura à realização da investigação, bem como a sua disponibilidade. Posto isto, o *feedback* foi positivo (Anexo I), e desta avançou-se com a proposta do projeto de dissertação e os seus instrumentos de recolha de dados.

Após a realização teórica, partiu-se para o material disponibilizado no site oficial da empresa, onde os dados recolhidos através dos Relatórios de Sustentabilidade dos últimos três anos (2016, 2017, 2018) permitem uma análise mais detalhada das atividades e ações da empresa em relação aos indicadores em estudo: económicos, sociais e ambientais com um nível maior de transparência e rigor. Durante esta fase, foi constituído também o guião de entrevista e enviado o email a solicitar a autorização do nome da empresa (Anexo II) na presente dissertação. Em relação, ao guião de entrevista (Anexo III), o mesmo foi adaptado da dissertação *“Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora”* (Romeiro, 2017) e encontra-se dividido em blocos, onde inicialmente existe uma breve caracterização do entrevistado (idade; género; habilitações académicas; antiguidade e vínculo à organização), no segundo bloco é relativo à dimensão interna da RS, o terceiro bloco relativo à dimensão externa da RS e comprometimento com o desenvolvimento sustentável e posteriormente, o quarto bloco corresponde ao tema da normalização da RS e o quinto bloco à hierarquia das relações com os *stakeholders*. O tipo de entrevista é semiestruturada e exploratória com perguntas abertas, aplicada a colaboradores que consideramos ter um papel chave no que toca à área de intervenção em estudo: RS e Sustentabilidade.

Uma vez que a aplicação dos instrumentos que inicialmente se tinha pensado de serem presenciais, o que não aconteceu e que devido ao panorama que se vive à escala global, nomeadamente em Portugal entre Março e Maio de 2020 o país entraria em Estado de Emergência e aconselhado a manter o distanciamento social que se mantém até ao presente dia de hoje, uma vez, nestas circunstâncias e tendo o guião de entrevista sido enviado através de email duas das entrevistas foram realizadas através de videochamada no dia 15 de Junho de e 26 de Junho de e outra por email, sendo a resposta enviada no dia no dia 21 de Setembro do presente ano, 2020 e o tempo médio das entrevistas não é possível identificar.

Para terminar, a causas da alteração da aplicação dos instrumentos de recolha de dados não foram só devido à crise sanitária atual, pois, foi necessário reestruturar toda a cronologia porque existiu uma grande sobrecarga sobre as lojas e que os colaboradores estavam focados na compreensão de como as tornar mais seguras, e desta forma, existiram alguns atrasos nas

respostas porque os informantes-chaves se encontravam em teletrabalho e a passar por um período de adaptação a uma nova realidade. Foi ainda necessário reestruturar quais os informantes-chaves porque um dos elementos se encontrava de licença de maternidade, sendo esta situação resolvida com a maior das brevidades e ainda por falta de resposta de um outro elemento, existiu uma substituição que demorou ainda algum tempo.

3.4 Métodos de análise de Informação

O método de análise selecionado para o processo de investigação foi o estudo de caso, que segundo Crossweill (2007) citado por Romeiro (2017, p. 63) “tem como finalidade descrever e não procurar uma solução, nem nos apresentar uma solução ideal, mas simplesmente informar sobre algo que tenha ocorrido, uma realidade, uma realidade que pode ser útil dar a conhecer”, por outras palavras, permite uma análise sem que existam uma distorção das circunstâncias tendo existido dois tipos de instrumentos que foram privilegiados: o Relatório de Sustentabilidade dos três últimos anos e as entrevistas a informantes-chave.

Os Relatórios de Sustentabilidade foram analisados através de uma grelha de análise (Jorge, 2019) comparativa com diferentes dimensões utilizado no ano letivo 2018/2019 na disciplina de Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações, sendo estas denominadas de estrutura formal, destinatários de informação, *stakeholders* privilegiados e principais atividades que sejam manifestações de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes económica, ambiental e social.

A elaboração da entrevista (Anexo X) foi adaptada da dissertação “Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Conselho de Évora” (Romeiro, 2017). Este método tem segundo Carmo & Ferreira (2008) citado por Zita (2018) uma vantagem o facto de ser uma entrevista transversal a diferentes tipos de informantes-chave e a interação ser mais direta com estes. Ainda de acordo com esta autora, a mesma cita Yin (2001, p. 112) que considera que os informantes-chave “são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso”, na medida em que detém maior conhecimento sobre os assuntos a serem investigados ou em causa.

As entrevistas tiveram como base de análise o seu conteúdo utilizando uma tabela adaptada da dissertação “Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da responsabilidade social: Perceção dos trabalhadores de uma autarquia” (Zita, 2018) onde foi possível realizar uma caracterização dos entrevistados para uma melhor compreensão e perceção dos mesmos, bem como, a visão que estes diferentes entrevistados têm em relação à temática em estudo, ou seja, as práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade na sua

dimensão interna e externa , as relações que existem com os *stakeholders* e se estas estão ligadas com a sua área dentro do negócio e por fim o comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

4. ESTUDO DE CASO: AUCHAN RETAIL PORTUGAL¹

4.1 Apresentação da Empresa

No que toca a grandes empresas de distribuição a atuar em Portugal, destaca-se a companhia Auchan Retail Portugal, sendo um dos nomes mais importantes no território nacional. A Auchan Retail Portugal anteriormente associada às lojas Jumbo e Pão de Açúcar por todo o Mundo, uniformizou o seu nome no ano de 2019 através do nome da marca, pois trata-se de um grupo com lojas por todo o Mundo.

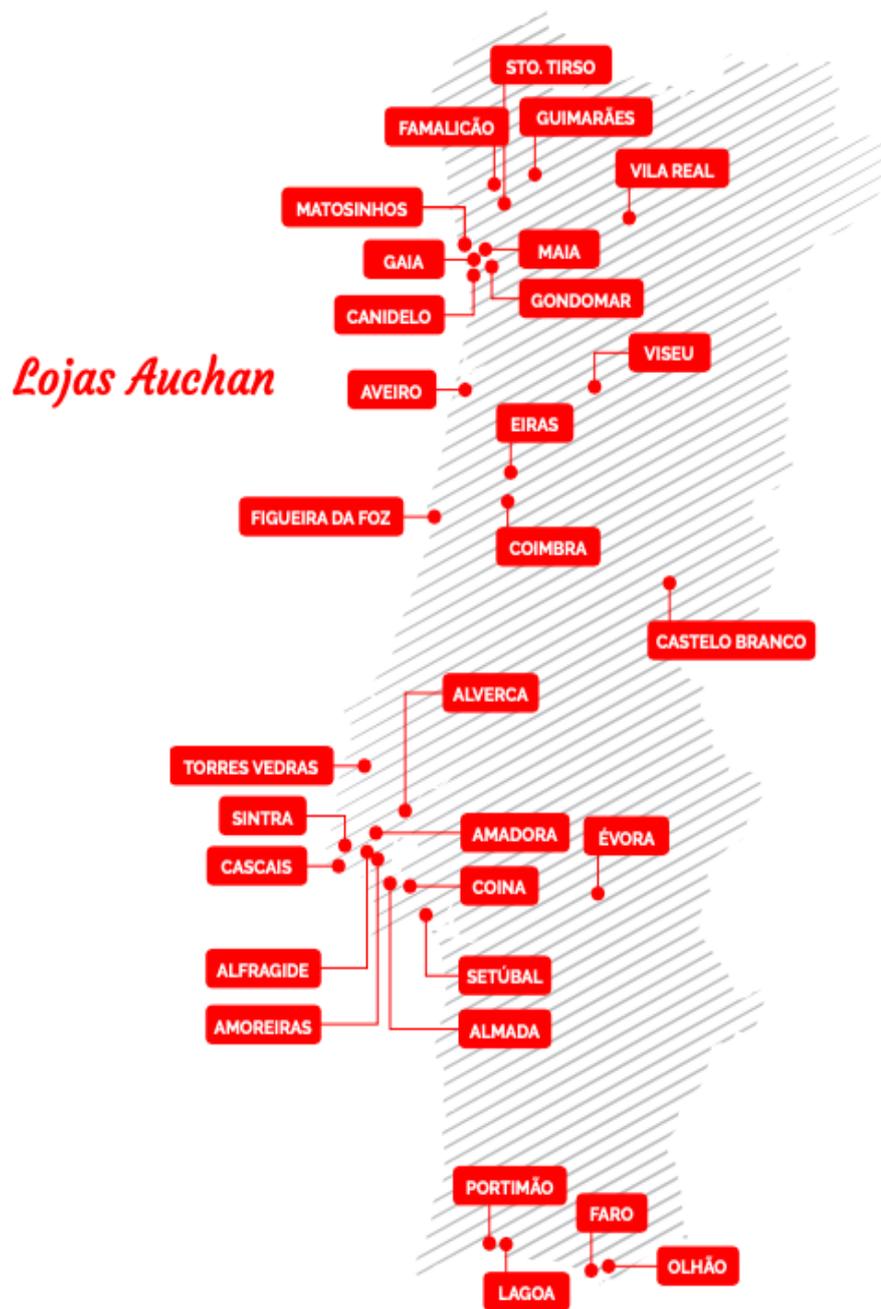
Foi no ano de 1969 que nasceu a empresa Pão de Açúcar, que abriu o seu primeiro hipermercado na Avenida dos Estados Unidos - Lisboa no ano de 1970. Ao longo dos anos é notório o desenvolvimento da empresa, nomeadamente no ano de 1988 foi inaugurado a Loja de Alfragide, o primeiro hipermercado totalmente informatizado em Portugal com leitura ótica e de códigos de barras. Desta forma, atuam em território nacional há mais de 50 anos, presente em 15 países e 2 continentes e é uma empresa não cotada na bolsa, detida pela Associação Familiar Mulliez (83,8%) e pelos seus colaboradores (16,2%).

De acordo com o mais recente Relatório de Sustentabilidade (2018) é possível apurar que existem 8643 colaboradores em território nacional, que 82% são efetivos. Que foram distribuídos 14 273 181€ através da participação de resultados, e 48% são Mulheres em cargos de liderança. A empresa está presente de Norte a Sul de Portugal, através de 30 Hipermercados, 19 Supermercados, 22 Lojas de Ultra Proximidade e por fim, 29 Gasolineiras, Jumbo Natureza e Pão de Açúcar Gourmet. Bem como, no digital através da Loja Online, Drive e App.

As empresas de hoje como a Auchan Retail Portugal, tem cada vez mais o desafio de acompanhar as transformações do ambiente em que se encontram de forma a ir de encontro com os seus consumidores, colaboradores e stakeholders. A visão é partilhada por todos, onde a atenção é dada às pessoas e ao seu ambiente, enquanto prioridade sobre tudo o resto, sendo este o propósito de empresa. O carácter responsável e sustentável que é espelhado através dos Relatórios de Sustentabilidade realizados anualmente servem de guia para uma análise a nível económico, ambiental e social. São vários os marcos a destacar para caracterizar a empresa aos longo dos anos, mas destaca-se a Certificação em Responsabilidade Social pela Norma SA8000, pois continuam líderes no setor da distribuição.

¹ A informação foi retirada do site da empresa <https://www.auchan-retail.pt>

Figura 7. Localização das Lojas Auchan em Portugal



Fonte. Relatório de Sustentabilidade 2018 Auchan Retail Portugal

4.2 Análise de Dados/Informação recolhida

4.2.1 Análise dos Relatórios

Na análise dos Relatórios de Sustentabilidade utilizou-se como instrumento de análise uma grelha comparativa de Jorge (2019) onde foram destacadas as seguintes dimensões: estrutura formal, destinatários de informação, *stakeholders* privilegiados e principais atividades que sejam manifestações de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes económica, ambiental e social.

4.2.1.1 Estrutura Formal

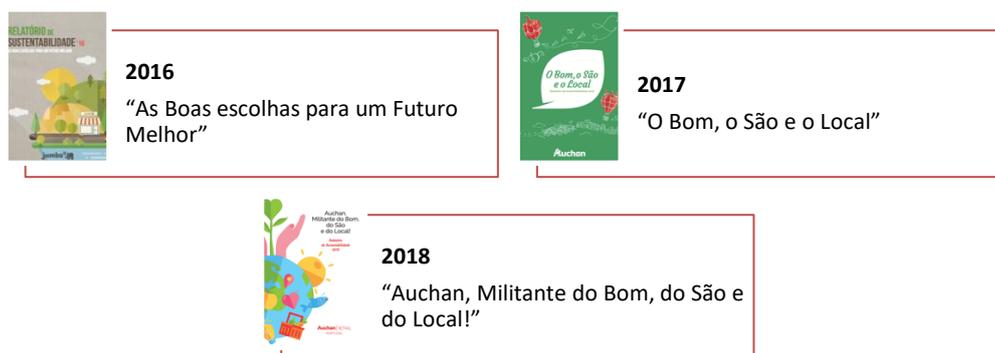
O Relatório de Sustentabilidade referente ao ano de 2016 detém o nome “As Boas escolhas para um Futuro Melhor”, composto por 100 páginas e apresenta 9 pontos principais: Mensagem do Diretor Geral, A nossa Empresa, A nossa Estratégia, Comércio Responsável, Ética e Transparência, Equipa, Comunidade, Ambiente e Tabelas Técnicas.

Como resultado do que foi atingido ao longo do tempo, o Relatório de Sustentabilidade da Auchan Retail Portugal “O Bom, o São e o Local” alusivo ao ano de 2017, é composto por 96 páginas e dividido em 11 pontos: Principais Indicadores; Sobre o Relatório; Materialidade; Mensagem do Diretor Geral; A nossa Empresa; A nossa Estratégia; Os nossos Colaboradores; Os nossos Clientes; O Ambiente; A Sociedade e Tabelas Técnicas.

Por sua vez, e não muito diferente dos anteriores o Relatório de Sustentabilidade de 2018 com o nome “Auchan, Militante do Bom, do São e do Local” é composto por 147 páginas e delimitado em 11 pontos: Principais indicadores, Sobre o relatório, Materialidade, Mensagem do Diretor Geral, A nossa Empresa, A nossa Estratégia, Os nossos Colaboradores, Os nossos Clientes, O Ambiente, A Sociedade e por fim, Tabelas Técnicas.

Em relação aos Relatórios de Sustentabilidade, nos três anos analisados é notória a capacidade de reinvenção, existindo uma evolução até ao mais recente. A interação e a disposição com que os elementos estão é cativante. É de realçar ainda que as ilustrações, bem como as cores utilizadas permitem a fácil leitura.

Figura 8. Relatórios de Sustentabilidade Auchan Retail Portugal



Fonte. Relatórios de Sustentabilidade (2016, 2017 e 2018)

4.2.1.2 Destinatários da informação

Nos relatórios analisados existem pontos de convergência, nomeadamente, a revelação dos resultados obtidos face ao ano em análise e um enaltecer da missão, visão e valores associados à empresa. É curioso que os assuntos mantêm-se, mas com a alteração comportamental não só do cliente, mas dos colaboradores e todas as partes interessadas existe uma crescente evolução da análise, pois dentro do tema geral surgem cada vez mais sub - assuntos: atuais, concretos e de interesse, sendo desta forma os destinatários de informação os mesmos.

Figura 9. Destinatários de Informação



Fonte: Elaboração própria adaptado dos Relatórios de Sustentabilidade em análise

4.2.1.3 Visão, missão, valores e princípios consagrados

A *Auchan Retail* Portugal suporta nos anos em análise uma visão assente no crescimento sustentável e no relacionamento saudável com todos os *stakeholders*. A capacidade de recriação da empresa no que toca às experiências que proporciona ao cliente é de facto evolutiva, pois existe uma preocupação em aliar o digital a toda a experiência de compra, dando desta forma uma resposta responsável às expetativas mais recentes dos clientes e colaboradores, assumindo um grande propósito a ser alcançado e melhorado diariamente. A

oferta diferenciadora e a proximidade com o cliente, fazem parte dos princípios estruturantes do grupo, conjuntamente a uma equipa de profissionais responsáveis e motivados para o cumprimento dos ideais, perfazem a atuação visionária do grupo em questão.

Em todos os anos, a confiança, abertura e excelência são os valores intrínsecos à empresa. A confiança remete para a construção da visão, na medida em que reforça a partilha e transparência. Respeitante à abertura, característica da transformação interna da empresa, a mesma clarifica-se como imprescindível nos pilares da inovação, partilha, coragem para mudar e adaptabilidade aos contextos de mudança. A excelência peculiar perante os clientes e colaboradores que perpetuam no grupo, com efeitos de exigência, ambição e responsabilidade, quando se trata de ter o melhor desempenho na estratégia de atuação.

Desta forma, no que toca, à missão da *Auchan Retail Portugal* a mesma assenta na melhoria da qualidade de vida, bem como no aumento face ao poder de compra, abrangendo o maior número de pessoas possíveis, sem nunca esquecer o comércio responsável, a ética e a inovação. “*Auchan muda a vida*” parte de um slogan para um princípio estruturante, onde todas as ações estão ao serviço dos *stakeholders*, cujo objetivo passa por reinventar e fazer evoluir valores.

4.2.1.4 Formalização da Ética da organização e respetivas atividades de disseminação, formação e acompanhamento

Existe uma política de Responsabilidade Social redigida pelo Diretor Geral da empresa nos relatórios em análise, onde é reforçada a ideia de que a empresa está orientada pela Norma SA 8000, e de que o grande objetivo é salvaguardá-la e continuar a trabalhar num alinhamento contínuo com a mesma. Depois, em todos os Relatórios é destacado os três valores pelas quais a empresa se rege: confiança, abertura e excelência que é a base com a qual todos os colaboradores atuam.

O objetivo principal é de que a Auchan seja reconhecida pelo cliente como uma empresa responsável e alinhada com o desenvolvimento sustentável.

4.2.1.5 Stakeholders privilegiados

O envolvimento com todas as partes interessadas é um símbolo do Grupo Auchan. Nos anos em análise, existe uma abordagem emergente e uma constante renovação no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, cujo objetivo passa por gerir e conduzir a melhorias de desempenho.

Para este grupo, os acionistas revelam uma enorme importância, na medida em que, através dos Relatórios de Contas e de Sustentabilidade, se consegue passar uma maior transparência ética e um crescimento rentável.

Seguidamente, aos colaboradores tentam assegurar uma melhor qualidade de vida, a conduta de boas práticas de saúde e segurança no trabalho, as bonificações e partilhas de resultados e a formação e desenvolvimento de carreira. A envolvimento do cliente, passa a ser possibilidade quando se dá resposta às suas expectativas de forma racional, nomeadamente, através da garantia de produtos de qualidade a preços acessíveis; a informação fidedigna de todos os consumíveis, e a resposta eficiente às dúvidas e reclamações. Aos fornecedores, que asseguram e garantem os produtos, é-lhes dado um retorno fomentado na ajuda à produção local e nacional.

A comunidade técnica e científica, produz na cadeia de valor uma relação de confiança. Face às entidades governamentais e oficiais, é garantida a conformidade com a lei, a ética e transparência com as partes interessadas. A comunidade entra no processo, na medida em que lhes são fornecidas garantias como: o apoio através das fundações e iniciativas solidárias do grupo, a doação dos excedentes alimentares, e uma maior redução do impacto ambiental.

Finalmente, os media surgem como facilitadores de informação, remetendo para os comunicados de imprensa, e a transparência de resultados, ao dispor de todos.

Contudo, nem tudo é tão linear, o Mundo enfrenta os mais diversos problemas ambientais, sociais e económicos e a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na integração da estratégia da empresa revela uma forma de combatê-los. Estes definem prioridades e essencialmente, procuram mobilizar o esforço global em volta de um conjunto de metas e objetivos comuns. A Auchan Retail Portugal, através da sua atividade consegue contribuir para esta luta global.

A figura 10 denominada de cadeia de valor demonstra as interações dos stakeholders construindo desta forma uma relação de confiança.

Figura 10. Cadeia de valor

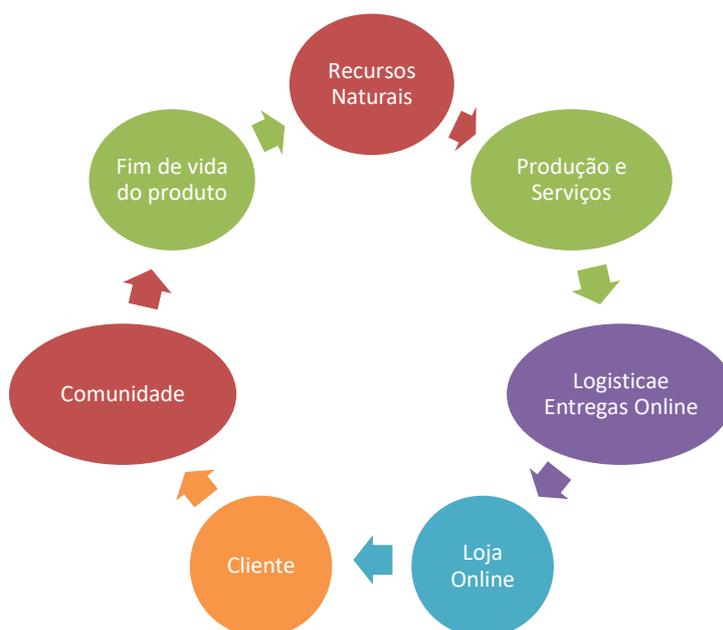


Figura 10: Elaboração própria adaptado de Relatório de Sustentabilidade Auchan 2017

4.2.1.6 Principais atividades que sejam manifestações de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes económica, ambiental e social

O ano de 2016 foi um ano de lançamento de algumas iniciativas no grupo *Auchan Retail Portugal*, nomeadamente, em destaque na **vertente ambiental** no Relatório de Sustentabilidade: uma nova gama de cosmética biológica de seu nome *Lavera*, que detém uma certificação biológica de produção 100% natural – livre de sintéticos; uma nova gama de produtos avulsos e chocolates Björnsted que representa uma alternativa ambiental, mas também social. O apoio à produção nacional e local, continua a ser um fundamento de relevância. Nesse mesmo ano a Auchan, lançou um site dedicado à sustentabilidade: O Jumbo Responsável, que se dedica a áreas como a preservação do ambiente, ao não desperdício, à produção local, entre outras. Existiu também um reforço dos produtos biológicos, nomeadamente uma gama de pão biológico, uma alternativa ao consumidor que até então não existia.

No que concerne à **vertente económica** o volume de negócios cresceu significativamente, destacando os salários e benefícios dos colaboradores que do ano transato para 2016 cresceu de 118.119,00€ para 124.330,00€ de acordo com as tabelas técnicas fornecidas. Foram ainda realizadas cerca de 123 auditorias de qualidade de marca própria e 37 com critérios sociais. É de destacar que os fornecedores de produto que assinaram o novo Código de Ética e Conduta representam 86%, pois sendo a única empresa da distribuição com Certificação em RS pela

SA8000 é necessário criar um ambiente responsável com todos os *stakeholders*, pois é necessário o alargamento da área de atuação no que toca a melhoria do profissionalismo, maior bem-estar e satisfação interna. Só é possível se existirem as ferramentas e metodologias corretas para o cumprimento do mesmo.

Para terminar, mas não menos importante, na **vertente social** no ano de 2016 a empresa promove também a ligação com a comunidade, e esta é um eixo muito forte de interação. Uma das primeiras propostas foi a criação do Programa de Alimentação Saudável. Esta iniciativa em *e-learning* tem como pressuposto promover estilos de vida saudáveis, permitindo uma consciencialização de um programa que pode ser saudável, mas economicamente mais favorável, reunindo assim dicas e receitas. Existiu também uma modernização do site oficial da marca permitindo uma maior comodidade e rapidez. Sob um eixo de bom, barato e já. Internamente, desenvolveu-se uma Política de Gestão de Pessoas, com a premissa de desenvolvimento dos colaboradores e fazer crescer ou emergir o talento de cada um, assim é possível criar melhores equipas e acrescentar valor à marca.

O Barómetro de Envolvimento e de Satisfação (BES), aplicado em mais de 14 países digitalmente, é realizado de dois em dois anos que permite a comparação objetiva real entre países, pois ambiciona averiguar em que medida os colaboradores estão satisfeitos com a empresa e o seu grau de envolvimento, por outras palavras, em que medida estes colaboram para os resultados da empresa. Posto isto, nesse mesmo ano a empresa apostou ainda na formação e desenvolvimento dos colaboradores, onde foram realizadas 46 horas de formação por colaborador nas mais diversas áreas: sustentabilidade, segurança e saúde no trabalho, gestão de talentos, entre outras. Áreas de interesse para a realização da atividade de cada um no seu quotidiano laboral.

Foram inúmeros os projetos identificados que manifestam práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, mas destaca-se a Fundação Pão de Açúcar Auchan, instituição particular e de solidariedade criada para os Colaboradores que tem como intuito a melhoria da qualidade de vida dos mesmos e das suas famílias. Nesse ano a Fundação apoiou mais 5% do que no ano anterior, perfazendo o valor de 355 274€. A Corrida Jumbo realizada anualmente de cariz solidário reflete que um evento pode ir para além dos fins sociais, mas integrar a política de ação de sustentabilidade e responsabilidade de uma empresa, promovendo desta forma, a prática de exercício físico, integrando toda a família criando uma ligação entre a empresa e a comunidade externa.

No ano de 2017, a iniciativa em destaque no Relatório de Sustentabilidade desse mesmo ano é a “Redução do Consumo de Plásticos” em que a empresa realça a aposta no *Ecodesign*

da Marca Própria, nomeadamente, através do lançamento de cotonetes com cabo de papel. Ainda referente ao ano de 2016 lançaram o mercado AVULSO nas lojas da Maia e Almada. No ano de 2017 já tinha à disposição da população portuguesa 26 lojas Jumbo e 15 *MyAuchan* com uma média de 600 referências, das quais 46 são produtos Bio comercializados em 16 lojas Jumbo e uma *MyAuchan* certificadas pela SATIVA como local de venda de produtos biológicos. O ano em referência foi também marcado por uma nova certificação ambiental, o Jumbo de Setúbal foi então a décima loja a obter a certificação. No âmbito destas medidas, a ideia da reutilização de embalagens incentivou a criatividade ecológica para o cliente, através das redes sociais - o *facebook* – onde foram publicados diversos filmes com ideias, onde o objetivo era a sensibilização da comunidade para esta temática, apoiando desta forma a Campanha Mariscar sem Lixo, uma cooperação com a *Ocean Alive*. Esta iniciativa, no estuário do Sado, foi reservada aos mariscadores, de forma a sensibilizá-los para não abandonarem as embalagens de sal que são utilizadas na apanha do lingueirão à deriva do mar.

Foram também efetivadas medidas de redução do consumo de energia, que perfizeram uma redução no total de 3% face ao ano de 2016. O resultado significativo só foi passível de alcançar graças a ações de sensibilização e formação dos colaboradores para as boas práticas comportamentais, implementação de iluminação LED e instalação painéis solares, bem como, monitorização de consumos através de um sistema de telecontagem de energia. Contudo, de forma, a compensar os recursos gastos pela empresa, nomeadamente, o impacto que a emissão tem no meio ambiente, a *Auchan Retail Portugal* detém um papel muito ativo na defesa da floresta portuguesa, isto é, este papel é possível através da realização de iniciativas de reflorestação e conservação da biodiversidade e ordenamento do território. Um dado pertinente, é que a *Auchan Retail Portugal* desde 2014 que é parceiro do Movimento ECO, e no ano de 2017 tornou-se também membro da Associação ECO – Empresas Contra os Fogos com o objetivo da divulgação da mensagem “*Portugal sem fogos depende de todos*”, um dos maiores movimentos nacionais de Responsabilidade Social coletiva em Portugal com o intuito de prevenção de incêndios florestais através de campanhas promovidas por empresas da distribuição.

No que diz respeito ao ano de 2017 e à vertente económica, a clareza ao longo do documento em análise é diminuta tal como no documento do ano anterior, contudo, destacam-se algumas iniciativas, entre as quais o crescimento significativo dos produtos locais, fornecidos por 163 produtores, cujos produtos são produzidos na zona, com identidade local, por outras palavras, os artigos são consumidos por clientes residentes na área de influência da loja. Neste contexto, foi assegurado 88% do volume de compras com fornecedores de

produtos nacionais. Foram ainda distribuídos 14.587,428 euros por 8173 dos colaboradores com participação nos resultados, dos quais 87% efetivos.

No Relatório de Sustentabilidade de 2017, são identificadas inúmeras iniciativas que manifestam as práticas de Responsabilidade Social, que em destaque aparece o “Projeto Humano”, que reflete a vontade de responder às expectativas principais dos colaboradores, nomeadamente, por exemplo, foram dadas 2937 horas de formação a 900 líderes. Ainda no âmbito da valorização dos recursos humanos das empresas, a existência de uma iniciativa como o Projeto Licenciados, é de extrema importância, pois identifica e avalia colaboradores licenciados, ou prestes a concluir a sua licenciatura, que cumpram determinados critérios ao nível da performance. Este programa permite a identificação, o desenvolvimento e/ou realocação destes colaboradores em outras áreas e/ou funções, dependendo dos resultados obtidos na fase de avaliação, ao mesmo tempo que é feita a gestão da sua motivação e das expectativas.

É ainda importante destacar que a *Auchan Retail Portugal* detém desde o ano de 2006, a Certificação em Responsabilidade Social, sendo ainda a única empresa a nível nacional do retalho alimentar em hipermercados com este reconhecimento.

No relatório são ainda apresentadas outras iniciativas sociais, com diferentes áreas de atuação promovidas nas comunidades, exemplos disso são: a Fundação Auchan para a Juventude e a seleção de 9 novos projetos sociais na área da saúde, da educação e/ou da integração social, dinamizados por instituições sem fins lucrativos, cujos beneficiários diretos são crianças e jovens. No seguimento destas iniciativas foram disponibilizados aos projetos vencedores cerca de 94 778€ em verbas para a sua materialização. E ainda, o Concurso Escolar Rik&Rok conta com o Apoio Institucional da Comissão Nacional da Unesco, há nove anos consecutivos e foi vencedor do Prémio Reconhecimento de Práticas em Responsabilidade Social, na categoria Comunidade, atribuído pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial, onde participaram 5220 crianças.

Para terminar, o Relatório de Sustentabilidade de 2018 permitiu compreender quais foram os resultados que a empresa conseguiu com os últimos dois relatórios. É também o Relatório mais completo, mais didático e detalhado da análise destes três anos. A diferença é muito notória porque se chegou ao topo dos objetivos: o de reinventar a experiência dos clientes nas áreas residências dos mesmos, o de ser o comerciante de uma nova geração mais exigente e ligada ao digital e por fim, o de conseguir fidelizar o cliente mais além do que compra de produtos ou prestação de serviços. Contudo, os objetivos não terminaram por aqui:

é necessário manter uma linha condutora para o sucesso: o de continuar a oferecer uma nova experiência de compra, a constante reinvenção.

No que toca à **vertente ambiental** retratada no Relatório de Sustentabilidade de 2018 existiu uma redução do consumo total de energia em 2%, uma valorização de resíduos na ordem dos 92% e redução de emissão de CO2 na ordem dos 34%. Foram 11 Lojas reconhecidas através da Certificação Ambiental e a empresa criou um segmento com gamas identificadas para responder às necessidades dos clientes, isto é, as gamas *Bio*, *Eco-Friendly* e *Baby* sem alergénicos que são produtos de produção mais controlada que tem em vista o respeito pelo meio ambiente e biodiversidade sendo desta forma, uma garantia de responsabilidade e desenvolvimento social sem nunca esquecer que são economicamente viáveis a longo prazo.

A temática desenvolvida em volta do “Bom, do São e do Local” é por si só um pilar que indica a que empresa tem vindo a apostar e impulsionar a gestão das áreas ambientais que permitem uma redução ou limitação dos impactos no ambiente, exemplo disso é o trabalho desenvolvido para a gestão sustentável das matérias primas, a política energética desenvolvida e a forma responsável de utilização dos recursos dos ecossistemas que permite desta forma atingir os seguintes objetivos: uma Certificação Ambiental e Programa de redução de consumo de energia, redução do consumo de plásticos e economia circular, gestão de resíduos e desperdício zero, doação de excedentes alimentares e por fim, Campanha de defesa das florestas. É notório que a empresa detém uma gestão ambiental proactiva e espelhada naquilo que é a estratégia da empresa. Através da figura 11 disponibilizada no Relatório de Sustentabilidade 2018 da *Auchan Retail Portugal* é possível verificar alguns dos objetivos atingidos e não atingidos face a esta temática, verifiquemos:

Figura 11. Resultados dos Compromissos em destaque

COMPROMISSOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO	OBJETIVOS 2018	RESULTADOS EM DESTAQUE 2018
MELHORAR A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E CONTRIBUIR PARA A REDUÇÃO DO IMPACTE CLIMÁTICO	+ 1 loja certificada	11 lojas com certificação ambiental ● +1
		103 437kWh produção energia renovável ● -3%
		365 279 GJ consumo total de energia ● -2%
	-4% consumo de electricidade	87,5 GWh consumo total de eletricidade comparável ● -6%
		408 kWh/m2 consumo energia ● -6%
		63 319 ton de emissão de CO2 eq ● -34%
UTILIZAR DE FORMA RESPONSÁVEL OS RECURSOS DOS ECOSISTEMAS		161 251 m3 consumo total de água rede lojas (comparável) ● 0%
	- 1% consumo água	717 litros /m3 consumo água ● 0%
		469 m3 consumo de água pluvial coletada ● +13%
TRABALHAR PARA ZERO RESÍDUOS E PARA A PROMOÇÃO DE UMA ECONOMIA CIRCULAR		6 projetos de redução de plástico implementadas
		368 ton de plástico evitado
	-2% produção de resíduos por € venda	11,7 ton resíduos comparável /M€ venda ● -1%
	Manter a valorização total de resíduos	92% resíduos valorizados ● opp

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2018

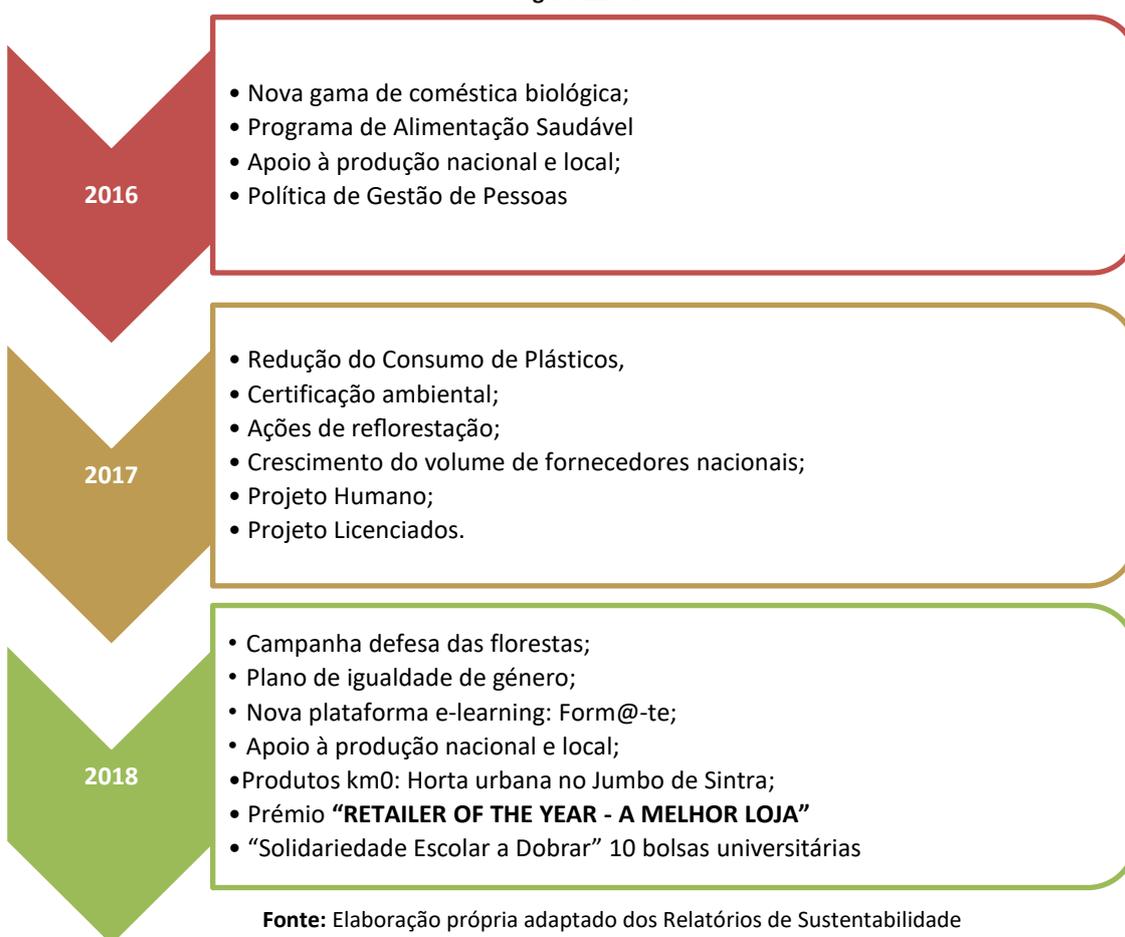
No que concerte à **vertente social** no ano de 2018, em suma foram doados 2 288 110€ em excedentes alimentares e não alimentares – cerca de 13% face ao ano anterior, participaram 564 colaboradores em ações de voluntariado e ainda foram apoiados pela Fundação Auchan para a Juventude 21 projetos com o total de 242 301€. Continua a ser no ano de 2018 a única empresa da distribuição com a Certificação em Responsabilidade Social que só é possível manter tal certificação com a melhoria contínua dos projetos até então desenvolvidos com o intuito de promover e desenvolver a nível profissional e também pessoal dos seus colaboradores, construir uma oferta que consegue aliar o *discount* ao responsável para os clientes e o desenvolvimento de um compromisso entre a *Auchan* e a comunidade em que está inserida. À data de hoje, o nível de envolvimento da empresa com a comunidade e a vertente social é muito grande, vai para lá dos números e se há uns anos não era tão notório,

hoje em dia é muito visível todos os projetos e o quão estes são estruturantes na estratégia da empresa.

Por fim, no que toca à vertente económica do ano de 2018 é possível verificar que se manteve o mote estratégico da empresa no que toca a aposta em produtores locais estando na ordem dos 88,2%, em termos de performance económica destacam-se alguns pressupostos o volume de negócio que aumentou de 1 379 607€ em 2017 para 1 457 553€ em 2018 e ainda um aumento dos donativos e outros investimentos na comunidade sem nunca esquecer os salários e benefícios dos colaboradores. Contudo, é ainda importante que todas as ações que se têm realizado em relação ao ambiente contribuem para uma grande parte do orçamento diminuindo este através desta contribuição de práticas.

A figura 12 é um destaque das principais manifestações anuais de práticas de Responsabilidade Social nas vertentes económica, ambiental e social.

Figura 12. Síntese



4.2.2 Análise das Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas na *Auchan Retail Portugal* a cargos diferentes, mas intimamente ligados com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade. A primeira entrevista foi realizada à Responsável Técnica de Responsabilidade Social que substitui a Responsável de RS que devido a licença de maternidade se encontra ausente e que identificamos como E1, à Engenheira que ocupa o cargo de Responsável Técnica de Ambiente identificamos como E2, por fim, a Responsável de Recursos Humanos da Margem Sul denominamos a sigla E3 por ter sido a última entrevistada.

Em relação à antiguidade na empresa falamos em 2 anos e meio no caso da E1 e 12 anos e 16 anos no caso E2 e E3, respetivamente. Posto isto, foi elaborado um quadro um quando que apresenta de seguinte com a caracterização dos informante-chave.

Quadro 1. Caracterização dos informantes-chave

Código da Entrevista	Instituição	Idade	Formação Académica	Cargo que ocupa na instituição	Antiguidade
E1	Auchan Retail Portugal	27	Licenciatura em Comunicação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Responsável Técnica de Responsabilidade Social	2 anos e meio
E2	Auchan Retail Portugal	41	Licenciatura em Engenharia do Ambiente	Responsável Técnica de Ambiente	12 anos
E3	Auchan Retail Portugal	40	Licenciatura em Sociologia	Responsável de Recursos Humanos Zona de Vida	16 anos

Fonte: Adaptado Zita (2018)

As entrevistas foram analisadas de acordo com o seu conteúdo (verificar anexo IV) e dos mesmos foi atribuído um código, referido anteriormente. Relativamente, às entrevistas no âmbito do primeiro bloco **Dimensão Interna da Responsabilidade Social** na categoria da importância dada aos recursos humanos na empresa é de importância máxima e que efetivamente dada relevância pois de acordo com E3 “é um dos pilares, sendo os colaboradores o ponto fulcral” porque segundo E1 é notória que este “(...) no centro das atenções (...) tentamos arranjar as melhores condições de trabalho face à operação”. Contudo, apesar da crescente preocupação é uma área que ainda deve evoluir, rematando E1 de que “temos enquanto empregador evoluído bastante (...) estamos muito alinhados”. Podemos então verificar que dentro deste assunto a importância dada a GRH é benéfico para o

funcionamento da empresa que “(...) a atividade se baseia toda em RH essencialmente” conta E2, sendo que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho porque este uma valorização da relação de proximidade entre os colaboradores pela existência de um (...) grande ambiente de abertura (...)” E1 já que é “onde se promove o bem-estar e participação ativa de todos os colaboradores” E3.

Quadro 2. Classificação do ambiente de trabalho na empresa

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub - Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Classificação do ambiente de trabalho na empresa	Valorização e relação de proximidade entre colaboradores	“Ambiente de trabalho “são”” E3 “Sem dúvida positivo” E2 “Grande ambiente de abertura (...) temos trabalhado no sentido das equipas se tornarem mais próximas, não haver barreiras tanto <i>topdown</i> e <i>downtop</i> ” E1	“Grande ambiente de abertura (...) temos trabalhado no sentido das equipas se tornarem mais próximas” E1
	Promoção do bem-estar dos colaboradores	“Onde se promove o bem-estar e participação ativa de todos os colaboradores. A empresa aplica a todos os seus colaboradores um estudo (BES), para aferir o compromisso com as políticas da empresa e após os resultados disponibilizados, os resultados são tratados de forma confidencial e cada Loja <i>Auchan</i> , deve realizar um plano de ação a melhorar o ambiente de trabalho e bem-estar dos seus colaboradores” E3	“Onde se promove o bem-estar e participação ativa de todos os colaboradores” E3

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quanto à análise de **difusão de informação e processos de comunicação organizacional**, a opinião dos entrevistados é que existe uma preocupação na comunicação dos procedimentos laborais pois, segundo E1 “(...) existe uma política de transparência. Tentamos partilhar ao máximo aquilo que são os objetivos da empresa” e “existem diferentes meios utilizados (...) email, comunidades, afixação de cartazes, vídeos” E2 sendo desta forma um avanço no que

toca a comunicar, a estar realmente próximo do colaborador, são desta forma mecanismos que favorecem e tornam as relações mais fluídas. Ainda dentro desta temática de proximidade, mas desta vez na categoria de práticas de conciliação entre a vida profissional e a pessoal e do qual é importante atender às necessidades específicas do indivíduo porque existem “(...) inúmeras situações: desde conjugues, trabalhadores estudantes, pessoas com 2 empregos e essa preocupação existe” E2 é sem dúvida “(...) articular face às necessidades” E1 porque “(...) existe uma preocupação diária em assegurar a conciliação familiar” E2.

Quadro 3. Difusão de informação e processos de comunicação

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Difusão de informação e processos de comunicação organizacional	Preocupação da empresa na comunicação de procedimentos laborais	<p>“Eu sinto que sim (...) que existe uma preocupação em envolver o colaborador base até ao colaborador topo em todas as decisões que vão sendo tomadas a nível estratégico (...) existe uma política de transparência. Tentamos partilhar ao máximo aquilo que são os objetivos da empresa” E1</p>	<p>“(...) existe uma política de transparência. Tentamos partilhar ao máximo aquilo que são os objetivos da empresa” E1</p>
		<p>“Todas as informações relativas a tarefas, procedimentos, direitos e deveres constam na minuta de contrato e em todas as formações ministradas no 1º mês de integração”</p> <p>E3</p>	

Medidas/Meios utilizados na comunicação	<p>“Existem diferentes meios utilizados entre a Direção e restantes colaboradores, desde e-mail, as Comunidades, afixação de cartazes, vídeos bem como entrevistas em direto por parte dos colaboradores aos elementos da Direção Geral” E2</p> <p>“(…) meios utilizados na difusão da informação são as comunidades, uma das principais. Depois temos também aquela comunicação mais habitual que é o caso dos cartazes” E1</p>	<p>“Existem diferentes meios utilizados (...) e-mail, Comunidades, afixação de cartazes, vídeos” E2</p>
--	--	--

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quadro 4. Importância atribuída pela GRH à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Importância que deve ser atribuída pela GRH às práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida	Preocupação com a fixação de horários de trabalho	<p>“Eu sinto que sim, que a nossa empresa tem essa preocupação, embora sejamos um setor por si só tem horários extremamente complicados. Tem sido feito um esforço para tentar dar resposta às necessidades” E1</p>	<p>“(…)existe uma preocupação diária em assegurar a conciliação familiar.” E2</p>
		<p>“Os horários são entregues com uma antecedência mínima de 30 dias e existe uma preocupação diária em assegurar a conciliação familiar.” E2</p>	

familiar	É importante atender às especificidades das necessidades	“Temos inúmeras situações, desde cônjuges, trabalhadores estudantes, pessoas com 2 empregos e essa preocupação existe. Temos também inúmeros casos de “horários adaptados”, seja por questões médicas ou pela existência de filhos menores de 12 anos (flexibilização de horários)” E2 “Articular face às necessidades” E1	“Temos inúmeras situações, desde cônjuges, trabalhadores estudantes, pessoas com 2 empregos e essa preocupação existe” E2 “Articular face às necessidades” E1
----------	---	---	--

Fonte: Adaptado Zita (2018)

A empresa é constituída por centenas de colaboradores a nível nacional e tendo em conta que existe uma preocupação pela **avaliação das oportunidades** dadas a homens e mulheres a empresa mostra-se alinhada com a igualdade de género pois “existe uma preocupação de não discriminação em assegurar um recrutamento (masculino e feminino) para o mesmo cargo” E3, sendo visível num “(...) sistema de competências e a busca no recrutamento e seleção o preenchimento desses requisitos” E2 porque naturalmente, o objetivo não é a quantidade mas sim a qualidade.

Onde é mais visível a preocupação que a empresa detém pela igualdade de oportunidades é na inclusão social sendo que “(...) a Certificação SA8000 é um reconhecimento dessa diversidade e preocupação social” E2 ainda que “temos vindo a fazer um trabalho de estarmos mais à frente (...) não somos das insígnias mais atrasadas nesse sentido (...) E1 sendo um processo em constante evolução a empresa acrescenta ainda que em termos práticos as fragilidades dos indivíduos (...) não compromete aquilo que é depois o desempenho da função, naturalmente têm que existir adaptações” E1. Contudo é imperativo compreender que a legislação também está em constante de forma a incluir cada vez mais pessoas na empresa pois “saiu uma legislação no ano passado (2019) que prevê que cada empresa tem que ter 3% de colaboradores com deficiência” E1, por isso, é muito pertinente a forma de como a *Auchan* faz a gestão deste tipo de necessidades porque segundo E1 “(...) queremos incorporar estas pessoas de forma responsável, e em que se sintam úteis... naturalmente leva o seu tempo. Estamos a estabelecer relações com associações locais”.

Quadro 5. Avaliação das oportunidades laborais

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Avaliação das oportunidades laborais	Oportunidades dadas a homens e a mulheres	“Existe uma preocupação de não discriminação em assegurar um recrutamento (masculino e feminino) para o mesmo cargo. A empresa baseia o seu recrutamento num sistema de competências” E3	“Existe uma preocupação de não discriminação em assegurar um recrutamento (masculino e feminino) para o mesmo cargo” E3
	Critério de Recrutamento e Seleção	“(…) sistema de competências e busca no recrutamento e seleção o preenchimento desses requisitos” E2 “Os critérios são fixados tendo em conta aquilo que é o descritivo da função para a qual estão a recrutar. Temos princípios básicos que até estão alinhados com a Norma SA8000. Mas depois em termos de critérios é na base das competências, portanto, a pessoa tiver as competências muito bem, se não tiver naturalmente é um fator de exclusão” E1	“(…) sistema de competências e busca no recrutamento e seleção o preenchimento desses requisitos” E2

<p>Inclusão Social</p>	<p>“O Grupo <i>Auchan</i> tem no seu ADN a preocupação da inclusão social e da diversidade. Temos inúmeros colaboradores nas nossas lojas com incapacidades físicas e intelectuais bem como pessoas de diferentes nacionalidades. A Certificação SA8000 é um reconhecimento dessa diversidade e preocupação social” E2</p> <p>“Temos vindo a fazer um trabalho de estarmos mais à frente (...) não somos das insígnias mais atrasadas nesse sentido, portanto, já temos bastantes colaboradores com deficiência (...) pessoas invisuais, temos pessoas com incapacidade a nível motor cognitivo que apesar dessas capacidades não compromete aquilo que é depois o desempenho da função. Naturalmente têm que existir adaptações.” E1</p>	<p>“(...) A Certificação SA8000 é um reconhecimento dessa diversidade e preocupação social” E2</p> <p>“Temos vindo a fazer um trabalho de estarmos mais à frente (...) não somos das insígnias mais atrasadas nesse sentido (...) não compromete aquilo que é depois o desempenho da função. Naturalmente têm que existir adaptações.” E1</p>
<p>Legislação em evolução</p>	<p>“Saiu uma legislação no ano passado (2019) que prevê que cada empresa tem que ter 3% de colaboradores com deficiência e nós fizemos um levantamento onde de facto não estamos a cumprir o percentual que nos é exigido por lei. Ainda assim foi definido um plano de três anos que nos vai permitir estarmos dentro daquilo que é a lei” E1</p> <p>“Agora, o que é que a nossa empresa</p>	<p>“Saiu uma legislação no ano passado (2019) que prevê que cada empresa tem que ter 3% de colaboradores com deficiência” E1</p> <p>“(...) Queremos incorporar estas pessoas de forma responsável, em que</p>

		não quer fazer? Incorporar estas pessoas nas nossas equipas de atacado, só para fazer número (...) Queremos incorporar estas pessoas de forma responsável, em que se sintam úteis.... Naturalmente leva o seu tempo. Estamos a estabelecer relações com associações locais.” E1	se sintam úteis.... Naturalmente leva o seu tempo. Estamos a estabelecer relações com associações locais.” E1
--	--	---	---

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Esta forte presença junto da comunidade é confirmada com as adaptações em termos práticos face à inclusão social porque antes demais é saber identificar o problema, por outras palavras, a entrevistada E1 refere que “sabemos onde queremos ir, mas estamos a perceber como é que chegamos lá”, estas “adaptações de postos de trabalho (...) horários adaptados (...)” E3 não são mais do que uma resposta a uma necessidade, a necessidade de uma sociedade justa, equilibrada e com oportunidades para todos.

Quadro 6. Adaptações em termos práticos de inclusão social

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Adaptações em termos práticos face à inclusão social	Identificação de um problema	“Mas lá está... estamos numa fase muito embrionária. Sabemos onde queremos ir, mas estamos a começar a perceber como é que chegamos lá” E1	“Sabemos onde queremos ir, mas estamos a começar a perceber como é que chegamos lá” E1

Resposta a uma necessidade	“(...) adaptações de postos de trabalho. Por exemplo, os telefonistas do <i>Auchan</i> das Amoreiras e Faro são invisuais e houve adaptações seja através da existência de braille (...) de cão guia. No caso	“(...) adaptações de postos de trabalho (...) horários adaptados (...)” E3
	das religiões com práticas religiosas em dias específicos temos horários adaptados (...)” E3	

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Ainda no âmbito desta temática uma das questões levantadas está relacionada com a **Segurança e Higiene no Trabalho** e de que forma a empresa tem em conta a prevenção de risco na sua atividade, quais são as medidas e procedimentos aplicados e como os colaboradores são informados onde a entrevistada E3 confirma que “os nossos colaboradores realizam as formações de segurança e saúde no trabalho” onde também a entrevistada com código de categoria E1 atesta que as informações “(...) são divulgadas a partir da equipa responsável (...) mas também (...) as Comissões de SST (...) partilham novas informações (...) no âmbito da SST”, em termos de monitorização das medidas e procedimentos E3 conta que “temos também uma avaliação de riscos realizada por uma empresa externa (SIPRP), à qual a empresa responde com um plano de ação de forma a respeitar todas as questões identificadas (...) às instalações, a postos de trabalho (...). Existe também em cada Loja uma comissão de SST (...)”.

Quadro 7. Segurança e Higiene no Trabalho

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Segurança e Higiene no Trabalho	Medidas e procedimentos aplicados na prevenção de riscos e a forma como os colaboradores são informados	<p>“Todos os nossos trabalhadores realizam as formações de segurança e saúde no trabalho bem como, um conjunto de formações mediante o cargo que ocupam” E3</p> <p>“(…) são divulgadas a partir da equipa responsável, nas comunidades por exemplo, mas depois também temos um outro mecanismo (….) as Comissões de SST – essas Comissões envolvem os colaboradores de base e é aí que são partilhadas novas informações e também algumas dúvidas que possam vir das</p>	<p>“(…) os nossos trabalhadores realizam as formações de segurança e saúde no trabalho” E3</p> <p>“(…) são divulgadas a partir da equipa responsável (….) mas também (….) as Comissões de SST (….) partilham novas informações (….) no âmbito da SST” E1</p>
		<p>equipas no âmbito da SST(…)” E1</p>	

<p>Monitorização das medidas e procedimentos</p>	<p>“Temos também uma avaliação de riscos realizada por uma empresa externa (SIPRP), à qual a empresa responde com um plano de ação de forma a respeitar todas as questões identificadas (...) às instalações ou postos de trabalho. (...) Existe também em cada loja, uma Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho (...) para tratamento imediato dos “irritantes” dos colaboradores. Estes colaboradores reportam (...) todas as situações que carecem de intervenção para resolução” E3</p> <p>“(...) assunto alinhado com aquilo que é a certificação SA8000 (...) a empresa faça um reforço daquilo que são as nossas práticas e que devem ser implementadas pelos colaboradores. Cada vez que é realizada uma auditoria, verificamos uma série de situações e percebemos se estão alinhadas justamente com o cumprimento dessas regras (...) é uma base do que é a nossa atuação e que procura antes de mais nada proteger os nossos colaboradores.” E1</p>	<p>“Temos também uma avaliação de riscos realizada por uma empresa externa (SIPRP), à qual a empresa responde com um plano de ação de forma a respeitar todas as questões identificadas (...) às instalações ou postos de trabalho. (...) Existe também em cada loja, uma Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho (...)” E3</p>
---	---	--

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Questionamos ainda sobre o **Programa de Formações** da *Auchan* e o tipo de formação que está na base da criação do mesmo onde E1 explica que “nós privilegiamos a formação interna... só em raros casos é que recorreremos à formação externa” onde E3 referiu algumas das temáticas de formação “(...) como é o caso dos primeiros socorros, ergonomia, condução de empilhadores (...) entre muitas outras”.

Quadro 8. Programa de Formações Auchan

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Programa de Formações da Auchan	Tipo de Formação	<p>“Temos formações internas que é o caso da formação de segurança e saúde no trabalho, mas temos muitas formações externas(...)” E3</p> <p>“Ah nós privilegiamos a formação interna... só em raros casos é que recorremos a formação externa (...) Agora por norma é interna, e sim damos formação e temos já as 35h de formação que são obrigatórias por lei (...) Consoante a área em que se está vão surgindo” E1</p> <p>“A formação de ambiente é praticamente toda interna já desde há uns 10 anos para cá” E2</p>	<p>“Ah nós privilegiamos a formação interna... só em raros casos é que recorremos a formação externa (...)” E1</p>

<p>Exemplos de Formação</p>	<p>“(…) como é o caso dos primeiros socorros, ergonomia, condução de empilhadores (…) entre muitas outras”</p> <p>E3</p> <p>“(…) sempre existiu uma formação obrigatória que se chama Gestão Ambiental para todos (…) mais recentemente adotou-se um formato <i>elearning</i> (…) e é genericamente sobre boas práticas ambientais, procedimentos gerais em loja e indicados à nossa atividade” E2</p>	<p>“(…) como é o caso dos primeiros socorros, ergonomia, condução de empilhadores (…) entre muitas outras”</p> <p>E3</p>
------------------------------------	---	---

Fonte: Adaptado Zita (2018)

No que concerne à categoria da **gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente** foi colocada a questão de quais seriam as medidas adotadas pela empresa para dar resposta a esta evolução que a mesma se propõe diariamente e que só é possível através de uma monitorização, ou seja, “audítamos as lojas todos os anos nesse sentido (…) em suma, o critério base é o cumprimento legal, depois o cumprimento de requisitos internos (…)” E2 e por isso “a certificação da Norma SA8000 audita a empresa em questões sociais e boas práticas” E3, exemplo disso é segundo E1 “(…) o ano passado tivemos mais do que um milhão de euros convertidos para esta finalidade (…) significa que foi menos um milhão de euros de produtos que não foi para o lixo e foi reaproveitado. É muito positivo” onde E2 remata ainda que a atenção dada pela empresa a esta matéria permite “(…) dar a opção dos clientes de trocar embalagens de casa e não terem que utilizar embalagens descartáveis (…) dar a opção de sacos de fruta reutilizáveis (…)” são tudo exemplos de comprometimento para uma gestão mais eficiente dos recursos.

Quadro 9. Gestão eficiente de Recursos e Proteção do Meio Ambiente

Dimensão Interna da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Gestão eficiente dos Recursos e Proteção do Meio Ambiente	Certificação	“A Certificação da Norma SA8000 audita a empresa em questões sociais e boas práticas. Existem (...) lojas com certificação também na área ambiental (ISSO 14001:2015 Certificação do Sistema de Gestão Ambiental” E3	“A Certificação da Norma SA8000 audita a empresa em questões sociais e boas práticas.” E3
	Monitorização	“Cada loja tem uma equipa ambiente que monitoriza um conjunto de indicadores ambientais em parceria com a área da Segurança Manutenção (...)” E3 “(...) auditamos as lojas todos os anos nesse sentido (...) Em suma, o critério base é o cumprimento legal, depois o cumprimento de requisitos internos (...)” E2 “(...) A empresa procura impactar na	“auditamos as lojas todos os anos nesse sentido (...) Em suma, o critério base é o cumprimento legal, depois o cumprimento de requisitos internos (...)” E2
		comunidade (...)” E1	

<p>Exemplos</p>	<p>“(…) o combate ao desperdício alimentar tem sido um trabalho que temos vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos (…) quantos menos quebras tivermos, melhor será a nível comercial para nós mas também a rentabilizar aquilo que são os excedentes alimentares e não alimentares de uma forma mais proveitosa para a comunidade (…) O ano passado tivemos mais de um milhão de euros convertidos para essa finalidade (…) significa que foi menos meio milhão e tal de euros de produto que não foi para o lixo e foi reaproveitado. É muito positivo” E1</p> <p>“(…) exemplo dessa preocupação é o projeto implementado nas nossas lojas do <i>“Too Good To Go”</i> (plataforma online de venda de cabazes em aproximação de data de validade mais baratos) (…) para os nossos colaboradores desejamos ser uma referência de bem-estar na empresa” E3</p> <p>“(…) dar a opção aos clientes de trazer embalagens de casa e não terem que utilizar embalagens descartáveis (…) dar a opção de sacos da fruta reutilizáveis (…) E2</p>	<p>“(…) O ano passado tivemos mais de um milhão de euros convertidos para essa finalidade (…) significa que foi menos meio milhão e tal de euros de produto que não foi para o lixo e foi reaproveitado. É muito positivo” E1</p> <p>“(…) dar a opção aos clientes de trazer embalagens de casa e não terem que utilizar embalagens descartáveis (…) dar a opção de sacos da fruta reutilizáveis (…) E2</p>
------------------------	--	--

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Seguidamente, efetuamos a análise do segundo bloco **Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável** na categoria preocupação com a relação de proximidade com a Comunidade onde nos foi respondido prontamente de que “O lema da Auchan de militantes do “Bom, do São e do Local” é exatamente a preocupação de alavancar a preocupação com as comunidades locais, seja na promoção de emprego, na revitalização de fornecedores locais (…)
E2 que vai de encontro à próxima categoria quais as **práticas de RSE que a Auchan promove** no âmbito desta temática em que no que toca a eventos e atividades de lazer o entrevistado refere de que “Todos os anos temos inúmeras ações de carácter ambiental (ex: Projeto Giro), bem como temos muitas

iniciativas sociais (ex: Campanha AMI) para além das 5^{as} feiras que são dinamizadas nas instalações de cada loja, por entidades locais com peditórios.” E3 bem como “A fundação *Auchan* para a Juventude financia projeto sociais até 10.000€ todos os anos (...)” E1 e ainda nos foi dito de que envolvimento dos colaboradores é muito notório, nomeadamente é “(...) De salientar que cada colaborador dispõe de 4 dias totalmente remunerados para voluntariado por ano.” E3.

Quadro 10. Preocupação com a relação de proximidade com a Comunidade

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Preocupação com a relação de proximidade com a Comunidade	Criação de Postos de Trabalho	<p>“O lema da <i>Auchan</i> de militantes do “Bom, do São e do Local” é exatamente a preocupação de alavancar a preocupação com as comunidades locais, seja na promoção de emprego, na revitalização de fornecedores locais (...)” E2</p> <p>“Nós procuramos alinhar-nos sim com as comunidades locais (...) Agora, naturalmente, que isto é tudo um jogo entre aquilo que nós efetivamente precisamos e o que a pessoa nos pode dar naturalmente (..)” E1</p>	<p>“O lema da <i>Auchan</i> de militantes do “Bom, do São e do Local” é exatamente a preocupação de alavancar a preocupação com as comunidades locais, seja na promoção de emprego, na revitalização de fornecedores locais (...)” E2</p>

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quadro 11. Outras práticas de RSO

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Outras práticas de RSE que a Auchan promove	Eventos/atividades de convívio e lazer	<p>“Todos os anos temos inúmeras ações de carácter ambiental (ex: Projeto Giro), bem como temos muitas iniciativas sociais (ex: Campanha AMI) para além das 5^{as} feiras que são dinamizadas nas instalações de cada loja, por entidades locais com peditórios.” E3</p> <p>“A fundação <i>Auchan</i> para a Juventude financia projeto sociais até 10.000€ todos os anos (...) também podemos ressaltar uma ação de voluntariado grande que fizemos agora em 2020 que foi a reflorestação das matas de Leiria, Pedrógão e Quiaios (...) E1</p>	<p>“Todos os anos temos inúmeras ações de carácter ambiental (ex: Projeto Giro), bem como temos muitas iniciativas sociais (ex: Campanha AMI) para além das 5^{as} feiras que são dinamizadas nas instalações de cada loja, por entidades locais com peditórios.” E3</p> <p>“A fundação <i>Auchan</i> para a Juventude financia projeto sociais até 10.000€ todos os anos (...)” E1</p>
	Envolvimento dos trabalhadores com a comunidade	<p>“(…) De salientar que cada colaborador dispõe de 4 dias totalmente remunerados para voluntariado por ano.” E3</p>	<p>“(…) De salientar que cada colaborador dispõe de 4 dias totalmente remunerados para voluntariado por ano.”</p> <p>E3</p>

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Na seguinte categoria onde questionamos os **critérios de escolha dos fornecedores locais** nos foi respondido de que no que concerne a esta área o percurso está muito bem definido, ou seja, “O lema da Auchan é Militante do Bom, do São e do Local, portanto, o pilar do Local já está a dizer que a empresa tem vindo a apostar muito naquilo que é o privilegiar os fornecedores locais (...)” **E2** onde enquanto empresa “(...) procuramos absorver ao máximo os produtores locais” **E1**, sem nunca esquecer que o facto da certificação é muito importante pois de acordo com **E1** “Em primeiro lugar, a norma SA8000 e a certificação pela qual estamos

tabelados implica também que os nossos fornecedores estejam alinhados com esses princípios. (...) Por isso, é logo um critério de exclusão quando eles não estão alinhados com esses requisitos”.

Quadro 12. Critérios de escolha dos fornecedores locais

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Critérios de escolha dos fornecedores locais	Privilegiam	<p>“O lema da Auchan é Militante do Bom, do São e do Local, portanto, o pilar do Local já está a dizer que a empresa tem vindo a apostar muito naquilo que é o privilegiar os fornecedores locais (...)” E2</p> <p>“Todas as lojas têm um conjunto de objetivos para integrarem fornecedores locais nas respetivas, sendo atualmente privilegiados face aos restantes fornecedores.” E3</p> <p>“(…) procuramos absorver ao máximo os produtores locais, trabalhar nessa relação e rentabilizar (...)” E1</p>	<p>“O lema da Auchan é Militante do Bom, do São e do Local, portanto, o pilar do Local já está a dizer que a empresa tem vindo a apostar muito naquilo que é o privilegiar os fornecedores locais (...)” E2</p> <p>“(…) procuramos absorver ao máximo os produtores locais, trabalhar” E1</p>

<p>Outros critérios</p>	<p>“Todos os fornecedores de serviços e bens assinam um Código de Ética onde se comprometem a respeitar um conjunto de requisitos que constam na norma SA8000 (...)” E3</p> <p>“Em primeiro lugar, a norma SA8000 e a certificação pela qual estamos tabelados implica também que os nossos fornecedores estejam alinhados com esses princípios. (...) Por isso, é logo um critério de exclusão quando eles não estão alinhados com esses requisitos” E1</p>	<p>“Em primeiro lugar, a norma SA8000 a certificação pela qual estamos tabelados implica também que os nossos fornecedores estejam alinhados com esses princípios. (...) Por isso, é logo um critério de exclusão quando eles não estão alinhados com esses requisitos” E1</p>
--------------------------------	--	---

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Ainda dentro do segundo bloco, procurou-se compreender na categoria de **normas e valores pelas quais se rege a empresa** de quais seriam os valores da empresa e qual o documento que explicita as regras e valores sendo este nada mais nada menos do que segundo E1 “O Código de Ética e Conduta (...) temos também um política de Responsabilidade Social (...) estamos todos orientados pela Norma SA8000 (...). E pronto, são estas a três orientações que seguimos na nossa operação” reforçando este entrevistado de que os valores da empresa são simples, mas específicos, ou seja, “Confiança, Abertura e Excelência.”.

Quadro 13. Normas e valores da empresa

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Normas e valores pelas quais se rege a empresa	Documento formal que explicita regras e valores	<p>“Temos o Código de Ética e Conduta (...) temos também uma política de Responsabilidade Social redigida pelo nosso Diretor Geral – Pedro Cid, onde uma vez mais, reforçamos a ideia que estamos todos orientados pela Norma SA8000 (...). E pronto, são estas a três orientações que seguimos na nossa operação” E1</p>	<p>“Temos o Código de Ética e Conduta (...) temos também uma política de Responsabilidade Social (...) estamos todos orientados pela Norma SA8000 (...). E pronto, são estas a três orientações que seguimos na nossa operação”</p> <p>E1</p>
	Valores da Empresa	<p>“Temos inúmeras normas pelo que é mais fácil se resumir pelos valores: Confiança, Abertura e Excelência. (...) A confiança é a base indispensável para a construção da nossa visão (...). É um pré-requisito para a transparência (...). A confiança constitui a chave para uma colaboração eficaz e benéfica para todos (...). A abertura, pois, temos necessidade de questionar,</p>	<p>“Confiança, Abertura e Excelência.” E3</p>
		<p>de permitir o erro (...). A excelência, pois queremos fazer bem e sempre melhor ao sermos apaixonados pelas nossas equipas, clientes e produtos!” E3</p>	

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Relativamente à categoria do **respeito pelos Direitos Humanos** interrogamos se estes eram respeitados respondendo a E3 de que “Sim. Exemplo disso é a Certificação da Norma SA8000 constituída por um conjunto de leis e normas de Direitos Humanos e ONG’s.” e que “(...) tentamos ao máximo estarmos em cima do acontecimento e garantir de facto que os Direitos Humanos estão na ordem do dia” E1. O **comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável** foi então uma das categorias definidas na conceção da entrevista, sendo que ao perguntarmos qual a definição de desenvolvimento sustentável E2 responde que “Para nós o Desenvolvimento Sustentável é a definição comum da mesma, que é garantir uma atividade eficiente e rentável respeitando aquilo que é a comunidade, o ambiente e os colaboradores, ou seja, tentar atingir o melhor equilíbrio entre a rentabilidade económica e a atividade” onde “Em relação à Agenda 2030 (...) é um pilar” E2 nesta temática tão pertinente.

Quadro 14. Respeito pelos Direitos Humanos

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Respeito pelos Direitos Humanos	Na Auchan os Direitos Humanos são respeitados	<p>“Sim. Exemplo disso é a Certificação da Norma SA8000 constituída por um conjunto de leis e normas de Direitos Humanos e ONG’s. Todos os nossos fornecedores assinam o Código de Ética. A empresa compromete-se a melhorar continuamente o seu desempenho social (...)” E3</p> <p>“Tentamos ao máximo garantir que sim que isto acontece, por vezes não é tão simples (...) fazemos a monitorização daquilo que acontece nos nossos prestadores de serviço ou fornecedores (...) tentamos ao máximo estarmos em cima do acontecimento e</p>	<p>“Sim. Exemplo disso é a Certificação da Norma SA8000 constituída por um conjunto de leis e normas de Direitos Humanos e ONG’s.” E3</p> <p>“(…) tentamos ao máximo estarmos em cima do acontecimento e garantir de facto que</p>

	garantir de facto que os Direitos Humanos estão na ordem do dia” E1	os Direitos Humanos estão na ordem do dia” E1
--	---	---

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quadro 15. Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável	Definição de Desenvolvimento Sustentável	<p>“Para nós o Desenvolvimento Sustentável é a definição comum da mesma, que é garantir uma atividade eficiente e rentável respeitando aquilo que é a comunidade, o ambiente e os colaboradores, ou seja, tentar atingir o melhor equilíbrio entre a rentabilidade económica e a atividade” E2</p> <p>“(…) É a capacidade de usarmos os nossos recursos sem comprometer o desenvolvimento das gerações (...) E3</p>	<p>“Para nós o Desenvolvimento Sustentável é a definição comum da mesma, que é garantir uma atividade eficiente e rentável respeitando aquilo que é a comunidade, o ambiente e os colaboradores, ou seja, tentar atingir o melhor equilíbrio entre a rentabilidade económica e a atividade” E2</p>
	Agenda 2030	<p>“Em relação à Agenda 2030 (...) é um pilar (...). Em termos globais a Auchan Retail assumiu um compromisso de envolvimento” E2</p>	<p>“Em relação à Agenda 2030 (...) é um pilar” E2</p>

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quanto à **contribuição da empresa para a comunidade** “(...) a empresa nesse aspeto tem muita preocupação em contribuir para que o nosso cliente e a comunidade à volta seja mais sustentável e viva de uma forma mais equilibrada.” E2, sendo que esta contribui para a consciência de sustentabilidade ambiental focamo-nos ainda na temática dos novos clientes e

sustentabilidade ao qual E2 assume que “(...) tentamos cada vez mais dar opções (...) neste caso, a sustentabilidade e os clientes com a sustentabilidade são cada vez mais, o que levou a empresa a criar (...) estamos a acabar com os descartáveis (...) em termos de logística, dentro da loja não é fácil, mas estamos a fazer um teste”. Mas qual o **nível de integração de responsabilidade social e sustentabilidade da empresa**, nesta categoria foi possível apurar que “À data de hoje eu penso que é muito grande, tanto que faz parte da estratégia da empresa (...). Se há uns anos isto não era tão visível, hoje em dia, é mesmo muito visível, tanto que alguns dos projetos estruturantes que fazem parte agora dos pressupostos da empresa” **E2** sendo uma preocupação das chefias com o comprometimento.

Quadro 16. Contribuição da empresa para a comunidade

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Contribuição da empresa para com a comunidade	Contribui para a consciência de sustentabilidade ambiental	“Sim, sem dúvida através da exemplaridade e da sensibilização dos nossos colaboradores e clientes” E3	“(...) a empresa nesse aspeto tem muita preocupação em contribuir para que o nosso cliente e a comunidade à volta seja mais sustentável e viva de uma forma mais equilibrada.” E2
		“Eu sinto que a nossa empresa procura transmitir para fora as nossas preocupações ambientais, mesmo nas nossas lojas a sinalética que utilizamos, a nossa forma de nos posicionarmos (...)” E1	
		“(...) a empresa nesse aspeto tem muita preocupação em contribuir para que o nosso cliente e a comunidade à volta seja mais sustentável e viva de uma forma mais equilibrada.” E2	

Novos clientes e a sustentabilidade	“(…) tentamos cada vez mais dar opções (…) neste caso, a sustentabilidade e os clientes com a sustentabilidade são cada vez mais levou a empresa a criar (…) estamos	“(…) tentamos cada vez mais dar opções (…) neste caso, a sustentabilidade e os clientes com a
	a acabar com os descartáveis (…) em termos de logística, dentro da loja não é fácil, mas estamos a fazer um teste” E2	sustentabilidade são cada vez mais levou a empresa a criar (…)” E2

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Quadro 17. Nível de Integração de RS e Sustentabilidade da empresa

Dimensão Externa da Responsabilidade Social e Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Nível de integração de Responsabilidade Social e Sustentabilidade da empresa	Comprometidos	“À data de hoje eu penso que é muito grande, tanto que faz parte da estratégia da empresa (...). Se há uns anos isto não era tão visível, hoje em dia, é mesmo muito visível, tanto que alguns dos projetos estruturantes que fazem parte agora dos pressupostos da empresa” E2	“À data de hoje eu penso que é muito grande, tanto que faz parte da estratégia da empresa (...). Se há uns anos isto não era tão visível, hoje em dia, é mesmo muito visível, tanto que alguns dos projetos estruturantes que fazem parte agora dos pressupostos da empresa” E2
		“Empresas comprometidas com os seus colaboradores e as questões ambientais são empresas socialmente responsáveis (...) O Grupo Auchan é totalmente comprometido com ambas as questões” E3	que alguns dos projetos estruturantes que fazem parte agora dos pressupostos da empresa” E2
		“Está intimamente ligado com aquilo que é a estratégia da nossa empresa (...)” E1	

Preocupação das chefias com o comprometimento	“(…) a direção da empresa efetivamente está preocupada e tem projetos que quer ver cumpridos e materializados na empresa, no dia-a-dia. (...) E acho que a mudança da marca veio introduzir definitivamente esta questão.” E2	“(…) a direção da empresa efetivamente está preocupada e tem projetos (...) E2
--	--	---

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Já no terceiro bloco denominado de **Normalização da Responsabilidade Social** na categoria de **Certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene, segurança e RS** interrogamos qual a contribuição da certificação para o desenvolvimento organizacional ao qual E1 respondeu que “Nós temos certificação nessas áreas todas. Cada uma impacta de forma diferente, naturalmente (...) trabalhamos numa ótica de melhorar continuamente as condições de trabalho dos nossos colaboradores” o que levou E2 a justificar de que este tipo de certificação servem para (...) sensibilizar as pessoas (...) é dada bastante formação “on job” para colmatar tudo aquilo que se vai verificando em não conformidade (...) e colmatado por E1 (...) Garantir, que todas as questões que vão para além do nosso Código do Trabalho português estão a ser salvaguardadas (...). Depois a nível ambiental, também tem a certificação ISO 1401, aí é mais na ótica de acompanhamento de valores (...) em termos de qualidade também é um bocadinho mais palpável, também se regem por valores (...) E1.

Quadro 18. Certificação

Normalização da Responsabilidade Social			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene, segurança e RS	Contribuição da certificação para o desenvolvimento organizacional	“Nós temos certificação nessas áreas todas. Cada uma impacta de forma diferente, naturalmente (...) trabalhamos numa ótica de melhorar continuamente as condições de trabalho dos nossos colaboradores” E1	“(…) trabalhamos numa ótica de melhorar continuamente as condições de trabalho dos nossos colaboradores” E1

<p>Tipos de certificação</p>	<p>“A Responsabilidade Social como já referi de facto é muito aquilo que são as condições de trabalho (...) Enfim... Garantir, que todas as questões que vão para além do nosso Código do Trabalho português estão a ser salvaguardados (...). Depois a nível ambiental, também tem a certificação ISO 1401, aí é mais na ótica de acompanhamento de valores (...) em termos de qualidade também é um bocadinho</p>	<p>“(...) Enfim.... Garantir, que todas as questões que vão para além do nosso Código do Trabalho português estão a ser salvaguardados (...). Depois a nível ambiental, também tem a certificação ISSO 1401, aí é mais na ótica de</p>
	<p>mais palpável, também se regem por valores (...) E1</p> <p>“A certificação ambiental tem contribuído bastante para aquilo que é a organização e a gestão de recursos naturais porque têm permitido andar em cima daquilo que são os consumos de energia, de água (...) sensibilizar as pessoas (...) é dada bastante formação “on job” para colmatar tudo aquilo que se vai verificando em não conformidade (...) E2</p>	<p>acompanhamento de valores (...) em termos de qualidade também é um bocadinho mais palpável, também se regem por valores (...) E1</p> <p>“(...) sensibilizar as pessoas (...) é dada bastante formação “on job” para colmatar tudo aquilo que se vai verificando em não conformidade (...) E2</p>

Fonte: Adaptado Zita (2018)

Para terminar, o quarto e último bloco **Hierarquia das Relações com os Stakeholders** consistiu numa única questão em que a categoria é a Importância dos *stakeholders* e nos foi respondido em sintonia de que “(...) A responsabilidade social e ambiental pratica-se dentro e fora de portas” E3 sendo “O nosso *stakeholder* principal será sempre o cliente interno: o nosso colaborador (...) Não consigo categorizar, pois não é essa a lógica da empresa” E1.

Quadro 19. Importância dos Stakeholders

Hierarquia das Relações com os Stakeholders			
Categoria	Sub-Categoria	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidade de Registo
Importância dos Stakeholders	Categorizar os stakeholders sim ou não?	<p>“O nosso <i>stakeholder</i> principal será sempre o cliente interno: o nosso colaborador (...), mas todos os outros têm a sua relevância naquilo que é a nossa atuação. Não consigo categorizar, pois não é essa a lógica da empresa. Tentamos que todos estejam alinhados pelo mesmo.” E1</p> <p>“São todos importantes, com especial destaque para os nossos colaboradores e clientes. O bem-estar e as boas relações que</p>	<p>“O nosso <i>stakeholder</i> principal será sempre o cliente interno: o nosso colaborador (...) Não consigo categorizar, pois não é essa a lógica da empresa” E1</p> <p>“(…) A</p>
		<p>se promovem junto dos nossos parceiros reflete-se no dia-a-dia (...) A</p> <p>responsabilidade social e ambiental pratica-se dentro e fora de portas” E3</p>	<p>responsabilidade social e ambiental pratica-se dentro e fora de portas” E3</p>

:

4.2.3 Discussão de resultados

Uma vez que nos últimos anos existiu uma mudança de paradigma nas questões relacionadas com a Responsabilidade Social e Sustentabilidade, bem como, um cenário familiar, económico e laboral que apresenta cada vez mais exigências, nomeadamente, existem cada vez mais preocupações entre a vida laboral e a vida pessoal e na relação com a comunidade. Neste contexto, pretendeu-se analisar com a presente dissertação quais eram as práticas de uma grande empresa da distribuição no que toca à Responsabilidade Social e Sustentabilidade, e para tal, foi desenvolvido um estudo de caso onde foram traçados objetivos de âmbito mais específicos para conseguirmos chegar à questão de investigação.

Em primeiro lugar, iniciamos o estudo através da contextualização que foi possível com a grelha de análise comparativa dividida em três dimensões distintas: económica, ambiental e social entre os três últimos Relatórios de Sustentabilidade que especifica todas as atividades que a *Auchan Retail Portugal* tem vindo a desenvolver ao longo dos anos. São inúmeras as atividades e lançamentos de novas iniciativas e é comum nos três relatórios analisados de que existe uma preocupação da empresa em comunicar o ambiente de trabalho que se vive e também da grande importância que é dada aos recursos humanos e de que forma estes estabelecem uma relação com a comunidade.

Sendo um dos objetivos específicos o **analisar as práticas de RS e Sustentabilidade associadas à estratégia de uma grande empresa do sector da distribuição** comprovamos que existe uma linha condutora nos últimos anos sem grandes oscilações no que toca a um objetivo comum: o de evoluir, por outras palavras, a empresa nos seus relatórios identifica as suas atividades em prol de todas as partes interessadas, identifica ainda a grande preocupação de envolver o colaborador na comunidade, de envolver o cliente no dia a dia laboral existindo uma política de transparência. Existindo uma gestão eficiente e uma resposta às necessidades da comunidade local – que realçamos um dos pressupostos, o dos fornecedores locais e do quanto existiu uma preocupação para estabelecer parcerias. Posto isto, afirmamos que estão alinhados com o pressuposto que verificamos anteriormente através da Comissão das Comunidades Europeias (2001), de que ser socialmente responsável não é apenas ir de encontro a todas as obrigações legais, mas sim na valorização do capital humano.

Para colmatar, recorreremos ainda a três informantes chave para **compreender a perspetiva sobre a integração da RS e Sustentabilidade na estratégia da organização e do negócio**. Estes reconhecem a crescente preocupação dos colaboradores na temática em investigação, reconhecem ainda a importância dada aos recursos humanos da empresa e de que embora já detenham uma série de práticas que vão para além daquilo que está imposto na legislação portuguesa, procuram diariamente evoluir, porque o objetivo é trabalhar no sentido de tornar as equipas ainda mais próximas, estando todos alinhados neste processo como confirmamos com Câmara P., et al (2016) de que são elementos cruciais no negócio e na sua continuidade. Procuramos ainda, **relacionar os programas e as práticas de RS existentes na empresa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Agenda ONU 2030** onde foi possível confirmar de que estão alinhados, nomeadamente é através da Certificação da SA 8000 de que mantém este comprometimento diário e está intimamente ligado com a estratégia da empresa.

Posto isto, podemos estabelecer uma relação entre a teoria e prática (recolhida através dos relatórios e entrevistas) e responder ao objetivo geral: **analisar as práticas de RS e Sustentabilidade associadas à estratégia de uma grande empresa do sector da distribuição**.

De uma forma muito geral, existem diversas práticas e medidas, muitas delas, nomeadamente as que estão mais viradas para o cliente estão publicadas no site da empresa. As restantes, são procedimentos/medidas e iniciativas internas, sendo que algumas também se encontram discriminadas nos Relatórios de Sustentabilidade.

O critério base é o cumprimento legal, depois o cumprimento económico, que colmata a intervenção de Carrol (1991) de que a conceptualização da RS vai para além do que é a responsabilidade legal e a obtenção de lucros, a responsabilidade económica. Esta é dividida em quatro níveis que são os anteriormente referidos e ainda a responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica. Mais do que responder à gestão da atividade em si, é responder às necessidades daquilo que envolve o comércio responsável, porque de acordo com os entrevistados de todos os *stakeholders* envolvidos nesta pirâmide a atuação da *Auchan* é sistémica e envolvente. O envolvimento de todos os parceiros começa de dentro para fora.

Os entrevistados também referiram que só é possível esta consolidação de resultados, que foram obtidos anos após anos porque classificam o ambiente de trabalho da empresa como “são”, onde não existem barreiras, onde se promove o bem-estar e participação ativa nomeadamente na comunidade, através inclusão social. Que embora seja um trabalho que

tem vindo a ser desenvolvido é uma das empresas que tem estado na linha da frente, tendo sido dados inúmeros exemplos práticos de colaboradores nestas situações. Os Relatórios de Sustentabilidade permitem uma definição clara qualitativa e quantitativa daquilo que a empresa pretende futuramente, e de como a temática RS corrobora tão bem com a qualidade e está presente nos instrumentos com as quais a empresa se identifica neste processo.

De uma forma, mais específica a ligação existente entre a teoria e a prática é que segundo os entrevistados, os relatórios identificam a dimensão externa da RS e o comprometimento com o desenvolvimento sustentável e como verificamos através de Carroll (1991) as empresas devem criar metas e programas, de forma a implementar a sensibilidade ética, pois, no que concerne à dimensão interna as questões relativamente à higiene e segurança no trabalho, ao respeito pelos direitos humanos, à formação e promoção de oportunidades de progressão são muito importantes e benéficas, não só para a imagem da empresa mas também para a incorporação de padrões e normas éticas que sejam a reflexão daquilo que a empresa pretende.

Para finalizar e no referido Wheeler et al (2003) questiona-se de como os conceitos de RS e desenvolvimento sustentável se relacionam com a criação de valor comercial. A criação de valor comercial como já verificamos vai muito para além dos números, é refletida nas iniciativas e na entrega que o colaborador tem com a organização, demonstrado fisicamente através dos relatórios. Trata-se de um comprometimento com a empresa para a qual trabalham, muito justificado nas entrevistas como a base da atuação. Sendo esta base, nomeadamente, descrita pelos entrevistados um pré-requisito para a construção da visão sendo a confiança a chave do sucesso, por serem apaixonados pelas equipas, pelos clientes e pelos produtos.

Em boa verdade, o Guia de Desenvolvimento Sustentável (2015) veio consolidar estas intenções que para muitos eram apenas a título individual, mas que neste momento são uma panóplia de iniciativas a serem realizadas de forma conjunta (e laboral) enquanto visão comum para a humanidade com o intuito de existir um desenvolvimento sustentável – económico, social e ambiental.

A criação de valor está no ADN da Auchan sendo o maior objetivo o reconhecimento dos colaboradores de que o bem-estar dos mesmos seja a força motriz que leva a empresa a conseguir alcançar todos estes resultados. Muito mais do que quantitativas, foi possível verificar que são qualitativos.

5. CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS

5.1 Conclusões Gerais

A presente dissertação inicia-se com uma questão de investigação, que passamos a relembrar: **Que práticas de RS e Sustentabilidade estão associadas à estratégia de uma grande empresa do setor da distribuição?** No qual diz respeito a sua dimensão interna e externa, o comprometimento com o desenvolvimento sustentável aliado aos ODS.

Desde a década de 70 este tema tem sido abordado, sendo visível através da revisão de literatura consultada para efetivar o presente trabalho. Destacamos Carrol (1991) como a referência principal porque esta defende que as empresas detenham como base de trabalho quatro diretrizes: legal, económica, ética e filantrópica. E ainda, o facto de existir uma grande preocupação do cidadão, mas ainda mais dos governos com estas questões levou a um nível internacional da publicação do Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) como uma força motriz, onde o conceito de RS vai muito mais além do legal, já outrora mencionado por Carroll (1991). O Livro Verde descreve diretrizes muito específicas internas e externas para as organizações que vão muito para além daquilo que é o voluntariado e doação, falamos claro da preocupação com o bem-estar social e ambiental, promoção de compromisso com as políticas e estabelecimento de metas que de certa forma, é o idealizar um plano de ação com vista ao melhoramento.

Em relação às principais conclusões que se podem retirar da presente dissertação, achamos que em primeiro lugar é muito importante compreender se os objetivos a que nos propusemos atingir, tinham ou não sido atingidos, sendo que face à análise de resultados levamos a crer que sim, de que foram todos atingidos.

Em segundo lugar e fruto desta análise, verificamos que a importância que é dada aos recursos humanos de uma empresa permite que esta cresça, pois, toda a atividade se baseia em recursos humanos. Os entrevistados ao longo da conversa, reforçaram que o valor que a empresa dá aos colaboradores permite um ambiente de trabalho mais rico, afirmaram muitas vezes que mérito advém muito do grande ambiente de abertura associado aos valores da empresa: confiança, abertura e excelência. Confiança porque é a base de uma relação. Abertura porque existe a necessidade de questionar, de permitir o erro, de inovar e da curiosidade. A excelência, pois são apaixonados pelas funções que desempenham.

Relativamente, apenas num dos temas é que pareceu segundo os entrevistados de quem ainda poderão não estar no lugar que gostariam, embora já estejam na linha da frente, ou seja,

a inclusão social. Ao abrigo daquilo que legalmente é pressuposto desde 2019 de que se prevê que 3% dos colaboradores da empresa detenham algum tipo de incapacidade, a empresa e segundo a opinião dos entrevistados é que embora estejam numa fase embrionária, e de que realmente já tenham alguns colaboradores com estas características, sabem muito bem onde querem ir, sem nunca esquecer de que não querem incorporar pessoas só por incorporar, querem que os potenciais colaboradores se sintam úteis e não contratar só por contratar.

É de evidenciar que para além das boas práticas referentes à dimensão interna e externa e possíveis de identificar nas entrevistas, é também a forma como elaboram os relatórios dando a ideia de que o envolvimento dos colaboradores nas empresas e nos seus processos de decisão proporciona um posto de vista muito agradável, por outras palavras, evidenciam uma atitude ética e socialmente responsável.

Em terceiro lugar, são as adaptações em termos práticos que a empresa fez para construir uma cadeia de valor que permite uma gestão eficiente. A transparência, a preocupação da comunicação de todos os processos organizacionais, o envolvimento do colaborador nas tomadas de decisão estratégica, a fixação de horários de trabalho que vão de encontro com o que são as características familiares e permitem uma conciliação, a aposta na formação e oportunidade de progressão da carreira, sem nunca esquecer a proteção do meio ambiente e o comprometimento com o desenvolvimento sustentável são o mote. São cumpridos. São normas e valores pelas quais a empresa se rege.

É muito visível que a empresa detém uma definição comum daquilo que quer, que não é nada mais nada menos do que garantir uma atividade eficiente e rentável respeitando aquilo que é a comunidade, o ambiente e os colaboradores, ou seja, é diariamente trabalhar para atingir o melhor equilíbrio possível entre a rentabilidade económica e a atividade, a relação com os colaboradores e a sua satisfação, o ser eficiente na gestão de recursos e na prevenção da poluição e também em relação à comunidade envolvente, pois estar bem inserido, é ser um apoio, um participante ativo nesta definição. Tenta dar mais opções aos clientes, tenta acompanhar através destes projetos estruturantes as necessidades dos mesmos.

A empresa sendo a única detentora da Certificação da Norma SA 8000 na distribuição em Portugal, assume então que segundo os entrevistados e com base nos resultados qualitativos analisados nos relatórios de sustentabilidade de que estão a garantir os horários de trabalho, com a remuneração a ser paga, não existem situações de discriminação, não existe trabalho forçado e não há trabalho infantil. Garantir que estas questões vão para além do código de trabalho português.

Em suma, o comprometimento descrito nos instrumentos de análise permite dizer que a empresa se encontra integrada nas práticas de RS e Sustentabilidade comprometendo-se a melhorar continuamente o seu desempenho social porque em termos globais a *Auchan Retail* Portugal assumiu um compromisso de envolvimento, a começar de dentro para fora.

5.2 Limitações

Como principal limitação de investigação referimos a situação atual que vivemos. O facto de vivermos uma pandemia (covid-19) que veio revolucionar a nossa vida, a nossa forma de estar, mas essencialmente a forma de como estar com o outro, não permitiu a realização das entrevistas de forma presencial como era o objetivo. Vivemos durante o período de realização deste trabalho um confinamento que impediu muitas das vezes chegar às informações, existindo então atrasos e uma espera na resposta, porque os informantes chave se encontravam numa fase de adaptação a uma nova realidade de trabalho, o teletrabalho e ainda o facto de existir uma grande sobrecarga com a necessidade de dar resposta às lojas.

Registamos também dificuldade no que toca a conjugar a vida profissional com a vida académica da investigadora, pois não permitiu a realização de um trabalho contínuo e linear.

5.3 Estudos futuros

Apesar deste tema ser, de modo geral, um tema muito debatido nos últimos anos para os futuros estudos propomos um aprofundamento do impacto que a RS e a Sustentabilidade têm no terreno, ou seja, nas lojas. Compreender também junto destes colaboradores se as implementações destas práticas vão de encontro à sua realidade e de que são ouvidos para garantir uma maior eficácia.

Seria também muito interessante ampliar o presente estudo a outras empresas do setor da distribuição e que fosse possível o cruzamento de métodos qualitativos com métodos quantitativos tornando mais rica a investigação.

Podendo ainda arriscar e ir mais fundo na investigação, era de compreender se os *stakeholders* têm a mesma opinião sobre as práticas da empresa, nomeadamente, os fornecedores locais.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, L (2012). Responsabilidade Social nas empresas – O exemplo EDP. Tese de Mestrado – Universidade Católica Portuguesa.

Angle R. Bradley et al (2008), Dialogue Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, Volume 18. pp. 153-190.

Argandoña, Antonio (2007). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. As Nossas Pessoas: Um Retrato Social da Distribuição. (2017) (p. 7 e pp. 43-48).

Caetano, A. (1996). Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: R.H. Editora.

Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote (pp. 951-954)

Candoso, M. (2006). Portugal é “bom aluno” na responsabilidade social, *Diário de Notícias*, 21 Março. Consultado a 16 de Novembro de 2019.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, p.34(4), pp. 39-48.

Comissão das Comunidades Europeias (2001): Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas – Livro Verde. Comissão Europeia. Bruxelas, pp. 3-5.

Costa, C. Pereira Isabel (2015) A Responsabilidade Social Empresarial na Gestão de Recursos Humanos Seniores: O Caso do Programa “In Spira -Rede de Competências Cáritas”. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. (4-6).

Coutinho et al (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 2002, p. 15(1), pp. 221-243 © 2002, CIED - Universidade do Minho

Crane, Andrew (2012), Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Springer Science+Business Media B.V.* 25 de Janeiro de 2012. pp. 1-10

Pires, R. (2012, pp. 44-45 e pp. 47-48). Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Edição Sílabo, Lda.

Ferreira, Neves & Caetano (2001, citado por Amorim, 2016. p. 19). A Satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores de Unidades Funcionais do ACES Dão Lafões. Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Viseu, Portugal.

Fontes (2011). Responsabilidade Social das Empresas: Realidade ou Utopia. Universidade de Aveiro. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro. pp. 61-66.

Freeman Edward R. (2004), The Stakeholder Approach Revisited. pp. 228.-41

Gao Jijun (2012) Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Spring Science+Business* (2012). pp. 1-12.

GRI (2006). Diretrizes para o Relatório de Sustentabilidade. Disponível em:

http://www.ipai.pt/fotos/gca/g3_pobr_rg_final_with_cover_1271097860.pdf .

Acedido 29 de Dezembro de 2019.

Jesus, T. A., Sarmiento, M., & Duarte, M. (2018). Ética e responsabilidade social. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, (29), pp. 3-30.

Juran. (citado por Pires, R. 2012. pp. 46-47). Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Edição Sílabo, Lda.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing, (12ª edição) (pp. 145-146). Pearson Education do Brasil.

Leite, C. (2009). A Responsabilidade Social das Empresas em Portugal. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. (pp 1-21)

Maak Thomas et al (2006), Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. Journal of Business Ethics. Spring 2006.

Meirinhos et al (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. EDUSER: *Revista de Educação*, Vol 2(2), 2010 Inovação, Investigação em Educação.

Melé et al (2006), The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility. IESE Business School – University of Navarra. (pp. 1-17)

Norma SA8000: 2014

Organização das Nações Unidas (2015): Guia de Desenvolvimento Sustentável – 17 Objetivos para transformar o nosso Mundo.

Pinillos A., et al (2011). Sostenibilidad Corporativa. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*. (pp. 5-17)

Pinto, Gonçalo (2004) Responsabilidade Social das Empresas: Estado da Arte em Portugal. CECOA. (pp. 8-10)

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. (p. 35; 52; 55) Edição Sílabo, Lda.

Porter E. Michael (2006), *Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review (2006), pp. 1-14.

Ribeiro, Lino (2017). *Responsabilidade Social – Importância para as empresas e para o consumidor*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão do Ambiente pela Faculdade de Economia do Porto. 2017. (pp. 11-21).

Romeiro (2017). *Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora*. Dissertação de Mestrado em Gestão – especialização em Recursos Humanos apresentada na Universidade de Évora. Évora, Portugal.

Rowley I. Timothy (1997), *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences*. University of Toronto. *Academy of Management Review* 17, Vol. 22, No. 4, 887-910. pp. 887- 895.

Silva, Filipa (2013). *Uma Abordagem à Responsabilidade Social Empresarial*. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade de Aveiro. Aveiro, Portugal.

Silva, G. C., da Silva, A. D. F., & Silva, N. C. D. F. (2017). *A Importância da Ética na Comunicação Organizacional: Uma Análise do Processo Comunicativo em Organizações de Caruaru-PE*. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, Brasília*, 1 (2), pp. 25-44.

Silva, Pedro G. (2011). *A independência e a Responsabilidade Social no âmbito das grandes sociedades anónimas*. Dissertação de Mestrado em Direito apresentada na Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

Tenório, O. F. G. (2015) *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Editora FGV.

Venda, António (2006) *Uma presença frequente*. *Revista Pessoal: Dossiê Ética Empresarial*.

Vilas Boas, Tiago (2013). *A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan Portugal Hipermercados, S.A*. Tese apresentada para a obtenção do grau de Doutor apresentada na Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.

Wheeler et al. (2003). *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*. *Journal of General Management* Vol. 28 No. 3 Spring 2003. (pp. 1-18)

Zita (2018). Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da responsabilidade social: Perceção dos trabalhadores de uma autarquia. Dissertação de Mestrado em Gestão – especialização em Recursos Humanos apresentada na Universidade de Évora. Évora, Portugal.

ANEXOS

Anexo 1. Email para pedir autorização para a realização do projeto



ANA FILIPA MATOS <anafilipa.matos@auchan.pt>
para GISELA, PEDRO, JOANA, mim ▾

quinta, 15/08/2019, 12:07 ☆ ↶ ⋮

Bom dia!

No âmbito da minha dissertação com o tema "**O impacto/A prática da Responsabilidade Social: o Caso do Grupo Auchan Retail Portugal**" onde estou a caracterizar e a compreender o impacto da Responsabilidade Social na empresa, estou também a relacionar com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável preciso de algumas informações extra para **terminar o curso**, nomeadamente, a realização de **três entrevistas semiestruturadas** a serem realizadas entre Outubro do ano corrente e Janeiro do próximo ano e uma análise documental. Tendo em conta que a análise documental, bem como a caracterização já está a ser realizada falta-me apenas as entrevistas. No decorrer do planeamento dos timings e o que iria fazer, enquanto orientadora e docente com relevância no tema em questão a Prof. Dra Maria de Fátima Jorge, sugeriu a realização destas entrevistas.

Desta forma, venho por este meio questionar se existe a possibilidade de serem realizadas estas entrevistas ao principais intervenientes? Tendo em conta a pertinência das funções.

Agradecia o vosso feedback e ajuda nesta tema que é de carácter académico com muita importância e impacto na minha vida profissional, mas também pessoal.

Posso ainda adiantar que existe a possibilidade de ser publicado enquanto artigo científico, e pode trazer impacto posteriormente para a empresa, e para os ademais interessados porque em termos práticos a elaboração deste trabalho tem como principal objectivo compreender a contribuição que a implementação de estratégias de Responsabilidade Social tem numa organização – a nossa.

Agradecia o vosso feedback
Sem outro assunto

Cumprimentos,
Filipa Matos

Anexo 2. Email de autorização da realização do projeto e divulgação do nome da empresa Auchan Retail Portugal



JOANA SANTOS <joana.santos@auchan.pt>
para GISELA, PEDRO, Alexandra, mim ▾

04/03/2020, 12:41 ☆ ↶ ⋮

Bom dia Filipa,

Venho informar que iremos aceitar a sua solicitação e que estamos disponíveis para contribuir para a realização e sucesso da sua tese de mestrado!

Neste sentido, poderá entrar em contacto com os intervenientes com o objetivo de agendar as entrevistas semiestruturadas.

Premissas às quais deverá atender:

- **Participação dos intervenientes** - ficará sujeita à respetiva disponibilidade. Em conhecimento, acrescento o contacto da colega responsável pelo ambiente. Eu irei de seguida propor já uma data para a minha entrevista para não comprometer os seus prazos (decida se quer hangout ou presencial);
- **Divulgação do nome da Auchan** - a nossa condição é que a sua identificação ficará dependente da nossa validação quando finalizar o trabalho, ou seja, antes da entrega formal.
- **Entrega de cópias e informação privilegiada** - sendo um estudo de caso que se baseia em informação qualitativa e quantitativa, teremos que aceder em primeira mão a uma cópia do trabalho e a todos os produtos consequentes (ex., artigos científicos).

Aguardo a sua concordância.

Muito obrigada.

Anexo 3. Guião de Entrevista



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Guião de Entrevista **Auchan Retail Portugal**

No âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora esta entrevista semiestruturada tem como finalidade a recolha de informação relevante para a concretização de uma investigação empírica.

O propósito deste instrumento de recolha de dados é obter a sua opinião e reflexão sobre um conjunto de aspetos relacionados com as práticas de Responsabilidade Social na sua dimensão interna e externa e ainda sobre o envolvimento e alinhamento da empresa com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS).

É neste contexto que solicito desde já a autorização para a realização de uma entrevista, onde iremos colocar um conjunto de questões em torno do tema. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente à realização deste trabalho de natureza académica e será mantida a confidencialidade.

Por fim, a realização da entrevista será realizada através de e-mail, uma vez que atravessamos um período conturbado – Covid-19 que pela segurança de todos impede a sua realização presencial.

Agradeço sinceramente a sua disponibilidade e colaboração neste projeto.

Data:

Organização: Auchan Retail Portugal

Local:

Tema/ Bloco I

Caracterização do Entrevistado

1.1 Qual é exatamente o cargo que ocupa nesta empresa?

-

1.2 Qual é a sua formação académica?

-

1.3 Pode dizer-me a sua idade? Género?

-

1.4 Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

-

Tema/ Bloco II

2.3.1 Dimensão Interna da Responsabilidade Social

2.1 Que importância é dada à Gestão de Recursos Humanos na empresa?

-

2.2 Como classificaria o ambiente de trabalho que se vive nesta empresa?

-

2.3 É preocupação da empresa dar informação aos trabalhadores relativamente às tarefas, aos procedimentos, aos direitos e deveres inerentes ao contrato de trabalho? Considera que existe uma comunicação eficaz entre a Direção e os restantes trabalhadores? Quais os meios utilizados na difusão da informação e nos processos de comunicação organizacional?

-

2.4 Esta empresa tem a preocupação com a fixação de horários de trabalho que tenham em conta a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar dos seus colaboradores? Como são estabelecidos esses horários de trabalho?

-

2.5 Existe uma definição clara de critérios de recrutamento e seleção dos colaboradores? Há preocupação com a inclusão social, nomeadamente no que se refere a trabalhadores com incapacidade física ou intelectual, estrangeiros com dificuldades de inserção social e no mercado de trabalho?

-

2.6 Que adaptações em termos práticos foram feitas para incluir os trabalhadores anteriormente referidos?

-

2.7 Relativamente às questões de higiene e segurança, quais são os procedimentos que são aplicados para a prevenção de riscos no trabalho? Quais as normas que são postas em prática para assegurar que sejam aplicados os princípios e procedimentos de higiene e segurança no trabalho? E de que forma, os trabalhadores são informados?

-

2.8 Nesta empresa é dada formação regularmente aos trabalhadores? Que tipo de formação é dada, pode dar exemplos sff? Privilegiam a formação interna ou externa?

-

2.9 No que diz respeito à gestão eficiente dos recursos e proteção do meio ambiente, que práticas e/ou atividades são adotadas pela empresa? Pode dar exemplos daquilo que é feito pela empresa?

-

Tema/ Bloco III

2.3.2 Dimensão Externa da Responsabilidade Social e
Comprometimento com o Desenvolvimento Sustentável

3.1 No que se refere à criação de postos de trabalho esta empresa preocupa-se em dar resposta às necessidades das comunidades locais?

-

3.2 Esta empresa costuma organizar atividades em parceria e cooperação com outras organizações locais? Que exemplos de projetos e ações deste género já foram realizados?

-

3.3 Quanto àqueles que são os fornecedores desta empresa, quais são os critérios para a escolha dos mesmos? Privilegiam os fornecedores das comunidades locais ou têm em conta outros critérios?

-

3.4 Quais são as principais normas e valores pelas quais se rege a empresa? A organização possui ou já elaborou algum documento formal onde explicita essas regras e valores?

-

3.5 A empresa em todas as suas práticas internas e externas respeita os Direitos Humanos fundamentais de todas as Partes Interessadas?

-

3.6 Para a Auchan Retail Portugal, o que é o Desenvolvimento Sustentável? Qual o nível de envolvimento da empresa com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU? De entre os 17 ODS é capaz de indicar os objetivos para os quais a empresa definiu metas e indicadores?

-

3.7 Considera que esta empresa contribui para a criação de uma sociedade com consciência de sustentabilidade ambiental? Nas suas atividades estas preocupações estão explícitas? De que forma são comunicadas interna e externamente?

-

3.8 De acordo com a sua perspetiva qual é o nível de integração da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade na estratégia da organização e do negócio?

-

Bloco/ Tema IV
Normalização da Responsabilidade Social

4.1 Esta organização tem alguma certificação em termos de qualidade, ambiente, higiene e segurança e Responsabilidade Social no que diz respeito às questões de funcionamento? De que forma estas certificações têm contribuído para a melhoria da prestação de serviços e desenvolvimento organizacional?

Bloco/ Tema V

Hierarquia das Relações com os Stakeholders

5.1. Dos *stakeholders* diretamente envolvidos com a empresa, fornecedores, clientes, parceiros, concorrentes, trabalhadores, agentes da comunidade, qual a importância de cada um? Era capaz de os classificar por ordem de importância?