



MESTRADO

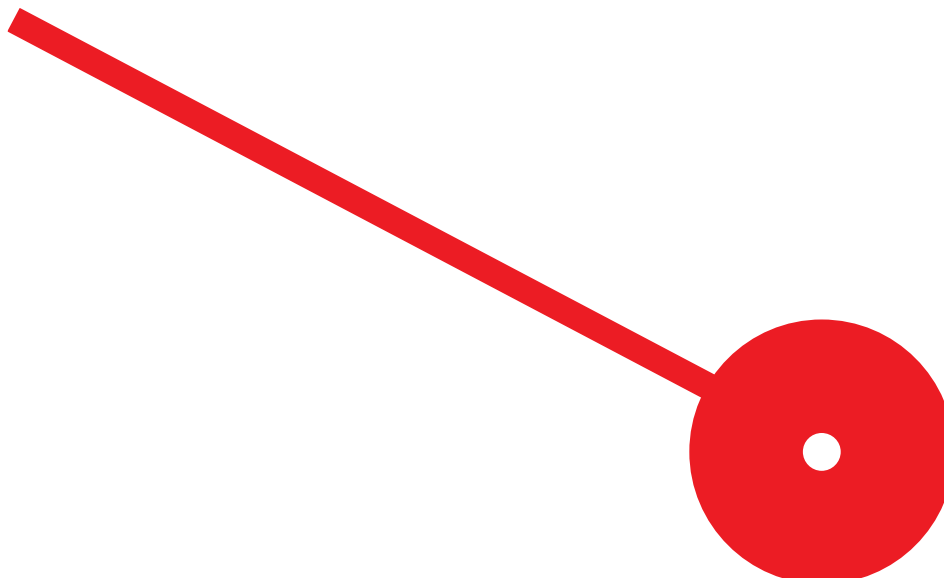
Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas

A Responsabilidade Social Empresarial na Grande Distribuição: O caso da *Auchan Retail Portugal*

Ana Rute Mendes

10/2025

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)





MESTRADO

Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas

A Responsabilidade Social Empresarial na Grande Distribuição: O caso da *Auchan Retail Portugal*

Ana Rute Mendes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas, sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e coorientação da Professora Doutora Tânia Catarina Vilaça Teixeira

Dedicatória

À minha mãe,

Esta conquista é tão tua quanto minha.

Agradecimentos

Terá sido, talvez, a página mais difícil de escrever: não por não ter a quem agradecer, mas por se tornar tão pessoal. Chegar ao fim deste percurso é o resultado de um caminho feito de dúvidas, esforço, cansaço e paciência. Este trabalho não é apenas meu – pertence a todos os que acreditaram em mim.

Em primeiro lugar, expresso a minha gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, pelo seu apoio, disponibilidade, dedicação e sugestões que foram essenciais para que esta dissertação ganhasse forma e sentido. O seu apoio ajudou-me a encontrar clareza quando tudo parecia confuso. Seguidamente, agradeço à Professora Doutora Tânia Catarina Vilaça Teixeira, pelas contribuições durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor António José Monteiro Oliveira agradeço por uma frase dita num momento em que mais precisava de acreditar novamente: “a sorte faz-se e dá muito trabalho” - recordo-as diariamente.

A todos vocês (docentes e colegas) que contribuíram para a minha formação, o meu sincero agradecimento.

Agradeço a todos os que acreditam que o conhecimento pode transformar a sociedade num lugar mais justo e humano. É nessa crença que está o verdadeiro sentido deste trabalho.

Resumo:

A presente dissertação analisa o enquadramento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em dois contextos distintos – Portugal e os Emirados Árabes Unidos (EAU). Iniciada por uma revisão teórica sobre o conceito, o presente trabalho centra-se na relação entre a voluntariedade ética e a regulação institucional presente em Portugal e nos EAU.

Esta análise comparativa permite concluir dois caminhos diferentes para o mesmo objetivo: em Portugal, o destaque na obrigação e na prestação de contas; nos Emirados, o estímulo à participação e ao reconhecimento público.

Como estudo de caso, a *Auchan Retail* Portugal, foi analisada a forma como incorpora os princípios da ISO 26000 e da RSE quer na sua cultura interna como no seu modelo de gestão. O seu relatório de sustentabilidade mostra, assim, que é possível conciliar disposições legais com o compromisso social.

A RSE revela-se mais autêntica quando incluída nos valores institucionais, exercida por escolha e não por imposição. Quando aceite como uma responsabilidade partilhada ações de RSE medem a maturidade social das organizações (Magalhães, 2009).

Por fim, conclui-se que a atuação da *Auchan* demonstra um modelo de negócio orientado para a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, servido como exemplo de integração efetiva da RSE na estratégia empresarial contemporânea.

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial; ISO 26000; Portugal; Emirados Árabes Unidos; *Auchan*; Ética

Abstract:

This dissertation analyzes the framework of Corporate Social Responsibility (CSR) in two different contexts—Portugal and the United Arab Emirates (UAE). Beginning with a theoretical review of the concept, this work focuses on the relationship between ethical voluntarism and institutional regulation in Portugal and the UAE.

This comparative analysis leads to the conclusion that there are two different paths to the same goal: in Portugal, the emphasis is on obligation and accountability; in the Emirates, the emphasis is on encouraging participation and public recognition.

As a case study, *Auchan Retail* Portugal was analyzed to see how it incorporates the principles of ISO 26000 and CSR into both its internal culture and its management model. Its sustainability report shows that it is possible to reconcile legal provisions with social commitment.

CSR is more authentic when it is included in institutional values and exercised by choice rather than imposition. When accepted as a shared responsibility, CSR actions measure the social maturity of organizations (Magalhães, 2009).

Finally, it can be concluded that *Auchan's* actions demonstrate a business model geared towards sustainability and corporate responsibility, serving as an example of the effective integration of CSR into contemporary business strategy.

Key words: Corporate Social Responsibility; ISO 26000; Portugal; United Arab Emirates; *Auchan*; Ethics

| | |
|---|-----------|
| Capítulo - Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – Enquadramento Teórico..... | 4 |
| 1.1 O Desenvolvimento Sustentável..... | 5 |
| 1.2 A Responsabilidade Social Empresarial (RSE)..... | 7 |
| 1.2.1 Pirâmide da Responsabilidade Social..... | 10 |
| 1.2.2 Impactos e Benefícios da Responsabilidade Social na Economia Social | 12 |
| 1.2.3 O caso <i>Grameen-Danone</i> : Um exemplo de Responsabilidade Social Empresarial..... | 14 |
| 1.2.4 Danone e a problemática do plástico..... | 17 |
| 1.3 Normas Portuguesas e Internacionais para a Ética e Responsabilidade Social das Empresas..... | 19 |
| 1.3.1 SA8000 – Social Accountability..... | 20 |
| 1.3.2 ISO 26000..... | 21 |
| 1.3.2.1 Princípios da Responsabilidade Social (RS)..... | 22 |
| 1.3.2.2 Vantagens da ISO 26000..... | 26 |
| 1.3.2.3 Limitações da ISO 26000..... | 27 |
| 1.3.2.4 Conclusões sobre a ISO 26000: Vantagens e Limitações..... | 28 |
| 1.4 NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social..... | 29 |
| 1.5 A evolução da Responsabilidade Social Empresarial na União Europeia.. | 29 |
| 1.6 RSE como uma Estratégia..... | 30 |
| 1.7 RSE no futuro: Tendências Globais..... | 33 |
| Capítulo II – Perceções e Interpretações da Responsabilidade Social Empresarial | 36 |
| 2.1 RSE na Perspetiva Global: Diferentes abordagens em Portugal e nos Emirados Árabes Unidos..... | 37 |
| 2.1.1 Responsabilidade Social em Portugal: carácter voluntário e perceção limitada..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2 Perceção da RSE nos Emirados Árabes Unidos | 41 |
| 2.1.3 Conclusões dessas comparações | 49 |
| Capítulo III – Metodologia | 51 |
| Capítulo IV– Estudo de Caso: Auchan Retail Portugal..... | 53 |
| 4.1 RSE no Grupo <i>Auchan</i> | 55 |
| 4.2 Conduta Ética do Grupo Auchan | 57 |
| 4.3 Análise de dados..... | 58 |
| 4.4 Responsabilidades para com os Empregados..... | 65 |
| 4.5 Ações sociais da <i>Auchan</i> para a sociedade..... | 67 |
| 4.6 Considerações Finais..... | 67 |
| Capítulo V – Conclusão..... | 70 |
| 5.1 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras | 74 |
| 5.2 Considerações Pessoais | 75 |
| Referências bibliográficas..... | 76 |
| Anexos..... | 88 |
| Anexo I – Política de Responsabilidade Social da Auchan Retail Portugal | 89 |
| Anexo II – Informação Financeira de Pagamentos e Recebimentos da Auchan Retail Portugal | 90 |
| Anexo III – Compromissos do Grupo para com os seus colaboradores | 91 |

Índice de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo I – Política de Responsabilidade Social da Auchan Retail Portugal..... | 89 |
| Anexo II – Informação Financeira de Pagamentos e Recebimentos da Auchan Retail Portugal..... | 90 |
| Anexo III – Compromissos do Grupo para com os seus colaboradores | 91 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Tripé da Sustentabilidade. | 6 |
| Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa..... | 11 |
| Figura 3 - Sinergia Empresarial: <i>Marketing</i> , Finanças e Produção..... | 15 |
| Figura 4 - Envolvimento entre a organização e os princípios da RS | 24 |
| Figura 5 - RSE como vantagem competitiva..... | 32 |
| Figura 6 - Incentivos à RSE..... | 45 |
| Figura 7 - Percentagem de Implantação por Tema e por Ano..... | 47 |
| Figura 8 - Contribuições para programas de RSE | 47 |
| Figura 9 - AED Contribuições Empresariais..... | 48 |
| Figura 10 - Abrangência Geográfica Grupo <i>Auchan</i> | 55 |
| Figura 11 - Pilares Estratégicos do Grupo <i>Auchan Retail Portugal</i> até 2032..... | 58 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Resumo da Evolução da RS de acordo com os autores estudados | 10 |
| Tabela 2 - Síntese dos Objetivos e Iniciativas de Responsabilidade Social da <i>Grameen Danone</i> | 16 |
| Tabela 3 - Temas e questões essenciais da ISO 26000..... | 25 |
| Tabela 4 - As cinco dimensões da RSE | 34 |
| Tabela 5 - Resumo das percepções segundo o estudo "Sair da Casca (2004)" | 39 |
| Tabela 6 - Resumo dos Incentivos e Sanções | 50 |
| Tabela 7 - Avaliação da RSE e Sustentabilidade da <i>Auchan</i> | 63 |
| Tabela 8 – Análise SWOT Grupo <i>Auchan</i> | 69 |

Lista de abreviaturas

CSRD - Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa

ESG - Environmental, Social and Governance

ESRS - Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade

GD - Grameen Danone

GE – Gestão Estratégica

GEE – Gases com Efeito de Estufa

GO – Gestão Operacional

GRI – Global Reporting Initiative

ISE – Irresponsabilidade Social Empresarial

PME – Pequenas e Médias Empresas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

Lista de siglas

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Social

GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

IRO – Impacto, Riscos e Oportunidades

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OHSAS - Occupational Safety and Health Administration

UAE – Emirados Árabes Unidos

UE – União Europeia

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a forma como as empresas se relacionam com a sociedade foi transformando-se, deixando para trás a ideia que gerar lucro e cumprir a lei seriam o suficiente (Friedman, 1970) e, passando a contribuir para o bem comum, um bem social. Desta forma, ao longo dos anos, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem-se popularizado, tornando-se uma tendência e um suporte no desenvolvimento sustentável e ético das empresas e num “compromisso para com a sociedade e o meio ambiente” (Clementino, 2015, p.128).

Carroll (1991) sugeriu que a responsabilidade social das empresas é uma gama do que deve ser responsável em termos éticos, legais, económicos e filantrópicos, que as empresas devem realizar. Para Kotler (2005), a responsabilidade social aumenta o valor das empresas porque aumenta, também, a lealdade dos clientes e melhora a reputação da marca.

Embora ao conceito não lhe seja aplicável um processo de certificação, de forma a obter-se um guia para ajudar as empresas a integrar práticas socialmente responsáveis e sustentáveis, desenvolveu-se uma norma que viria a auxiliar estes valores - ISO 26000. As diretrizes para as operações e práticas empresariais no âmbito dos valores da sustentabilidade, da ética e do impacto social positivo promovem uma imagem mais ética e responsável junto do público (Belyaev et al., 2020).

Uma empresa socialmente responsável deverá conhecer o seu contexto económico e social e reconhecer oportunidades de melhoria. Sabendo que o valor (e dificuldade) da ISO 26000 passa por preservar e respeitar a dignidade humana e ambiental, o objetivo fundamental é orientar empresas e sociedade para a criação de valor partilhado, promovendo um modelo de gestão que una o desempenho económico (criação de valor) com o desempenho social e ambiental, como o caso da *Auchan Retail Portugal*.

Sabendo que no setor do retalho alimentar, as suas operações têm um impacto direto na comunidade local, no ambiente e no bem-estar social, o foco de responsabilidade social (RS) está presente nesta discussão. Assim, com o objetivo de explorar a relevância da publicação da ISO 26000 no caso do retalho alimentar em Portugal, este trabalho baseou-se na análise de diretivas legais e institucionais em Portugal e nos EAU que, posteriormente, permitirão avaliar o sucesso, ou insucesso, do caso estudado.

Com base neste enquadramento, a análise qualitativa visa analisar as diferentes práticas e perceções da RSE, de modo a compreender como os valores éticos, culturais e legais moldam o comportamento das empresas no Ocidente europeu e no Médio Oriente árabe.

Esta dissertação tem, ainda, um objetivo prático: refletir sobre o sentido humano da responsabilidade empresarial e compreender como estas orientações se refletem na atuação das empresas e nos resultados por elas partilhados. Assim, para estudo de caso foi escolhido, no setor de distribuição alimentar, a *Auchan Retail* Portugal, cuja estratégia revela um esforço consistente com práticas de responsabilidade social, presentes no seu Relatório de Sustentabilidade 2024.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos: na primeira parte é apresentada uma contextualização teórica sobre o tema e sobre as normas institucionais, que servem de base para a compreensão sobre o conceito da RSE. A segunda dedica-se à perceção sobre a RSE em contextos diferentes. A terceira foca-se, portanto, no estudo de caso e apresentação de resultados. Por fim, a quarta parte reúne as conclusões mais relevantes deste trabalho.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A responsabilidade social é um tema em constante estudo, cuja abordagem tem-se tornado, aos olhos das empresas e sociedade, de extrema importância (EcoX,2024). O atual contexto global marcado por guerras, crises políticas, desigualdade social, crise habitacional e ambiental carregada com as suas mudanças climáticas e escassez de recursos, levanta a seguinte questão: *até que ponto estão as empresas dispostas a assumir responsabilidades que vão para além do lucro?*

Por conseguinte, a escolha do presente tema surge na tentativa de compreender o real conceito e impacto da RSE e, na convicção de que as empresas têm, nos dias de hoje, “um papel cada vez mais importante na promoção e desenvolvimento sustentável” (Hollnagel et al., 2015, p.138), equilibrando os seus objetivos económicos com os compromissos sociais promovendo, assim, uma sociedade mais justa e equilibrada (World Economic Forum, 2023).

Entre as várias organizações que adotam práticas de RSE, a Greeme Danone destaca-se como um caso de sucesso, integrando princípios como os definidos na ISO 26000, desenvolvendo projetos que beneficiam o negócio, enquanto contribuem para a saúde, o bem-estar e a sustentabilidade social local. Este sucesso leva-me a questionar o seguinte: *quais as lições que as empresas podem retirar deste caso?*

A relevância deste estudo assenta na constatação de que, apesar da crescente popularidade do tema, persistem lacunas significativas na forma como as empresas medem, comunicam e integram práticas sociais nas suas estratégias de negócio.

1.1 O Desenvolvimento Sustentável

Antes de definir o que é a Responsabilidade Social Empresarial é importante definir o paradigma que deu origem a este conceito. A oposição entre o desenvolvimento económico e a preservação do ambiente foram um dos desafios do século XII. Muitos autores (Levitt 1958; Friedman 1692) acreditavam que estes dois conceitos eram totalmente opostos, não podendo ser compatíveis. No entanto, há quem defenda que esta dialética continua a ser possível através do desenvolvimento sustentável, desde que estejam envolvidas as partes interessadas: o Estado, os agentes económicos, a ciência e as organizações de preservação ambiental (Zangalli, 2013).

De acordo com Baker (2006), pode-se remontar a (in)sustentabilidade no planeta aos séculos XVIII e XIX. O pensamento era, no entanto, dominante, considerando o ambiente como fonte inesgotável de recursos. Estes recursos tinham sido postos nas mãos do homem pela “Mãe Natureza” pelo que a sua exploração era inesgotável (Alencastro & Oliveira, 2019). Contudo, o marco da revolução industrial que trouxe consigo o crescimento económico e populacional, baseado na sobrevalorização dos recursos naturais em nome do progresso, foi a causa de graves danos ambientais e sociais, cujas consequências, anos mais tarde, foram inevitáveis.

Estas repercussões ao ambiente e sociedade originaram uma compreensão da civilização moderna que começou a defender um desenvolvimento menos consumista, mais eficaz e sustentável. Ainda na perspectiva de Baker (2006), a sustentabilidade não passa, portanto, de um conceito de desenvolvimento económico e material que visa utilizar os recursos naturais de forma consciente para o ambiente. A figura 1 representa a definição de sustentabilidade, tendo em conta os fatores ambientais, económicos e sociais:

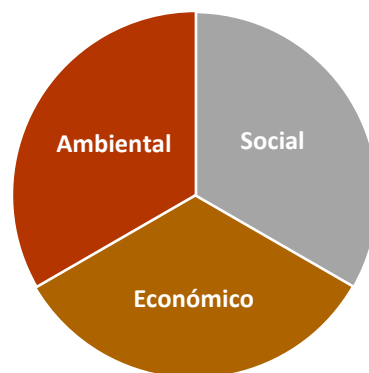


Figura 1 – Tripé da Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Elkington (1998)

O desenvolvimento sustentável foi definido como a ideia de que o modelo de crescimento económico que produziu riqueza, à custa de uma infelicidade crescente, do esgotamento dos solos e da poluição (Gavião, 2012) ou, simplesmente, a capacidade de responder às necessidades sociais “sem comprometer a capacidade das gerações futuras” (Ferreira, 2021, p.22). É por isso que os problemas com o nosso ambiente, tal como identificados

no Relatório *Brundtland*¹ de 1987, justificam o aquecimento global, a escassez de água e a degradação da camada de ozono. A Terra está a mudar a um ritmo sem precedentes, sendo urgentes soluções eficazes para estes problemas.

A procura pela riqueza, seja pelo Estado, pelas comunidades ou pelas empresas, deve ser estudada, deve ser fundamentada num equilíbrio entre o progresso económico e a conservação do ambiente e, por outro, a erradicação da pobreza. Dada a urgência deste tema – sustentabilidade – e da crise ambiental que se vive, na Conferência de Estocolmo afirmou-se que a humanidade estava a degradar a natureza, colocando em risco o bem-estar social e, logicamente, a sua própria sobrevivência. (Alencastro & Oliveira, 2019).

Martins e Cândido (2012) referem que a preocupação com o Desenvolvimento Sustentável significa a oportunidade de assegurar alterações sociopolíticas que podem prejudicar as estruturas ecológicas e sociais que sustentam as comunidades. Neste sentido e, como explicado por Girardi (2010), o relatório *Brundtland* (1987) enumera uma série de medidas a serem tomadas pelos países com vista à promoção do desenvolvimento sustentável: controlar o crescimento populacional; dar garantias de recursos a longo prazo (água, alimentos, energia); proteger as áreas selvagens e os ecossistemas regionais; “diminuir o consumo de energia e desenvolver tecnologias” (Girardi, 2010, pp. 4-5) que utilizem fontes renováveis de energia; aumentar a produção industrial em regiões não industrializadas com tecnologia adaptada ao meio ambiente; gerir o crescimento desordenado das cidades; e fornecer bens de primeira necessidade (necessidades médicas, educacionais e habitacionais).

1.2 A Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

No domínio dos empreendimentos empresariais, o conceito de responsabilidade social (RS) tem sido objeto de um amplo debate (Bowen 1953) tendo sido, apenas na década de 50, que o conceito começou a ganhar contornos mais definidos, como elucidado por Lee (2008). Foi na década de 60, diante de vários cenários turbulentos que sucederam do movimento pelos direitos civis, liderado por Martin Luther King Jr. que, segundo Carroll e Shabana (2010), as empresas e o governo sentiram-se pressionadas a adotar práticas

¹ O Relatório *Brundtland* (1987), elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável, entendido como o ponto de equilíbrio entre o crescimento económico, a equidade social e a preservação ambiental.

sociais mais justas e transparentes. Temas como a igualdade racial, a consciencialização sobre as questões ambientais, o direito das mulheres e a aprovação dos Direitos Civis (1964) fizeram com que o conceito da RSE ganhasse popularidade.

Seguidamente, na década de 70, de forma a dar resposta às novas exigências sociais, o Comité para o Desenvolvimento Económico – CDE (1971) publicou um documento onde o objetivo passou por rever algumas das necessidades anteriormente estabelecidas e estabelecer novas responsabilidades que se faziam urgentes, como a exclusão social e a pobreza (Figueiredo, 2018).

Impulsionada por fatores como a globalização, as preocupações sociais e o surgimento de regulamentações mais rigorosas marcaram a década de 90; as empresas começaram a reforçar as suas políticas de responsabilidade social e transparência e a incluir a RSE na sua gestão estratégica. Finalmente, na década de 2000, conceitos como a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável tornaram-se temas em torno da RSE. É a partir deste momento que os relatórios de sustentabilidade começam a surgir como forma de fiscalização e mensuração de dados. Nos anos 2000, começamos a ver a evolução dos mercados e a diminuição dos paradigmas entre a criação de valor (lucro monetário) e a criação de valor social. É nesta fase que se começa a promover o quadro europeu para a RSE (O livro Verde, 2001) onde esta tendência deixou de ser vista como uma abordagem isolada imergindo nas estratégias a longo prazo das organizações.

O conceito sobre a RSE foi evoluindo passando, em 2011, a ser definida como sendo “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade” (Comissão Europeia, 2011a, como citado por Ribeiro, 2017 p.12).

Simultaneamente, há uma outra dimensão deste discurso: a responsabilidade social também tem sido vista como uma via potencial para ganhar vantagem competitiva no mundo corporativo, como referem Carvalho e Medeiros (2013).

Quando temáticas sobre ética, moralidade e responsabilidade social são abordados deve ter-se em conta o contexto social inserido (Athanasopoulou & Selsk, 2015). No âmbito de perceber a complexidade e sensibilidade do tema - RSE - sintetizemos o exemplo prático de Donalson (2005): Para a manutenção de um ambiente seguro e aumento da consciencialização sobre o assédio sexual - comportamentos inadequados e os impactos negativos dessa conduta -, uma empresa da Arábia Saudita fez uma formação sobre essa temática. Nesse curso foi pedido que se discutisse o que era o assédio sexual a fim de se

identificar possíveis efeitos causadores. Esse exercício passou por colaboradores do sexo masculino assediarem o sexo feminino e, posteriormente, as colaboradoras verbalizarem o que sentiram a fim de evitar situações futuras de assédio e discriminação sexual.

Desse resultado o autor concluiu que o objetivo e a percepção do exercício perderam-se em virtude da crença cultural, uma vez que esse objetivo não teve em consideração o contexto no qual inserido, onde relações entre homens e mulheres não são adequadas. Agora, usando o mesmo exemplo e trazendo-o para o Ocidente, a sua aplicabilidade seria viável e o teste poderia ter apresentado conclusões palpáveis.

Depreende-se, portanto, que o contexto social externo é importante e diferentes abordagens sobre a RSE são convenientes (Athanasopoulou & Selsk, 2015). Segundo os autores, tomar decisões eticamente corretas aparenta ser tarefa fácil, quando os fatores são claros ou quando o ambiente no qual inseridos vai de encontro com o código de conduta a que estão habituados. Contudo, quando somos abraçados pela ambiguidade, pelo conflito ou falta de informação, as decisões necessárias de serem tomadas em prol da garantia da ética e da responsabilidade social no âmbito corporativo dependem de outros fatores como a integridade e experiência profissional dos gestores/colaboradores enquanto moderadores (Yassin & Beckmann, 2024).

Ainda na ótica de Donalson (2005), o investimento tem um grande impacto socioeconómico quando a sustentabilidade e a responsabilidade social se envolvem de forma a minimizar problemas comunitários na sociedade inserida.

Tal como salienta Bursztyn (2001), as abordagens e reflexões sobre a responsabilidade social exigem uma análise aprofundada sobre os dilemas morais, sobretudo quando se reconhece que a procura incessante de ganhos financeiros sem esforço é um catalisador de vulnerabilidades sociais. A motivação das empresas em expandir e operar em países em desenvolvimento poderá estar relacionada com o acesso a novos mercados, redução de custos operacionais, disponibilidade de recursos naturais ou, simplesmente, com o objetivo explícito de evitar normas ou regulamentos europeus (flexibilidade de padrões).

Num mundo onde as empresas são pressionadas a gerar comportamentos e valores para a RSE, a esfera desse conceito torna-se complexa (Campbell, 2007). É necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a preocupação social - criação de empregos, garantia de qualidade digna de vida, combate à pobreza - sem pôr em causa a atividade e afirmação financeira da empresa. A linha que separa as práticas opcionais das obrigações é ténue e,

em economias mais prósperas os fundamentos civis tendem a ter mais impacto (Yunus, 2008). Para o autor, as empresas devem considerar o seu impacto na sociedade e no planeta, a par dos seus interesses económicos, tornando-se evidente que a ética e a RS são componentes integrais da cultura de uma organização.

No domínio da literatura empresarial, um conceito essencial a ter em conta é a Irresponsabilidade Social das Empresas (ISE), que se refere a atividades organizacionais que causam danos às partes interessadas e está intimamente ligada à corrupção, à quebra de confiança e à gestão de crises (Vasconcelos, 2022). Existe um debate permanente entre os académicos sobre as origens deste conceito, havendo quem questione se deriva da RSE ou se surgiu de forma independente devido aos seus atributos distintos. Esta distinção é vital e é imperativo não confundir a ISE com a RSE (Carroll & Brown, 2018).

Tabela 1 – *Resumo da evolução da RS segundo os autores estudados*

| DÉCADA | ABORDAGEM |
|--------|---|
| 50 | Forte influência das empresas na sociedade |
| 60 | RS passa a integrar preocupações sociais e ambientais |
| 70 | A decisão das empresas passa a considerar o impacto direto de todos os interessados |
| 80 | Ética como base das decisões empresariais |

Fonte: (Elaboração própria)

1.2.1 Pirâmide da Responsabilidade Social

Ainda em torno do conceito e evolução da RS, Carroll (1991), desenvolveu um conceito que é, nos dias de hoje, aplicado por diversas empresas. Carrol demonstra, com o seu modelo da Pirâmide da Responsabilidade Social (imagem 2) que a RSE não é apenas um ato de filantropia. Para o autor, a RSE não deve ser vista apenas como um custo, contrariamente à perspetiva de Friedman (1970), mas como um investimento que pode gerar vantagens competitivas para as entidades.



Figura 2 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.

Fonte: Adaptada de Carroll (1991, p 42)

A figura 2 organiza a RSE em quatro níveis, mostrando que a responsabilidade social vai para além do grupo, englobando aspetos legais, éticos e filantrópicos.

- **Responsabilidade Económica**

Ao contrário das análises habituais às pirâmides, Carroll evidencia a necessidade de responsabilidade económica pois, é através dela que as demais fases são possíveis. A base da pirâmide representa a necessidade básica: ser lucrativo, a empresa deve ser economicamente lucrativa para garantir empregos, empreendedorismo/ inovação e ter um crescimento económico sustentável.

- **Responsabilidade Legal**

Para manter a sua legitimidade as organizações devem cumprir e obedecer à lei (trabalho, ambiental, financeiro).

- **Responsabilidade Ética**

Carroll acredita que as empresas que priorizam a ética fortalecem sua reputação junto dos clientes e sociedade e constroem uma relação de confiança com os colaboradores e *stakeholders*. Chamemos esta fase como o “fazer o que é certo”.

- **Responsabilidade Filantrópica**

No topo da pirâmide encontramos o compromisso voluntário (e não obrigatório) das empresas que promovem o bem-estar da sociedade. Embora sendo uma prática opcional, esta fase contribui para a imagem da empresa e o seu compromisso social.

No parecer de Carroll, a organização que incluir as suas responsabilidades económicas (gerar lucro, empregos e prosperar), legais (cumprir leis), em conjunto com os seus deveres éticos e filantrópicos são as que melhor desempenham o seu compromisso social (Sobral, 2013).

Apesar do crescimento por práticas sustentáveis e éticas, o modelo de Carroll continua a ser um guia para as organizações que procuram integrar a RS de forma estruturada e eficaz. A abordagem diferencial de Carroll contribuiu para a perceção das organizações sobre o que é a responsabilidade social (RS) e o seu compromisso para com a sociedade. As empresas quando reconhecem as vantagens que a RSE apresenta para si e para com a sociedade, demonstram uma abordagem pragmática e não, apenas, altruísta.

1.2.2 Impactos e Benefícios da Responsabilidade Social na Economia Social

Ao longo da literatura estudada, torna-se evidente que perspetivas como a ética (deontológica e teológica) e a responsabilidade social são temas marcantes na nossa sociedade (Garriga & Melé 2004) e no mundo de negócios que hoje conhecemos. Respeitar as normas éticas e cumprir os requisitos legais são a melhor forma de uma empresa mostrar que está disposta a fazer o “correto”, melhorando as relações com as partes interessadas - clientes, colaboradores, fornecedores, *stakeholders* - e criando uma boa imagem e diferenciação no mercado (Branco & Rodrigues, 2006).

Às empresas é-lhes cada vez mais exigido que explorem os recursos (Malik et al.,2019) de forma socialmente responsável e consciente de que parte da riqueza criada deverá ser partilhada com a comunidade (Porter & Kramer, 2011), criando um vínculo entre os setores Público, Privado e Social (Nicolau & Simaens, 2008). Para as autoras, “é assim que os Governos recorrem ao setor privado para fazer outsourcing dos serviços que lhe cabem prestar” (p.69), caso dos hospitais privados que prestam serviços ao Estado em contratos de parceria público-privada (PPP) ou escolas privadas que recebem financiamento público para completar a rede de ensino público que não tem forma de

responder às atuais necessidades. Contudo, com a redução da capacidade do Estado na economia e na sociedade, é sobre as empresas privadas que “recai o papel de responder às necessidades geradas” (Oliveira, 2012 p.70) pela sociedade. Esta contribuição pode, segundo Nicolau e Simaens (2008) ser feita através da filantropia ocasional que envolve doações pontuais, de desenvolvimento de projetos sociais no contexto interno da entidade, de parcerias estruturas para projetos comuns ou da comunicação e reputação - quando promovem publicamente o seu envolvimento social.

Importa reconhecer que a RSE apresenta, também, limitações, principalmente quando baseada em doações filantrópicas cria expectativas internas e externas à empresa. A nível externo, a filantropia negligente pode levar a um grau de dependência por parte das organizações sociais beneficiadas (Porter & Kramer, 2002) e a um nível interno a RSE quando vista como um custo leva a uma visão cética e a uma resistência de investimento (Porter & Kramer, 2011).

A linha que separa as práticas opcionais das obrigatórias é ténue e, nas economias mais desenvolvidas tende a ser mais robusta porque, apesar das ações de RS nem sempre serem imediatamente perceptíveis, quando o Estado garante direitos de propriedade, permitindo uma participação democrática das empresas no mercado trazem, com essas ações, incentivos às empresas para investir, inovar e crescer (Acemoglu & Robinson, 2012). Tradicionalmente, objetivos económicos e éticos eram considerados como aspetos distintos já que o economicamente prima por maximizar o lucro e o eticamente tinha como objetivo maximizá-lo, promovendo valores éticos e morais. Contudo, autores como Porter e Kramer (2011), acreditam no conceito de “valor partilhado”, onde defendem que as empresas devem integrar o sucesso económico e o seu impacto social para a sustentabilidade no mundo atual. Num mercado cada vez mais transparente, os valores éticos e sociais são cruciais para a reputação e sustentabilidade a longo prazo. Estes objetivos que devem ser considerados como compromissos não devem, apenas, coexistir como, também, devem ser promovidos em conjunto para, então, a empresa poder dizer que é socialmente responsável. Para Rangan et al., (2012), iniciativas voluntárias de RSE geram retorno financeiro quando essas ações estão integradas nos objetivos estratégicos e operacionais da empresa.

Sabe-se que ao melhorar as condições dos países menos desenvolvidos (educação, saúde, infraestruturas) as empresas ajudam a criar um ambiente mais estável, uma economia mais desenvolvida e, por sua vez, mais produtiva (World Bank Group, 2018). Para além

disso, à medida que as condições de vida da população local melhoram, o seu poder de compra cresce, bem como a procura por bens de consumo e serviços.

1.2.3 O caso *Grameen-Danone*: Um exemplo de Responsabilidade Social Empresarial

O caso da Grameen Danone (GD) é frequentemente apontado como um exemplo inovador de RSE, especialmente por ter sido estruturado como um “negócio social” (Ghalib et al, 2009; Santos, 2016; Tasmin et al., 2022; Yunus 2008). Esta iniciativa com fins sociais e, ao mesmo tempo, com um modelo de gestão empresarial, surgiu, em 2006, de uma parceria entre Grameen Danone Foods, fundado por Muhammad Yunus no Bangladesh e a multinacional francesa Danone.

O objetivo primordial foi combater a desnutrição infantil nas comunidades mais vulneráveis, através da criação, produção e distribuição de um iogurte, *Shokti Doi* – enriquecido com micronutrientes, formulado para atender às necessidades nutricionais em falta (Grameen Danone Foods, s.d). Esse produto foi vendido a preços acessíveis à população local (Basso, 2010).

O modelo de negócio adotado segue o princípio “sem perdas, sem dividendos” (Yunus, 2008, p.10), onde os lucros seriam reinvestidos na própria empresa para, assim, ampliar o seu impacto social. Desta forma, incorporar esta missão diretamente no modelo de negócio representa uma visão mais profunda da RSE e para se responder a essa preocupação social inicial (a fome) e secundária (empregos), a Grameen Danone Foods montou uma fábrica local para empregar trabalhadores locais com vista a permitir o desenvolvimento da economia local. A cadeia de valor do projeto foi pensada de forma responsável e inclusiva: o leite utilizado na produção é comprado a produtores locais (Hope Building, 2021) e a distribuição garantida por mulheres empreendedoras locais (Shokti ladies).

A forma de garantir que o negócio se tornasse sustentável passou pela atuação em áreas rurais e urbanas onde o produto era vendido a diferentes preços, gerando receitas para compensar os custos das vendas subsidiadas nas regiões mais pobres (Hope Building, 2021). Desta forma, podemos ver que o modelo de coexistência que autores como Porter e Kramer (2011) defenderam é visível - a Grameen Danone Foods conseguiu adotar a

filantropia visando produzir ganhos sociais (combate à subnutrição infantil e criação de postos de trabalho) e também económicos com a entrada num novo mercado e com a consciência do impacto na sua reputação, impactando significativamente o seu sucesso de mercado a longo prazo.

Compreendendo que os desafios que as empresas enfrentam para sobreviver são enormes, e sabendo que a competição é pautada por estratégias de menor custo, o caso da GD não foi diferente, tendo enfrentado limitações em termos de escalabilidade – como a limitação de produção - e sustentabilidade financeira (Yunus, 2008), na cadeia de abastecimento complexa e dispendiosa (Yunus et al., 2010) tendo o projeto demorado a atingir o ponto de equilíbrio, o que atrasou, também, a sua replicação.

Na perspetiva dos autores Roldão e Ribeiro (2007) a integração entre estas áreas (marketing, finanças e produção) deve trabalhar de forma harmoniosa e coordenada para não comprometer os resultados da empresa, nem a missão do modelo de negócios.

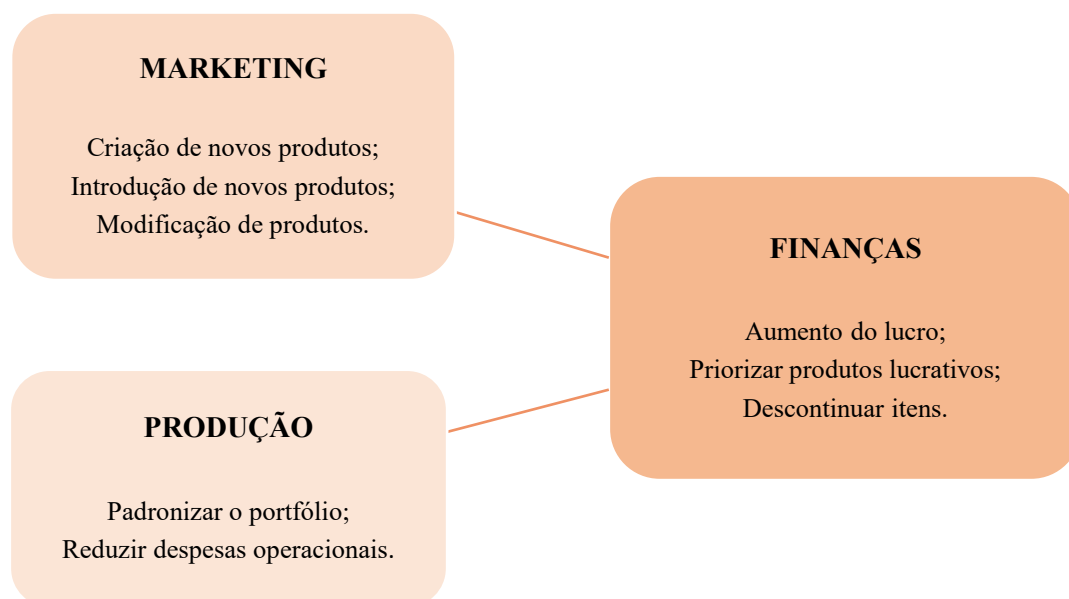


Figura 3 – Sinergia Empresarial: Marketing, Finanças e Produção

Fonte: Perspetiva de Roldão e Ribeiro (2007)

Transpondo esta perspetiva para o caso da Grameen-Danone (Santos, 2016), esta integração é essencial para garantir a sua estratégia de valor compartilhado,

nomeadamente apresentar uma abordagem inovadora no combate à pobreza rural (Alliance Magazine, s.d). No que concerne à integração do marketing, foi importante desenvolver estratégias para, assim, comunicar o impacto social do produto, bem como passar a imagem da contribuição para a saúde infantil, a preços acessíveis. Seguidamente e, não menos importante, foi necessário adaptar o desafio de operar num mercado onde as margens de lucro são baixas, sem comprometer a viabilidade do objetivo final - produção do iogurte e a sua qualidade. Friedman (1970) acreditava que as ações de doação eram, frequentemente, uma jogada de marketing disfarçada de altruísmo com o objetivo de melhorar relacionamentos comerciais e atrair a atenção do público.

O progresso de uma parte influencia, diretamente, o progresso da outra; por isso, políticas ou ações que negligenciam essa interdependência acabam por enfraquecer, tornando-se no oposto do conceito de Porter e Kramer sobre o valor compartilhado (2011).

Assim, a perspetiva de Friedman (1970) sobre a maximização do lucro tornou-se obsoleta. Embora essa visão tenha sido dominante no passado, permitiu uma análise mais cuidada, onde a maximização do lucro das empresas fosse pensada, também, a longo prazo. Por esse motivo, alguns críticos (Elkington, 1998 & Yunus 2008) argumentaram que as empresas precisavam de adotar uma visão mais ampla e sustentável, na qual o sucesso económico passasse a ser tão necessário como a responsabilidade social.

Tabela 2 – Síntese dos Objetivos e Iniciativas de Responsabilidade Social da Grameen Danone

| OBJETIVOS | AÇÕES |
|--|---|
| Criar um negócio social | Fortaleceu o sistema de distribuição |
| Nutrir crianças | Credibilidade e reconhecimento da organização com o trabalho desenvolvido |
| Criar empregos e rendas para as comunidades mais pobres | Promoção de um modelo de negócio sustentável e de valor compartilhado |
| Criar condições de bem-estar | |
| Incentivar o desenvolvimento local | |

Fonte: Elaboração Própria

Do ponto de vista da RSE, a Grameen-Danone representa um caso de sucesso, onde a missão social não é um complemento, mas o cerne da estratégia operacional. O projeto aborda três dimensões da sustentabilidade (Almeida, 2014):

- (i) Social, caso do combate à desnutrição;
- (ii) Económica, como a criação de emprego e poder de compra;
- (iii) Ambiental, passando pela produção local e uso eficiente dos recursos.

A proposta de Yunus (2008) confirma a possibilidade de criar um negócio de forma ética, sustentável e com impacto social positivo, com autonomia e dignidade.

1.2.4 Danone e a problemática do plástico

Apesar do contributo com a GD em termos sociais, a Danone é um caso paradigmático: a empresa assume compromissos em matéria de circulação das embalagens, contudo, enfrenta críticas de organizações não-governamentais e ações judiciais devido ao volume de plástico utilizado. Desta forma, à luz da ISO 26000, esta problemática relaciona-se diretamente com as áreas do ambiente, das questões do consumidor e da governação organizacional.

No contexto regulatório cada vez mais exigente, a Danone comprometeu-se, de acordo com a sua Política de Embalagens, a utilizar, até 2025, embalagens 100% recicláveis, “compatíveis com os princípios da economia circular” (Danone, 2018, p.5)

Apesar das metas anunciadas, a Danone tem sofrido críticas face a este processo. Em 2023 Organizações Não Governamentais interpuseram uma ação judicial alegando carência nos seus objetivos (Euronews, 2023). Esta ação advém do aumento do consumo de plástico, apesar da urgência na sua diminuição. Segundo a *Surfrider Foundation Europe* (2023), “estima-se que a Danone tenha produzido 750.994 toneladas de plástico em 2021, contra 716.500 toneladas em 2020”. Este crescimento de aproximadamente 4,8% evidencia a dificuldade em garantir os compromissos previamente estabelecidos: reduzir o consumo de plástico.

Em 2025, a empresa chegou a acordo com estas organizações comprometendo-se a reforçar a transparência e as medidas de redução de poluição e uso sustentável dos recursos.

Levando em conta a ISO 26000 é possível destacar avanços e lacunas:

- Avanços: definição de metas, relatórios públicos e envolvimento com iniciativas internacionais (Danone, 2023).
- Lacunas: dependência excessiva de plástico, riscos legais e reputacionais por planos pouco robustos (Hillsdon, 2025).

Assim, este caso põe em causa a credibilidade das metas da Danone e revela que a verdadeira conformidade com a ISO 26000 exige uma redução efetiva na origem, expansão dos modelos de reutilização e relatórios transparentes sobre os impactos ambientais.

1.3 Normas Portuguesas e Internacionais para a Ética e Responsabilidade Social das Empresas

Nos últimos anos, aspetos éticos, ambientais e sociais conhecidos como temas ligados à RSE, contribuíram para algumas mudanças no seio empresarial (Bag et al., 2024). No entanto, estes conceitos não evoluíram da mesma forma: no que diz respeito à educação ética na gestão, nos EUA, por exemplo, muitas escolas de gestão incluíam o estudo dos valores morais e éticos nos seus currículos apenas no final do século XIX (Maclagan, 1998). Ao mesmo tempo, como explicado por Moleiro (2017, p.7) no “Reino Unido, existia uma tentativa de melhorar as condições de trabalho existentes através de comportamentos moralmente aceitáveis (Maclagan, 1998)”.

Esta primeira tentativa foi possível porque a direção e a gestão das empresas se opunham fortemente à ideia de que a organização tinha responsabilidades éticas e sociais para além das responsabilidades legais e financeiras, com a convicção definitiva de que uma organização empresarial existia com o único objetivo de gerar lucros para os acionistas (Carroll, 1999).

A noção de ética entrou amplamente no mundo dos negócios no século XX. Com a expansão das empresas, a sociedade também exigiu mais em termos de qualidade do trabalho, salários e interações internas (Almeida, 2010). As questões éticas mais atrativas estavam relacionadas com as violações da justiça processual, como as taxas de exploração dos trabalhadores ou a corrupção, razão pela qual os departamentos de gestão de pessoal aumentaram o cumprimento das leis e dos direitos civis na década de 60 (Abend, 2016; Sloan & Gavin, 2010). A ética empresarial ganhou relevância a partir de 1970 (Sison, 2000) tendo, entre esta década e a seguinte, registado uma evolução no código de ética usado pelas próprias empresas.

Verificou-se, entre 1980 e os anos 2000 que o interesse pela ética e pela responsabilidade social floresceram na Europa, não só devido aos diversos artigos publicados como à criação da CSR Europe², com vista à exclusão social (Chu et al, 2022).

² Rede empresarial que reúne empresas e organizações com o objetivo de acelerar a integração da sustentabilidade nas práticas empresariais. Disponível em: <https://www.csreurope.org/> Acedido a 5 de maio de 2025

Não sendo alheio ao novo quadro internacional, Portugal criou uma empresa portuguesa dedicada à ética e à responsabilidade social - Sair da Casca - criada para fazer “consultoria em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social com o objetivo de transformar as empresas” (Moleiro, 2017, p.9) e para auxiliar na forma de atuação das empresas na sociedade (Sair da Casca, s.d). No ano 2000, mais de 100 empresas que apoiam o desenvolvimento da RSE tornaram-se um coletivo denominado “Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Organizacional’ (GRACE³), cujo papel passa por apoiar o desenvolvimento social das pessoas e das organizações.

Posteriormente, em 2001, foi criado o BCSD⁴ cuja missão passa por promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional sustentável.

Para além disso, com a Cimeira Europeia de Lisboa, associada à promulgação do Livro Verde sobre a RSE, o interesse das empresas para com este tema continuou tendo em 2002 surgido a “Associação Portuguesa de Ética Empresarial” (APEE⁵), cujo contributo passou por promover a regulamentação da ética e da responsabilidade social em Portugal.

A APEE estabeleceu referências nacionais em três áreas: A primeira passa pelos sistemas de gestão da responsabilidade social no que diz respeito à utilização e implementação (2008/2010); de seguida pela integração da ética nas organizações, particularmente na formulação e execução de códigos de ética, nomeadamente na Norma Portuguesa de Ética nas Organizações (2007/2010); e, por último, na organizações amigas da família, representadas pela Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (2014/2016).

1.3.1 SA8000 – Social Accountability

Dentro das várias ferramentas e normas que apoiam a implementação da Responsabilidade Social das Empresas, destaca-se a SA8000. Desenvolvida pela Social Accountability Internacional em 1997, a SA8000 foi uma das primeiras normas a garantir

³ Associação portuguesa sem fins lucrativos que reúne empresas de diferentes dimensões e setores, com o propósito de promover a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. <https://grace.pt/pt/sobre-o-grace/empresas-responsaveis> Acedido a 5 de maio de 2025

⁴ Associação sem fins lucrativos que tem como objetivo apoiar empresas na transição de modelos de negócios assentes na sustentabilidade ambiental, social e de governação. <https://bcsdportugal.org/quem-somos/> Acedido a 7 de maio de 2025

⁵ Associação portuguesa sem fins lucrativos que apoia empresas e organizações na incorporação de princípios éticos e de sustentabilidade nas suas práticas empresariais. <https://apee.pt/> Acedido a 7 de maio de 2025

padrões de RS no contexto laboral, já que esta norma se foca nos direitos humanos e condições de trabalho. Ligada ao pilar social da RSE, esta norma estabelece critérios para condições de trabalho éticas e justas, baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho e a Declaração Universal dos Direitos Humanos (Dias, 2009).

Esta norma tem por base a legislação nacional de cada país e é composta por nove requisitos, sendo eles: trabalho infantil; trabalho forçado; discriminação; remuneração; horários de trabalho; sistema de gestão; saúde e segurança; e liberdade de associação e direito à negociação coletiva (SA8000, 2008). A principal vantagem é o foco na melhoria contínua das condições de trabalho e o seu maior desafio passa pela abrangência global, onde os custos diretos (auditorias, consultorias) e indiretos (adaptação de práticas internas e formação de pessoas) podem ser significativos (Merli et al, 2015).

1.3.2 ISO 26000

A RS e a ética são conceitos que se correlacionam, na medida em que as diretrizes da ISO 26000 promovem práticas de desenvolvimento consciente e sustentável. A criação e desenvolvimento desta norma necessitou da cooperação de vários especialistas de mais de 90 países, entre os quais as organizações internacionais: “Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial da Saúde, United Nations Global Compact, Consumers International, União Europeia, entre outros” (Referencial ISO 26000, p.4).

A finalidade desta norma passa por disponibilizar ferramentas e informações às organizações para cumprirem a sua responsabilidade para com o desenvolvimento sustentável. Para tal, são definidas orientações na ótica económica, social, ambiental, jurídica e organizacional que visam completar ações/instrumentos no domínio da responsabilidade social – comportamento transparente, ético e orientado para os interessados passam a refletir o teor da norma que, apesar de recomendativa (não sendo, portanto, certificável) apresentam-se de forma objetiva permitindo à organização avaliar o seu grau de cumprimento e comprometimento com o tema em si (Almeida, 2012).

Sendo a RS aplicável a todas as organizações, sejam elas do setor privado, público ou sem fins lucrativos, o termo mais correto para falarmos sobre este tema deixa de ser RSE emergindo o novo conceito de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) (ISO 26000:2010).

Esta evolução permite-nos ver que a RS deixa de estar associada a uma questão de caridade tornando-se numa obrigação imposta pela sociedade – “O estudo da RSE exige, portanto, que cada autor esclareça o seu posicionamento sobre o seu conceito e a forma como interpreta o seu significado” (Almeida, 2010, como citado em Oliveira, 2012, p.11).

A utilidade desta referência não se define apenas pela sua orientação dos princípios da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, mas também, pela capacidade de orientar e gerir outras normas certificáveis sobre a importância e sensibilidade do tema, caso do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) e do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Organizacional (OSHAS 18001).

1.3.2.1 Princípios da Responsabilidade Social (RS)

De acordo com a ISO 26000, recomenda-se que as organizações baseiem as suas ações com base em diretrizes coerentes com os princípios éticos e valores morais aceites no contexto inseridos, mesmo que isso exerça pressão sobre si. Ao estabelecer princípios claros (figura 4), a norma oferece um quadro de referência que orienta as organizações na procura dos seus objetivos empresariais, conscientes do impacto e importância do seu papel social.

Com base nesse enquadramento, torna-se essencial compreender os princípios que sustentam a aplicação dessa norma:

- **Responsabilidade:** as organizações devem assumir e informar os seus *stakeholders* sobre os impactos que os seus comportamentos tiveram/terão na sociedade, na economia e no meio ambiente.
- **Transparência:** é aconselhado que as ações e as decisões sejam comunicadas de forma transparente e estejam acessíveis ao público e cujas atividades com impacto na sociedade e no ambiente sejam facilmente compreendidas.
- **Comportamento ético:** o comportamento e decisões das entidades deve basear-se na justiça, honestidade, equidade e integridade. As organizações devem promover comportamentos eticamente responsáveis, evitando possíveis ameaças que possam pôr em causa a sua integridade.
- **Respeito pelos direitos humanos:** Neste princípio é recomendado que as organizações reconheçam, respeitem e promovam os direitos humanos.

Independentemente dos países e culturas nos quais inseridos, as organizações devem garantir e proteger os direitos humanos previstos na Carta Internacional dos Direitos Humanos.

- **Respeito pelo Estado de Direito:** as organizações devem reconhecer a supremacia da lei/Estado. Devem orientar-se mediante as leis e regulamentos do Estado, independentemente do contexto no qual inseridas.
- **Respeito pelos interesses das partes interessadas:** é recomendado que as organizações respeitem os interesses de todos os intervenientes no negócio (acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, estado, *etc.*). Neste princípio para além de se respeitar os interesses de todos, os mesmos devem ser sempre tidos em consideração, nunca lesando os participantes.
- **Respeito pelas normas internacionais de comportamento:** mesmo respeitando o princípio do estado de direito, as organizações devem respeitar as normas internacionais do comportamento, ou seja, acatar as normas internacionais e, ao mesmo tempo, garantir o cumprimento das leis/regulamentos dos governos locais.

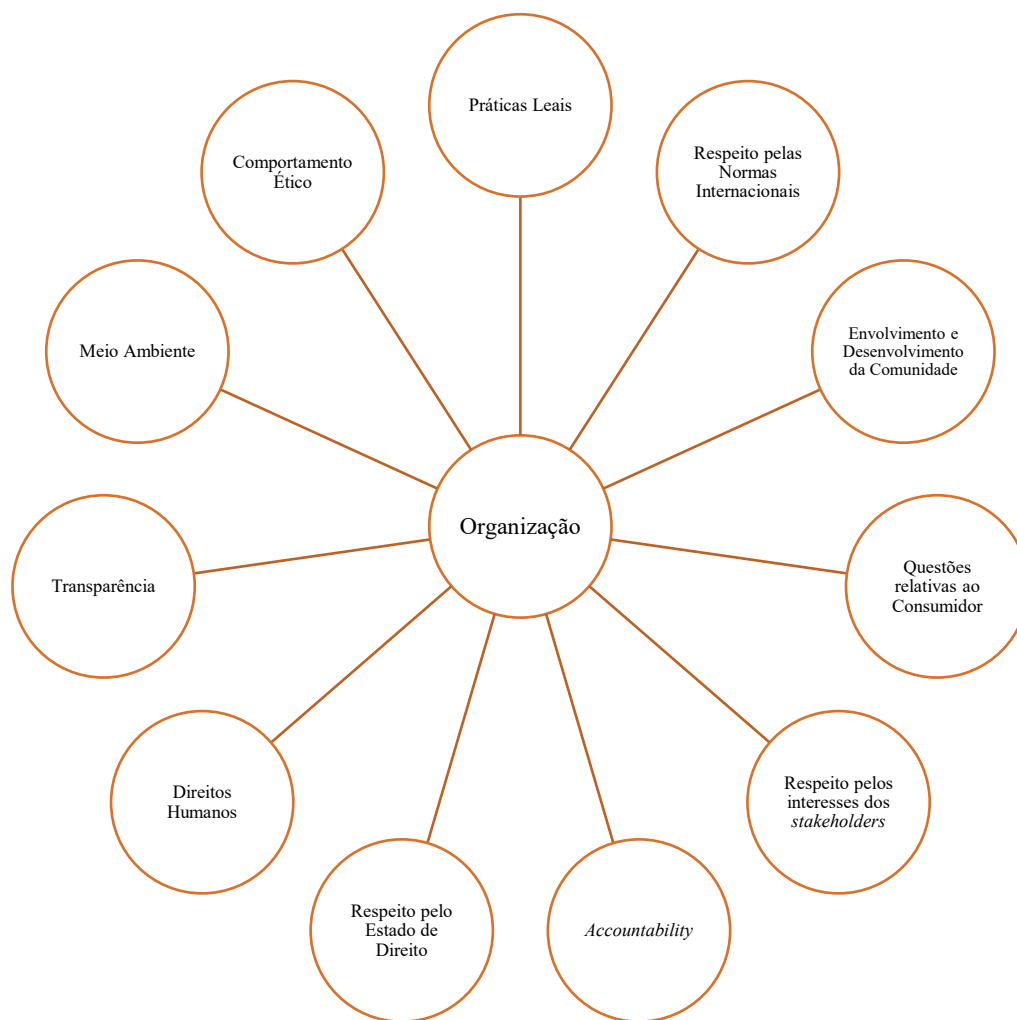


Figura 4 – Envolvimento entre a Organização e os Princípios da RS – Temas centrais

Fonte: ISO 26000

No seguimento ao envolvimento destes princípios apresentam-se, abaixo, na tabela 1, temas e questões abrangidas na norma, no que concerne à responsabilidade ambiental, social, à ética e governação organizacional (ISO 26000, 2010).

Tabela 3 – Temas e questões essenciais da ISO 26000

GOVERNAÇÃO ORGANIZACIONAL

| | |
|---|---|
| DIREITOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> - Diligência devida - Situações de risco em matéria de direitos humanos - Prevenção da cumplicidade - Resolução de queixas - Discriminação e grupos vulneráveis - Direitos civis e políticos - Direitos económicos, sociais e culturais - Princípios e direitos fundamentais no trabalho |
| PRÁTICAS LABORAIS | <ul style="list-style-type: none"> - Emprego e relações de trabalho - Condições de trabalho e proteção social - Diálogo social - Saúde e segurança no trabalho - Desenvolvimento humano e formação no local de trabalho |
| AMBIENTE | <ul style="list-style-type: none"> - Prevenção da poluição - Utilização sustentável dos recursos - Atenuação e adaptação às alterações climáticas - Proteção do ambiente, biodiversidade e recuperação dos habitats naturais |
| PRÁTICAS OPERACIONAIS JUSTAS | <ul style="list-style-type: none"> - Anticorrupção - Participação política responsável - Concorrência leal - Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor - Respeito pelos direitos de propriedade |
| QUESTÕES RELATIVAS AOS CONSUMIDORES | <ul style="list-style-type: none"> - Marketing justo, informação factual e imparcial e práticas contratuais justas - Proteção da saúde e da segurança dos consumidores - Consumo sustentável - Serviço, apoio e resolução de queixas e litígios dos consumidores - Proteção dos dados e da privacidade dos consumidores - Acesso a serviços essenciais - Educação e sensibilização |
| ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE | <ul style="list-style-type: none"> - Educação e cultura - Criação de emprego e desenvolvimento de competências - Desenvolvimento e acesso à tecnologia - Criação de riqueza e rendimento - Saúde - Investimento social |

Fonte: ISO 26000, 2010

A aplicação dos princípios guia desta norma representam o compromisso voluntário com a construção de um futuro equilibrado e, acima de tudo, inclusivo a todos. Ao incorporar práticas baseadas na responsabilidade social, as empresas reforçam a sua reputação,

competitividade e o fortalecimento das comunidades nas quais inseridas. Vários autores argumentam que as adoções destes princípios não implicam apenas custos. Camilleri (2018) defende que a RS se assume como uma oportunidade de transformação positiva, onde a ética e o desempenho caminham lado a lado.

1.3.2.2 Vantagens da ISO 26000

A implementação da ISO 26000 pode trazer benefícios às organizações e à percepção que o público tem das mesmas. Segundo autores como Almeida (2012) e Melo (2006) podemos considerar os seguintes pontos como benefícios da norma:

- Simplificação do entendimento e implementação da Responsabilidade Social – esta norma é simples e de fácil percepção, tornando-se num guia para entender as boas práticas de Responsabilidade Social.
- Reconhecimento e credibilidade da norma - Apesar de não ser um sistema de gestão certificável, a ISO é reconhecida como facilitadora de normas e diretrizes confiáveis, tendo uma credibilidade internacional, já que dela fazem parte 153 países-membros.
- Abrangência da norma, uma vez que a responsabilidade social pode ser interna e externa. O compromisso na adoção de práticas éticas e sustentáveis são sempre voluntárias. No entanto, as motivações para essas ações podem ser endógenas quando fazem parte dos nossos valores e da nossa identidade (individual ou corporativa) ou exógenas, quando esses comportamentos são resultantes do ambiente interno (pressão da sociedade, legislação, reputação).
- Conscientização sobre o tema – tem havido um aumento por parte das organizações no que toca a este tema e no desenvolvimento do conceito “criação de valor compartilhado” (Porter & Kramer, 2011). A RSE deixa, assim, de estar ligada a ações filantrópicas, dando lugar a uma visão onde é possível integrar as ações sociais à rentabilidade das empresas.
- Melhoria das práticas de gestão de risco das organizações – A RSE, a par com a gestão ambiental, através de uma monitorização dos riscos, contribui para o desenvolvimento dos negócios de forma a garantir a preocupação social e ética (Vale, 2011).

- Aumento do envolvimento de todos os colaboradores – este benefício está diretamente relacionado com o envolvimento dos colaboradores com a organização e da relação da entidade com esses mesmos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996), ou seja, é através desse envolvimento que a RS se transforma numa prática viva e compartilhada. A empresa passa a ter uma maior credibilidade interna e externa conseguindo projetar o seu propósito social com as suas operações.
- Utilização eficiente dos recursos – no seguimento da ISO, uma das preocupações passa pelo meio ambiente, onde se vêem empresas cada vez mais conscientes das limitações do nosso meio envolvente, daí que haja uma maior preocupação em reduzir o desperdício e o consumo excessivo de energia, água e/ou subprodutos valiosos.
- Melhoria das condições dos colaboradores – nos últimos anos assiste-se ao aumento da sensibilização com as pessoas, devido ao foco dado à gestão de pessoas e capital humano que, quando aplicadas de forma genuína, tornam-se fundamentais para a sustentabilidade organizacional (uMan Xpert Solutions, *s.d*).

1.3.2.3 Limitações da ISO 26000

Existem, no entanto, algumas limitações encontradas na norma sobre a RS, sobre as quais nos podemos debruçar, tais como:

- Falta de sensibilidade ao tema – nem todas as empresas são sensíveis ao tema de RS, possivelmente por incompreensão do tema, pela desconexão da realidade ou, simplesmente, por ignorar problemas que são socialmente relevantes. Entidades que se encontram nesta fase encontram-se num estágio imaturo de RS.
- Dificuldade em comprovar a adesão à norma – uma vez que esta norma é uma diretriz para auxiliar comportamentos e não sendo certificável, limita a adesão das empresas a esta ISO, já que as empresas para mostrarem alguma competitividade e diferenciação no mercado procuram publicar essas certificações, como o caso de empresas certificadas pela ISO 9001:2015.
- Motivação de adesão ser estritamente comercial – como as empresas procuram a aprovação do público, seja pela pressão constante a que são alvos, talvez pela

interveniência da sociedade através das redes sociais, empresas adotam este conceito meramente por fins comerciais, não produzindo comportamentos nem mudança nos valores da entidade (e partes envolvidas), levando a um fracasso na adoção de um modelo de gestão puramente responsável (Arruda, 2015)

- Adesão de PME – habitualmente, a adesão a normas traduz-se num investimento que as organizações têm de fazer – caso da ISO 9001:2015, onde as empresas têm de adotar padrões de Qualidade, ter um departamento responsável, investir dinheiro em maquinaria, formações, identificações dos espaços e infraestruturas, gastos com renovações das certificações e custos com auditorias (internas e externas). Assim, esta norma pode ser limitativa às pequenas e médias empresas, uma vez que poderá exigir a necessidade de acarretar custos nos produtos e serviços passados para o cliente final.

1.3.2.4 Conclusões sobre a ISO 26000: Vantagens e Limitações

Em suma, a ISO 26000 representa um avanço na estruturação de princípios de responsabilidade social, oferecendo diretrizes eticamente robustas, passando a sua eficácia pela vontade estratégica das organizações (Carrol & Brown, 2018) – o que poderá ser limitador.

Em relação a estas possíveis limitações verifica-se a necessidade de uma monitorização da norma, já que ao ser genérica pode ser limitadora nos países com diferentes realidades económicas, políticas, ambientais e sociais. Contudo, para além deste problema que é o investimento numa norma, o mais penoso é mudar comportamentos e mentalidades. É difícil e custoso para as organizações mudarem a forma de pensar e agir, é difícil alinhar a visão estratégica à gestão da entidade. Mais que custos (em termos monetários) é limitativo em termos de formar e liderar pessoas (colaboradores, fornecedores, público) ao encontro de ações socialmente responsáveis. Assim, a ISO 26000 deve ser entendida como um ponto de partida e não como uma solução completa devido à criação de uma linguagem comum para os diferentes contextos organizacionais (Marques et al., 2018).

A sua adoção só alcançará resultados significativos quando for acompanhada por um compromisso genuíno das lideranças e pelo uso de ferramentas complementares que permitam medir, monitorizar e comunicar, de forma transparente, os impactos gerados.

1.4 NP 4469 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

A NP 4469-1:2008 é uma norma elaborada pela APEE, com o objetivo de definir os requisitos para a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social nas empresas que, contrariamente à ISO 26000, é certificável. De acordo com esta norma, a RS, consiste em assumir os impactos das suas decisões, atividades e produtos, através de um comportamento ético, tendo em consideração o bem-estar da sociedade (NP 4469-1, 2008).

O modelo de gestão da RS é baseado em dois ciclos: Gestão Estratégica (GE) e Gestão Operacional (GO). No primeiro ciclo devem ser definidos os valores e princípios da organização e o compromisso com a RS. No segundo ciclo são as ações propriamente ditas, ou seja, são as atividades, a verificação e revisão das ações e resultados em termos de RS – ciclo PDCA (Pacheco *et al*, 2012)

A NP 4469-2 funciona como um guia prático para apoiar a implementação da primeira parte da mesma norma. Esta segunda parte baseia-se na ideia de que a organização deve rever o sistema de gestão e aplicar oportunidade de melhoria (NP 4469-2, 2010).

1.5 A evolução da Responsabilidade Social Empresarial na União Europeia

Na Europa, a discussão sobre a RSE iniciou-se em 1993 quando o então Presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, desafiou o setor empresarial a assumir um papel ativo no que respeita à exclusão social e nos problemas económicos que a Europa enfrentava. Como resposta, em 1995 foi aprovada a Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social do qual nasceu a CSR Europe (Corporate Social Responsibility Europe) que viria, mais tarde, a tornar-se uma das organizações mais influentes no que respeita à promoção e desenvolvimento da RSE.

Em 2000, os compromissos com o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis geraram metas como “a igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável” (Laranjo, 2012, p.36). A institucionalização do conceito afixou-se em 2001, aquando da publicação do Livro Verde sobre a Responsabilidade Social das Empresas

onde foi patenteado que as organizações devem alcançar um equilíbrio entre a dimensão económica, social e ambientais (*Triple Bottom Line*).

Nos anos seguintes (2002-2014) a Comissão Europeia foi apelando à indústria a criação de empregos e condições dignas à sociedade, reforçando a necessidade de investimento em responsabilidade social.

Da análise realizada percebe-se que a RSE, teve origem num apelo ético e político, mas rapidamente institucionalizou-se através de declarações e resoluções estratégicas. O conceito inicialmente centrado na exclusão social foi rapidamente ampliado na lógica do Triple Bottom Line, consolidando-se como um pilar estratégico para o desenvolvimento sustentável do espaço europeu.

1.6 RSE como uma Estratégia

A Responsabilidade Social Empresarial deixou de ser vista como um ato pontual e isolado de filantropia passando a ser uma estratégia central que tem como objetivo a criação de valor compartilhado, fortalecendo tanto a empresa quanto a comunidade sobre a qual atua. Pode-se, portanto, integrar a adoção de práticas de economia social e empreendedorismo inclusivo como sendo uma estratégia de RSE, já que as organizações podem ser agentes de transformação social sem abdicar do rendimento (Porter & Kramer, 2011).

O conceito de economia social é uma parte da economia que se centra nas pessoas (direitos humanos) e no impacto social, em vez do lucro (Projeto Y.ES, 2019). Segundo dados partilhados no Plano de Ação para a Economia Social (2021) pela Comissão Europeia, em 2016 existiam 2,8 milhões de entidades ligadas à economia social que empregavam cerca de 13,6 milhões de pessoas. Pode considerar-se estes dois novos conceitos - economia social e o empreendedorismo inclusivo - como sendo uma estratégia da RSE uma vez que há uma preocupação real em baixar os níveis de pobreza, garantir a dignidade humana e a igualdade social, seja através do empreendedorismo inclusivo que visa apoiar grupos sub-representados – como mulheres, migrantes, séniores, desempregados ou pessoas com incapacidade – na criação e gestão de negócios.

Estas políticas promovem oportunidades iguais para todos. Em conjunto com a OCDE⁶, a Comissão Europeia desenvolveu ferramentas que propõem soluções reais e práticas para fomentar esse mesmo empreendedorismo que se alinham com os princípios da RSE, ao promover (Better Incubation, 2021):

1. Inclusão social e economia de grupos sub-representados;
2. Criação de emprego em comunidades vulneráveis;
3. Modelos de negócio orientados para a lucratividade e com impacto social positivo.
4. Investimento social em start-ups com missão social
5. Políticas internas de diversidade e inclusão, para criar ambientes de trabalho equitativos e justos.

Ao enfatizar as pessoas na sua atuação de negócios, a economia social propõe “um modelo de desenvolvimento económico capaz de oferecer atividades económicas de elevado desempenho, inclusivas e sustentáveis que servem o interesse coletivo. Hoje, tal como no passado, a economia social demonstrou a sua resiliência, a sua pertinência e a sua capacidade de fornecer uma série de soluções, muitas vezes sob a forma de inovações, e foi capaz de se adaptar a crises de todos os tipos, incluindo crises económicas, sanitárias e climáticas” (Belgian Presidency of the Council of the European Union, 2024, p. 1).

Assim, as empresas deixam de ser avaliadas apenas pelos seus resultados financeiros passando, também, a ser valorizadas pelo impacto que têm na sociedade. A RSE surge como um compromisso perante a sociedade, deixando de representar como um conjunto isolado de boas práticas, mas sim como parte de um modelo de desenvolvimento económico justo, inclusivo e sustentável. A capacidade de resiliência e inovação face às crises vividas nos últimos tempos (caso da Pós-crise de 2008 e COVID-19) só mostra o alinhamento desse compromisso com a sociedade visando, sempre, modelos de negócio mais maduros e duradouros.

Para além do mencionado até ao momento, pode dizer-se que é uma estratégia na medida em que a União Europeia (EU) financia programas de apoio à economia social e empreendedorismo inclusivo, caso de programas para o Emprego e a Inovação EsSI e

⁶ Entidade internacional que reúne países comprometidos em promover políticas públicas que assegurem a inclusão social, a prosperidade económica e o desenvolvimento sustentável. <https://www.oecd.org/>
Acedido a 11 de maio de 2025

IvestEU, cujos programas disponibilizarão entre 10 milhões a 14 milhões anuais (Comissão Europeia *s.d*). Pode, portanto, considerar-se como uma tática já que as disponibilizações dessas verbas oferecem, na realidade, microcréditos. Essas ações fortalecem a imagem desses programas, atraindo talento qualificado que se revêm, cada vez mais, nos paradigmas da RS (Schaefer et al., 2024), e aumentando a sua capacidade de resiliência em lidar com crises.

Para que a RSE seja uma estratégia competitiva é necessário entender o contexto e agir sobre as forças que moldam o mercado (Porter, 2008), fortalecendo a posição da empresa contra a concorrência, conquistando a confiança e a lealdade dos clientes, fomentar a relação com os fornecedores e diferenciar o produto dos já existentes.



Figura 5 – RSE como vantagem competitiva

Fonte: Porter (2008)

A RSE, quando alinhada à estratégia corporativa, deixa de ser um custo para ser um investimento. A adoção de *frameworks*⁷ como a ISO 26000, códigos de conduta e

⁷ No contexto empresarial e da sustentabilidade designa um conjunto de diretrizes que ajudam as empresas a planear e implementar as suas estratégias de forma coerente com padrões reconhecidos internacionalmente. <https://www.globalreporting.org/>

relatórios periódicos, facilita a integração da RSE no cerne da estratégia empresarial e a sua eficácia no processo de valor compartilhado (Maccarrone & Contri, 2021). Empresas que assumem esse compromisso conquistam uma forte posição no mercado – reputação – e na mente dos consumidores, resultando em demonstrações financeiras mais consistentes (Etikan, 2024).

1.7 RSE no futuro: Tendências Globais

A RSE tem evoluído nas últimas décadas, passando de uma perspectiva filantrópica para uma abordagem estratégica integrada, sendo o seu valor reconhecido para a Gestão (Smith & Li, 2010).

Os contributos de autores como Carroll (1991), Porter e Kramer (2011) e Yunus (2008; 2010) estabeleceram fundamentos teóricos para a compreensão da RSE contemporânea e para a sua evolução. Contudo, os desafios globais, as exigências sociais, e a inovação tecnológica têm impulsionado novas direções para a RSE.

O contributo de Freeman (1984) destaca a importância de responder, não só aos acionistas, mas a todos os grupos afetados sendo que nos dias de hoje, os novos consumidores, colaboradores e investidores estão a exigir mudanças profundas no que toca à responsabilidade social.

Carroll (1991) posicionou, na sua pirâmide, a responsabilidade económica como base de sustentação, mas destaca, também, a responsabilidade ética, legal e filantrópica como parte integrante de uma boa gestão empresarial. A Diretiva CSRD evidencia a evolução deste contributo ao tornar obrigatória a divulgação de relatórios de sustentabilidade para as grandes empresas.

Para Dijken (2007), as medidas de RSE contribuem para reduzir custos de responsabilidades legais, criar uma imagem positiva da marca/empresa, atrair mão de obra qualificada e clientes e, por fim, aumentar o volume de vendas. Anteriores contribuições (Benren et al., 2005; Bhattacharya & Sen 2004) corroboram que campanhas de RSE aumentam a credibilidade no público, mostrando uma relação entre ações de RSE das empresas e a lealdade dos clientes.

Na mesma linha de pensamento, Dahlsrud (2008) salienta que da RSE fazem parte, no seu conjunto, cinco dimensões: ambiental, social, económica, *stakeholders* e voluntariado (tabela 4).

Tabela 4 – As cinco dimensões da RSE, aplicação do sistema de codificação e expressões-exemplo.

| DIMENSÃO | A definição está codificada na dimensão, se, se referir a: | EXPRESSÕES-EXEMPLO |
|-------------------------|---|--|
| <i>AMBIENTAL</i> | Meio ambiente | “um ambiente mais limpo”; “hospedagem ambiental”; “preocupações ambientais nas suas operações de negócio” |
| <i>SOCIAL</i> | Relação entre as empresas e a sociedade | “contribuir para uma sociedade melhor”; “integrar preocupações sociais nas suas operações de negócio”; “considerar o pleno espectro do seu impacto nas comunidades” |
| <i>ECONÓMICA</i> | Aspetos socioeconómicos ou financeiros, incluindo a descrição da responsabilidade social em termos de uma operação de negócio | “contribuir para o desenvolvimento económico”; “preservar a geração de lucro”; “operações de negócio” |
| <i>DOS STAKEHOLDERS</i> | <i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i> | “interação com os seus stakeholders”; “como as organizações interagem com os seu empregados, fornecedores, clientes e comunidades”; “lidar com os stakeholders da empresa” |
| <i>VOLUNTARIADO</i> | Ações não prescritas por lei | “baseado em valores éticos”; “para além das obrigações legais”; “voluntariamente” |

Fonte: Adaptado de Sobral (2013, p.23), com base em Dahlsrud (2008)

Yunus (2008;2010) ao introduzir o conceito de “negócios sociais”, para além de mostrar a possibilidade de criar uma empresa para resolver um problema social demonstrou que o futuro dos negócios passa por combinar a sustentabilidade financeira com o impacto social – caso da OCDE que tem promovido o crescimento do setor de empreendedorismo social como motor de inovação inclusiva. O modelo de Yunus (2008) não substitui a RSE,

propõe, sim, uma evolução dela, tornando-a parte central da lógica empresarial capaz de transformar a economia em algo mais ético, justo e sustentável.

Porter e Kramer (2011), no artigo “Crating Shared Value” criticam a RSE tradicional por estar, na opinião dos mesmos, afastada do *core business*. Assim, propõem que as empresas criem valor económico ao mesmo tempo que contribuem para a resolução de problemas sociais. Este contributo reflete, portanto, uma tendência clara: deixar de ver a responsabilidade social empresarial como um custo reputacional e vê-la como parte da estratégia competitiva.

A RSE é, segundo Iqbal et al., (2012), uma estratégia para atrair e reter empregadores, contribuindo, assim, para a redução de custos de recrutamento e seleção, e melhorando o espírito da equipa.

De acordo com a Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey (2025) as gerações mais jovens têm vindo a revelar expectativas mais exigentes em relação às empresas, especialmente no que diz respeito ao propósito, bem-estar e impacto social (p.25).

Conclui-se, portanto, que a sobrevivência de uma empresa não depende, apenas, do seu negócio, produto ou preço, mas também da forma como gerem o seu negócio em termos éticos, sociais e ambientais podendo, o consumidor, usar o seu poder para mostrar à empresa o seu descontentamento (Shaw et al., 2006). Olhando para o futuro, a tendência é que as organizações integrem práticas de RSE de forma natural e sistemática para criar valor sustentável e fortalecer a sua reputação num mercado exigente e consciente.

CAPÍTULO II – PERCEÇÕES E INTERPRETAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A forma como a Responsabilidade Social Empresarial é aplicada e entendida varia amplamente entre países, setores de atividades e realidades organizacionais. As diferenças culturais, o enquadramento legal e o nível de desenvolvimento económico são alguns dos fatores que influenciam as perceções e práticas de RSE. Como salientam Latapí Agudelo et al (2019), o conceito tem evoluído ao longo do tempo refletindo as transformações sociais, económicas e políticas que moldam, assim, o seu significado e aplicação em diferentes contextos.

Este capítulo procura compreender estas perceções nos diferentes contextos é, portanto, essencial para interpretar as motivações e os resultados das iniciativas empresariais.

2.1 RSE na Perspetiva Global: Diferentes abordagens em Portugal e nos Emirados Árabes Unidos

A RSE tem emergido como um pilar estratégico para as organizações contemporâneas refletindo, não só o compromisso voluntário, como garantido o objetivo fulcral – gerar lucro (Coelho *et al*,2023). Segundo a Comissão Europeia (2011b), a RSE envolve a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações diárias das empresas e nas interações com as partes interessadas.

A perceção sobre o tema desempenha um papel importante na formação de atitudes e comportamentos dos consumidores, influenciando variáveis como a escolha da compra do produto/serviço ou, simplesmente, a lealdade à marca. Conforme referido pelo autor Anadol et al., (2015), a valorização das práticas de RSE não depende, apenas, da sua implementação, como também da credibilidade percebidas pelo público.

Portanto, em Portugal, o conceito tem sido impulsionado pela combinação de fatores legais, culturais e económicos. As empresas têm-se tornado cada vez mais conscientes sobre este tema, passando a integrá-lo, juntamente com a adoção de normas como a ISO 26000 e práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, nas estratégias de negócios.

Nos EAU, a RSE assume uma dimensão distinta: influenciada por valores culturais islâmicos e políticas governamentais focada no bem-estar da sociedade, “centradas na gestão e investimentos responsáveis” (Anadol *et al.*, 2015, p.2).

2.1.1 Responsabilidade Social em Portugal: carácter voluntário e percepção limitada

Estudos académicos identificam que em Portugal a RSE não se encontra consolidada num enquadramento regulatório ou estratégico. Segundo Fernandes e Monte (2015) cerca de 92,3% dos inquiridos consideram que a RSE “não está bem desenvolvida” (p.1) e 77,6 % acreditam na inexistência de políticas publicas ou incentivos eficazes que estimulem práticas de RS. Desta forma, conclui-se que à exceção de obrigações legais no domínio ambiental e laboral, a maioria das ações de RSE permanecem no domínio voluntario e informal, associadas à filantropia ou a campanhas de cariz social.

Para além disso, outro estudo empírico de Azevedo et al., (2022) demonstra como a RSE é comunicada pelas empresas, concluindo que as práticas são seletivas e motivadas, sobretudo, por pressões externas – reputação e legitimidade – e não por estratégias de sustentabilidade. Este estudo alerta, ainda, para a ausência de consistência e padronização nos relatórios de RSE, influenciando a transparência e a avaliação do impacto real das iniciativas.

O estudo concebido pela Sair da Casca e realizado pela Multivária teve como missão compreender o conhecimento, em contexto nacional, sobre a RS. Para tal, este estudo abrangeu dois segmentos: consumidores (18 – 60 anos) e empresas (nas áreas da alimentação, telecomunicações, construção, banca, ONG’s, Entidades Governamentais e Comunicação Social) onde foram lançadas duas questões: “o que é a Responsabilidade Social das empresas?” e “Qual o papel das empresas na mudança do mundo?” (p. 4, Sair da Casca & Multivária, 2004).

Após a análise de resultados (tabela 5) constatou-se que, no seio corporativo, o conceito de RS, apesar de familiar, ainda se encontra numa fase embrionária. Condicionantes como a fragilidade da economia, a visão do papel das empresas na sociedade e a “escassez de estímulo vindo da sociedade civil e do próprio Estado” (p. 6) têm de ser trabalhadas para que as empresas possam estar mais envolvidas, colmatando a pouca proatividade do Estado nesta matéria. Os resultados ao estudo feito com os consumidores concluíram que a maioria desconhece o conceito e a envolvência “pessoas” e “sociedade” (p.9), tornando-se necessário a formação do consumidor para a construção de uma opinião sobre a RSE justa e sólida.

Tabela 5 – Resumo das percepções segundo o estudo Sair da Casca, 2004

EMPRESAS Apesar das pequenas e médias empresas estarem pouco sensibilizadas, demonstram o seu compromisso e envolvimento com o tema.

| | |
|---------------------------------|--|
| ONG'S | Conscientes e alinhadas à questão. Se trabalharem em parceria com as empresas é um “win-win” |
| SINDICATOS | Ainda numa fase de formação. |
| ENTIDADES GOVERNAMENTAIS | Com pouco conhecimento sobre o tema e pouco ativos. Limitadas pela dependência política |
| COMUNICAÇÃO SOCIAL | Contributivas, mas pressionadas pelas expectativas dos públicos. Partilham mais as práticas de “irresponsabilidade social” |

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente e, segundo o Expresso (2033), em Portugal, os dados obtidos de um novo estudo feito sugerem que as eficácias das ações da RSE não dependem, apenas, da sua execução, mas também da forma como são comunicadas e percecionadas pelos seus colaboradores.

Analisando o resultado obtido, apenas 37% dos trabalhadores consideraram eficazes as políticas sociais das suas entidades mostrando, assim, a necessidade de uma comunicação mais eficaz e transparente para que se possam reconhecer os esforços e contributos das empresas para com o conceito e tornar essas ações genuínas e transformadoras.

No entanto, para que isto possa ser possível os colaboradores devem conhecer a essência da norma o que, em Portugal e, de acordo com o estudo feito à CEGO, não acontece já que apenas 19% dos inquiridos estão “totalmente familiarizados” com o termo da RSE (Expresso, 2023).

Estas carências, após 19 anos entre ambas as análises feitas, evidenciam a pouca formação sobre o tema e a falta de sensibilização, o que poderá comprometer o envolvimento dos colaboradores e a sua perceção sobre o trabalho da empresa e, por consequência, comprometer os objetivos sociais da organização.

Num estudo feito por Magalhães (2009) concluiu-se que “algumas das acções sociais que as empresas assumem como sendo de Responsabilidade Social não passam de acções de responsabilidade legal” (p.ix) revelando, portanto, que em Portugal, estas acções são tomadas para conformidade legal.

No enquadramento jurídico da RSE em Portugal verifica-se, portanto, uma evolução nas últimas décadas passando de um modelo predominantemente voluntário para um quadro de responsabilidade partilhada e regulada. Em Portugal “o processo legislativo cabe à Assembleia da República ou ao Governo consoante as respectivas matérias de competência legislativa” (Magalhães, 2009, p.57), começando pela CRP (Constituição da República Portuguesa) e pelo CT (Código do Trabalho) que consagra princípios de igualdade e não discriminação, prevendo disposições sobre a inclusão no âmbito laboral e outras matérias relacionadas. Podemos dizer que o DL n.º 89/2017 foi o início de uma mudança, onde passou a reconhecer que as empresas devem divulgar o impacto que as suas atividades têm nas dimensões ambiental, social, laboral e ética, incluindo medidas de prevenção à corrupção e respeito pelos direitos humanos (Diário da República, 2017). A partir deste momento, com a publicação deste diploma consolidou-se que o princípio de que a RSE é uma ferramenta de transparência e prestação de contas, deixando, de lado, a ideia que seria apenas reputacional.

Paralelamente, o artigo 49.º do Decreto-Lei n.º 133/2013 do Regime jurídico do Setor Público Empresarial define que “As empresas públicas devem prosseguir objetivos de responsabilidade social e ambiental, a proteção dos consumidores, o investimento na valorização profissional, a promoção da igualdade e da não discriminação, a proteção do ambiente e o respeito por princípios de legalidade e ética empresarial.” (Governo de Portugal, 2013). Este artigo demonstra que a RSE não é só uma preocupação para as entidades privadas, como também uma obrigação do Estado, enquanto promotor de boas práticas ambientais, económicas e sociais.

Assim, após aquisição do conhecimento de que a gestão com RS prioriza a relação da organização com todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, público, entre outros) não comprometendo o crescimento sustentável e ético da entidade, verifica-se que as empresas estão cada vez mais envolvidas em garantir e demonstrar essa preocupação, seja através de desempenhos ambientais, económicos ou sociais. Em síntese, a perceção da RSE em Portugal encontra-se, nos dias de hoje, ligada a fundamentos legais que associam a transparência empresarial à criação de valor partilhado.

2.1.2 Perceção da RSE nos Emirados Árabes Unidos

O sistema político dos Emirados Árabes Unidos é baseado num documento, a Constituição, onde é garantido a todos os cidadãos direitos, como a “igualdade, justiça social, segurança, proteção e igualdade de oportunidades” (UAE Government, s.d - a).

A adoção da Constituição ocorreu em 1971, com o objetivo de centralizar e cuidar de temas comuns aos sete emirados que, apesar de identidades distintas, partilham a soberania num governo central – o Governo dos Emirados Árabes Unidos; a Federação.

Com o objetivo de tornar a nação mais recetiva ao progresso e de tornar o país num “dos melhores países do mundo” (Vision, 2021) a RSE tem vindo a ganhar uma posição significativa nos Emirados Árabes Unidos (EAU), destacando-se como parte de uma estratégia da cultura empresarial e da agenda de desenvolvimento sustentável.

Tendo como objetivo aumentar a consciencialização das comunidades sobre a responsabilidade social e gerar impacto sobre o mesmo, os EAU desenvolveram a sua infraestrutura jurídica para incentivar as empresas a contribuírem em prol da comunidade. A sua legislação principal relativa à RSE passa pelo **Decreto-Lei Federal n.º 32/2021** sobre Sociedades Comerciais, pela **Decisão do Conselho de Ministros n.º 2/2018** sobre a Responsabilidade Social Corporativa e pela **Decisão do Conselho de Ministros n.º 79/2022** relativa aos controlos para motivar as empresas comerciais a exercerem a sua responsabilidade social.

O Decreto-Lei n.º 32/2021 identifica os objetivos da lei: “contribuir para o desenvolvimento do ambiente empresarial e das capacidades do Estado e da sua posição económica, regulamentando as empresas de acordo com as variáveis globais, especialmente as relacionadas com a regulamentação das regras de governação, a proteção dos interesses dos acionistas e sócios, o aumento do fluxo de investimento estrangeiro e a promoção da responsabilidade social das empresas”. Seguindo para o artigo seguinte, 244º do Decreto-Lei Federal n.º 32/2021 prevê que a empresa pode decidir alocar uma parte dos lucros para fins sociais e obriga as entidades a serem transparentes na divulgação das suas demonstrações financeiras e na menção de quais entidades beneficiaram das suas contribuições. Por último sobre a temática fala-se no

artigo 361º que o Conselho de Ministros emitirá diretrizes para incentivar as empresas a tornarem-se ativas.

A Decisão do Conselho de Ministros n.º 2/2018, por sua vez, estabeleceu as bases do sistema nacional de RSE no país. Neste diploma promove-se o desenvolvimento sustentável, o estímulo à inovação social e a cooperação entre os setores públicos e privados (United Arab Emirates Government, s.d-b). E, posteriormente complementada pela Decisão do Conselho de Ministros n.º 79/2022⁸, cujo objetivo passa, portanto, por criar um enquadramento que incentive as empresas a contribuírem voluntariamente para o desenvolvimento social. Transcrevendo o artigo 4º do presente manifesto:

1- A contribuição social deve ser voluntária e ter como objetivo alcançar a doação corporativa e contribuir para o desenvolvimento social.

2- As contribuições acima mencionadas devem ser fornecidas por meio de programas e projetos aprovados pelo Fundo ou outras autoridades licenciadas no Estado ou por meio de quaisquer outros tipos de contribuições de responsabilidade social e em qualquer forma, seja contribuindo para o desenvolvimento social nos campos económico, social e ambiental e promovendo o espírito de inovação e pesquisa científica para resolver problemas ou desafios enfrentados pela sociedade, estabelecendo uma cultura de responsabilidade social e proporcionando oportunidades para desenvolver campanhas e iniciativas humanitárias e comunitárias, programas de voluntariado ou quaisquer outras práticas de responsabilidade social.

3- Deve ter decorrido pelo menos um ano fiscal a partir da data de constituição da Empresa.

4- A Empresa emitirá uma Decisão Especial relativa à contribuição para a responsabilidade social, na qual será determinada a percentagem da contribuição.

5- A contribuição para a responsabilidade social será feita a partir dos lucros realizados pela Empresa no final de cada ano fiscal da Empresa, e será permitido fazer contribuições a partir dos lucros que não foram distribuídos nos anos fiscais anteriores.

⁸ Cabinet Resolution No. (79) of 2022 Concerning the Controls for Motivating Commercial Companies to Exercise Their Corporate Social Responsibility. <https://uaegislation.gov.ae/en/legislations/1580/download> Acedido a 03 de setembro de 2025

6- Será permitido divulgar uma contribuição para a responsabilidade social após o final do ano fiscal.

7- O relatório do auditor deve incluir as demonstrações financeiras anuais da Empresa relativas à entidade ou entidades que beneficiam da sua contribuição para a Responsabilidade Social.

8- Sujeito às disposições das Cláusulas (3) a (7) deste Artigo, sempre que a Empresa for uma filial de uma Empresa estrangeira, uma Decisão Especial deve ser emitida pela Empresa estrangeira ou pela pessoa autorizada, conforme o caso, conforme determinado pelo contrato da Empresa a este respeito.

Esta disposição, para além de bem estruturado e transparente, ressalta alguns pontos importantes: a ideia central é que essas doações sejam integradas no modelo de negócios, deixando claro que a contribuição não deve ser forçada e deve ter um impacto social real, o que diferencia de simples marketing.

É detalhado que as contribuições devem ser voluntárias e define que tipo de ações são aceites - dinheiro, espécie, programas de inovação ou voluntariado, o que permite um maior envolvimento social. Para além disso fala no critério da maturidade já que no momento da contribuição exige que a empresa tenha, no mínimo, um ano fiscal. Esta obrigação afasta empresas “fantasmas” que procurem apenas passar uma boa imagem justificadas através dessas doações. A contribuição deve ainda ser formalizada por uma decisão interna e registada nos relatórios financeiros, o que aumenta a transparência e a seriedade no momento de prestação de contas.

No domínio das ações “palpáveis” desta Decreto-Lei n.º 32/2021 e das Decisões do Conselho de Ministros n.º 2/2018 e da Decisão do Conselho de Ministros n.º 79/2022, iniciativas como o Programa de Habitação Sheikh Zayed e o Estabelecimento de Habitação Mohammed bin Rashid são uma realidade da preocupação dos governos locais em contribuir com alojamento gratuito aos cidadãos carenciados. Para além disso, contribuem com bens essenciais “a preços subsidiados” (Anadol *et al.*, 2015, p.3). Outro exemplo que demonstra o compromisso corporativo com a redução de emissões e inovação tecnologias é o caso de Masdar City, uma cidade sustentável, criada para garantir a viabilidade de uma cidade sustentável no deserto (Diplomacia Business, 2023).

Ademais, parcerias entre empresas e organizações social, como a fundação Make-A-Wish, demonstram a preocupação e investimento empresarial em causas humanitárias e comunitárias (Hough, 2022).

Com a aprovação da Lei-Federal n.º 47/2022 foi instaurado nos EAU o primeiro sistema de tributação corporativa alterando, conseqüentemente, a relação Estado, Empresas e Sociedade. Esta Lei estabelece um regime de imposto sobre sociedades e empresas detalhando as taxas aplicáveis, os métodos de cálculo e as entidades isentas. No artigo 2º esclarece que o imposto incide sobre o rendimento tributável, no seguinte (3º) informa-se qual a percentagem que pode ser, consoante a decisão emitida pelo Conselho de Ministros, 0% quando não excede os 375.000 AED anuais (cerca de 86 845,80€) ou 9% quando excede o montante especificado. Entretanto, a Lei-Federal n.º 60/2023 prevê a atualização percentual do imposto efetivo imposto das empresas para 15% (UAE,2024).

Apesar deste documento não fornecer “oficialmente” uma secção sobre a responsabilidade social, o conceito de apoio é formalizado através de algumas disposições legais. No artigo 7º da Lei-Federal n.º 47/2022 esclarece que uma Entidade de Benefício Público Qualificada torna-se isento do imposto e, o artigo 9º esclarece quem são essas entidades: estabelecidas “para fins religiosos, caritativos, científicos, artísticos, culturais, atléticos, educacionais, de saúde, ambientais, humanitários, de proteção animal ou outros fins similares” e as doações a essas entidades podem ser dedutíveis.

Relativamente à alocação e divulgação de fundos de RSE a **Decreto-Lei n.º 6/2022** prevê um artigo em que a empresa deve divulgar no seu website se fez, ou não, a sua contribuição social, e indicar, em relatório a entidade que beneficiou e a contribuição feita. Este artigo reforça, assim, os seu compromissos e transparência (Abu Dhabi Department of Community Development, 2021).

O *Corporate Social Responsibility Guideline in the Emirate of Abu Dhabi* (Abu Dhabi Department of Community Development, 2021) é um documento elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento Comunitário (DCD) que visa estabelecer uma estrutura coordenada para que todos os setores alinhem as suas abordagens de apoio com as leis e decisões governamentais sobre a alocação de lucros para a responsabilidade social. Este documento promove a adoção de padrões internacionais, como a ISO 26000 e o *Global Reporting Initiative* (GRI) e descreve incentivos disponíveis para as entidades que participem ativamente neste domínio.

O enquadramento jurídico e político da RSE nos Emirados Árabes Unidos (EAU) combina o voluntarismo empresarial com mecanismos incentivo e reconhecimento social. Segundo o *Corporate Social Responsibility Guideline in the Emirate of Abu Dhabi* (Abu Dhabi Department of Community Development, 2021), o Governo procura sensibilizar a comunidade e desenvolver uma cultura de sustentabilidade através de incentivos às empresas participativas (figura 6).



Figura 6 – Incentivos à RSE

Fonte: Abu Dhabi Department of Community Development (2021)

Em termos gerais, os incentivos disponíveis podem ser de natureza financeira e não financeira, podendo incluir incentivos fiscais ou de recompensa e reconhecimento. Entre os principais mecanismos de incentivo encontra-se o Abu Dhabi Social Responsibility Label, um selo oficial concedido pelo DCD a organizações que demonstrem adesão aos princípios de RSE, como certificação pública de mérito. O reconhecimento público assume, portanto, um papel estratégico: para além de melhorar a reputação junto dos consumidores, melhora a credibilidade da empresa junto a órgãos governamentais (Abu

Dhabi Department of Community Development, 2021). Para além disso, o guia prevê que as “empresas que fornecem contribuições a entidades para benefício público se possam qualificar a incentivos fiscais” (p.19), o que pode tornar-se uma forma de investimento social estratégico.

Outro aspeto interessante é a integração das empresas na plataforma Ma’an, uma rede colaborativa criada pelo Governo de Abu Dhabi para a recolha de contribuições de responsabilidade social, que visa aumentar a visibilidade e o reconhecimento das organizações participativas. Aqui, as empresas registadas podem participar em programas de voluntariado, formação e cofinanciamento de projetos sociais, sendo as suas contribuições reconhecidas e contempladas nos relatórios anuais de impacto social. Analisando, ainda o mesmo guia (*Corporate Social Responsibility Guideline in the Emirate of Abu Dhabi*) é mencionado que o papel do DCD é duplo: para além de criar incentivos para as empresas serem ativas no que toca à RSE, garante a coordenação entre entidades públicas, privadas e organizações do terceiro setor⁹ – promovendo o investimento em interesses comunitários. Segundo o relatório de 2023 partilhado pela Autoridade Ma’an, mais de AED 300 milhões (perto de 71 milhões de euros) foram mobilizados em projetos sociais, beneficiando mais de 8000 mil pessoas e atuando nas áreas da educação, saúde e inclusão – figura 7. Outro contributo importante foi co-criação de 118 projetos sociais lideradas, maioritariamente por mulheres (Authority of Social Contribution, 2023). O gráfico 2 e 3 espelham o crescimento nas contribuições entre 2021, 2022 e 2023 no contexto dos programas de responsabilidade social disponíveis no Ma’an Impact Report 2023

⁹ O terceiro setor refere-se a organizações sem fins lucrativos e instituições da sociedade civil que atuam de forma independente do governo e do setor privado (*Corporate Social Responsibility Guideline in the Emirate of Abu Dhabi, 2021*)

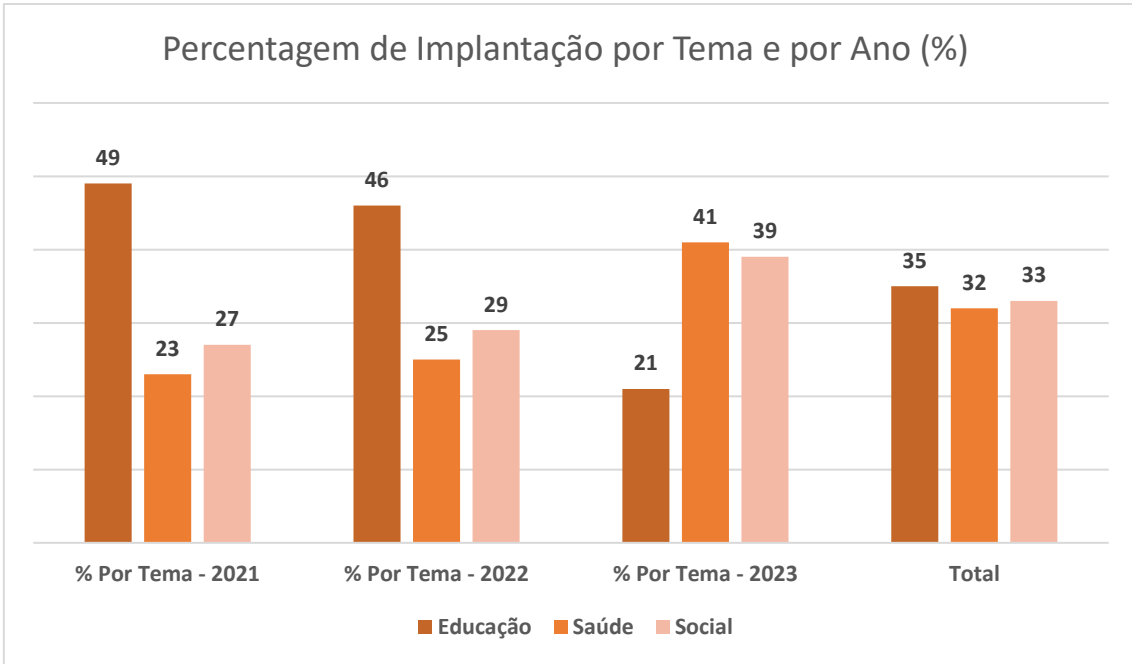


Figura 7 - Percentagem de Implantação por Tema e por Ano

Fonte: Ma'an Impact Report (2023)

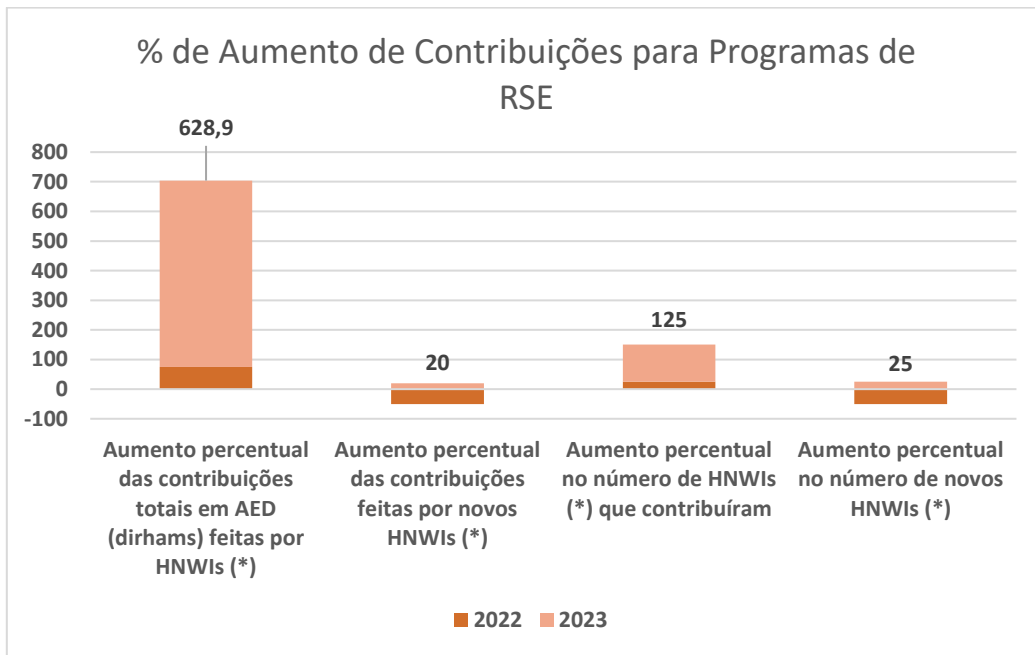


Figura 8 – Contribuições para programas de RSE HNWIs¹⁰

Fonte: Ma'an Impact Report (2023)

¹⁰ *HNWIs: Indivíduo com Elevado Património Líquido.

Embora o número de novos doadores (25%) e o valor das suas contribuições (20%) tenha aumentado, o gráfico mostra que 2023 foi um ano de crescimento exponencial na filantropia privada (628,9%). Em termos de RSE este aumento reflete a confiança nos mecanismos institucionais de impacto social desenvolvidos.

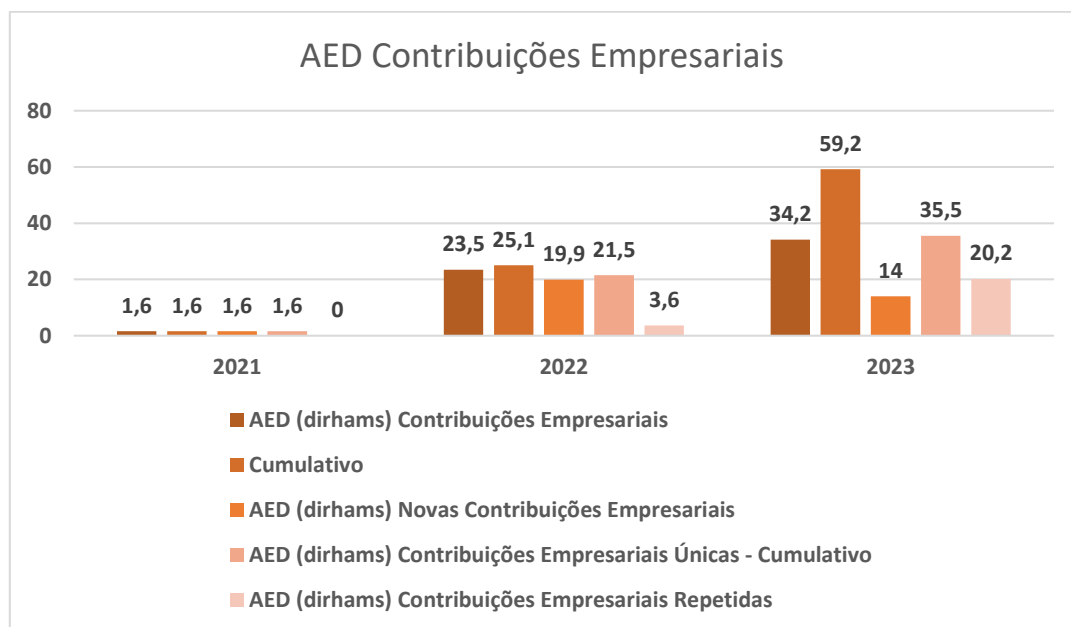


Figura 9 – Evolução das contribuições empresariais.

Fonte: Ma'an Impact Report (2023)

Os dados demonstrados na figura 9, evidenciam uma transformação no envolvimento das empresas privadas com a responsabilidade social nos Emirados Árabes Unidos. As contribuições corporativas atingiram, em 2023, AED 34.2 milhões e o valor acumulado ultrapassa os AED 59 milhões. Por sua vez, as contribuições das novas empresas (AED 14 milhões) refletem o crescimento e a sensibilização do tema.

Resumindo, estes incentivos traduzem uma abordagem ativa e pragmática da RSE, baseada na conjugação entre recompensas tangíveis e intangíveis. Apesar do modelo não impor “obrigações” cria um sistema recomendativo, onde o cumprimento voluntário tem por objetivo criar um “plano comum para a paz e a prosperidade das pessoas e do planeta, agora e no futuro” (p.26, Abu Dhabi Department of Community Development, 2021).

Autores como Cherian e Pech (2017) observaram que a implementação estruturada da RSE em empresas dos EAU contribui significativamente para a motivação e o

comportamento proativo dos colaboradores. Em complemento, Jamali et al., (2023) compararam grandes empresas dos EAU com corporações globais e concluíram que, embora haja predomínio de ações filantrópicas, há uma tendência crescente no alinhamento às boas práticas internacionais de ESG (Environmental, Social and Governance). Por conseguinte, estas práticas vão de encontro à abordagem integrada da sustentabilidade e a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU, 2015).

2.1.3 Conclusões dessas comparações

A perceção da RSE difere significativamente entre Portugal e os EAU. Enquanto nos EAU a responsabilidade social é reconhecida como parte integrante da estratégia empresarial e uma responsabilidade partilhada, em Portugal é, muitas vezes vista como voluntária e pouco estruturada (Fernandes & Monte, 2015).

Nos EAU, a existência de legislação específica e a criação de plataformas para registo e acompanhamento de projetos sociais e ambientais refletem um compromisso institucional forte e uma transparência nos mecanismos de monitorização, já em Portugal, a RSE ainda depende de iniciativas individuais das empresas levando a um desfasamento entre a visão dos gestores (avaliação média 7,6/10) e dos funcionários (5.8/10), sugerindo uma perceção menos favorável por parte dos que vivenciam, diretamente o ambiente organizacional (Expresso, 2023).

O caso dos EAU são um exemplo claro da preocupação com a existência de políticas de bem-estar social, integrando diferentes programas, como a habitação, alimentação e o meio ambiente, de forma a criar uma rede de apoio completa e contínua. Comparativamente ao contexto português, observa-se que, enquanto os EAU privilegiam uma lógica de incentivo e distinção, Portugal baseia a sua política de RSE em instrumentos de reporte obrigatório e transparência pública (DL nº 89/2017) que, de acordo com Magalhães (2009) não passam de ações legais. Ambos os sistemas assentam na compreensão de que a sustentabilidade empresarial constitui, portanto, um elemento de competitividade e de desenvolvimento económico e social.

Em suma, a RSE em Portugal revela, ao longo dos anos, uma relevância sobre a sensibilização entre os colaboradores e as empresas. Persistem, no entanto, falhas: caso

do desconhecimento por parte dos consumidores e a falta de proatividade estatal, o que limita a comunicação eficaz sobre o tema. Nos Emirados Árabes Unidos reflete uma abordagem sistemática e institucionalizada consolidando-se como uma ferramenta estratégica de impacto socioambiental e de fortalecimento da reputação corporativa no cenário global (tabela 7). Conclui-se, portanto, que o ecossistema montado pelos EAU relativamente à RSE é extremamente detalhado pois, para além de voluntário, existem normas, certificações e controlos fiscais para que as empresas possam alinhar as suas práticas a prioridades sociais e nacionais.

Tabela 6 – Resumo dos Incentivos e Sanções

| | INCENTIVOS | SANÇÕES |
|-----------------|---|--|
| <i>EAU</i> | Formais – Reconhecimento público, certificações e benefícios fiscais indiretos. | A não conformidade pode levar à perda desses privilégios/incentivos. |
| <i>PORTUGAL</i> | Essencialmente reputacionais. | Sem sanções diretas para a ausência de RSE. |

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O presente trabalho adota o estudo de caso como metodologia, por se tratar de uma abordagem que permite compreender e contextualizar as práticas de responsabilidade social. Como salientado por Crowe et al., (2011), o estudo de caso possibilita uma análise completa e multifacetada do objeto investigado. Para os autores esta metodologia procura interpretar acontecimentos, comportamentos e interações, procurando valorizar o contributo do contexto em que se insere.

Assim, adotar esta abordagem permite analisar e estudar a aplicação prática da ISO 26000 no grupo *Auchan*, na sua cultura organizacional. Para atingir esse objetivo formulou-se um quadro metodológico que se baseia na utilização da análise documental qualitativa como principal forma de investigação, na tentativa de entender, interpretar e compreender documentos empíricos (Bowen, 2009).

Este trabalho iniciou-se por um estudo bibliográfico sobre a responsabilidade social, seguida da revisão de literatura sobre o tema e, por fim, uma análise qualitativa sobre as práticas de RSE na empresa *Auchan Retail Portugal*. Para estes reunir-se-á uma variedade documental, como o relatório de sustentabilidade, as políticas de RSE, o código de Conduta e Ética e a avaliação do impacto ambiental e social. Estas informações serão obtidas a partir da Web oficial, dos relatórios anuais, comunicados de imprensa e de outros estudos empíricos feitos.

Através desta análise de dados permitir-se-á verificar a adesão aos sete temas centrais da ISO 26000: gestão organizacional, direitos humanos, práticas laborais, o ambiente, práticas de gestão organizacional, clientes e investimento social (ISO 26000).

Para enquadrar a análise desenvolvida, foi utilizado como referência o Guia para apoiar as empresas a reportar os indicadores ESG (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2023), documento que apresenta um conjunto de indicadores destinados a avaliar o desempenho das organizações nas dimensões Ambiental, Social e de Governação. Assim, o guia serviu de apoio metodológico de interpretação de dados recolhidos no relatório de sustentabilidade do Grupo *Auchan*, permitindo estabelecer uma comparação entre as práticas adotadas pela empresa e os parâmetros de referência recomendados a nível internacional.

Por conseguinte, através do estudo de caso, permitir-se-á analisar as políticas e práticas de RSE, bem como a influencia que os fatores organizacionais e a disponibilidade de recursos têm na adoção de normas internacionais pelo setor retalhista.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO: AUCHAN RETAIL PORTUGAL

A cronologia da empresa encontra-se bem delineada, indicando os marcos-chave desde os primeiros passos até ao presente, sendo notório o desenvolvimento da empresa que atua em território nacional há mais de 50 anos e presente em 12 países. Atualmente a empresa encontra-se presente no território português com cerca de 593 lojas distribuídas pelo país, evidenciando o seu interesse em cobrir a maior zona territorial possível e dar a conhecer aos consumidores os seus produtos, ao melhor preço (figura 10).

O percurso da *Auchan Retail*¹¹ Portugal iniciou-se seguindo a respetiva cronologia:

- 1970 iniciou-se com a abertura do primeiro supermercado Jumbo em Cascais;
- 1984 foram lançados os produtos marca “branca” a preços mais acessíveis;
- 1988 contou com a inauguração do Jumbo de Alfragide, passando a ser o primeiro hipermercado totalmente informatizado em Portugal, com a leitura ótica e códigos de barras;
- Década de 1990 marcada por uma fase de grande desenvolvimento com a criação da Fundação Pão de Açúcar, abertura do Jumbo de Alverca, lançamento do primeiro cartão de crédito (denominado como “O cartão Jumbo”), aquisição do Pão de Açúcar, expansão com hipermercados em Santo Tirso, Gaia, Famalicão e Aveiro;
- Anos 2000 contou com a intensificação de ações de responsabilidade social - introdução de marca própria com a identificação em braille, realização do 1º inquérito de satisfação de cliente, implementação do código de ética, certificação em frescos (agricultura sustentável) e 1ª empresa de distribuição a receber a certificação pela norma SA8000. Para além disso contou com a abertura de várias lojas pelos países e com a certificação ambiental de várias lojas pela ISO 14001;
- Anos recentes até 2025 a *Auchan Retail* Portugal fez investimentos relevantes em sustentabilidade e inovação, contando com o lançamento de iniciativas sociais e culturais como o sumário da sustentabilidade, unidades de produção alimentar, prémios de inovação e parcerias sustentáveis. O presente ano é ainda marcado com a aquisição da operação Grupo Dia em Portugal.

Na página oficial da empresa torna-se evidente que a missão passa por “colocar o ser humano no centro das suas operações”, destacando os colaboradores e clientes como

¹¹ <https://www.auchan-retail.pt> Acedido a 28 de agosto de 2025

pilares centrais de toda a atividade. A visão passa pela preservação do planeta. Apesar da missão não ser declarada em fórmulas tradicionais, o propósito da entidade é claro – cultivar uma experiência de comércio humano, sustentável e de excelência.

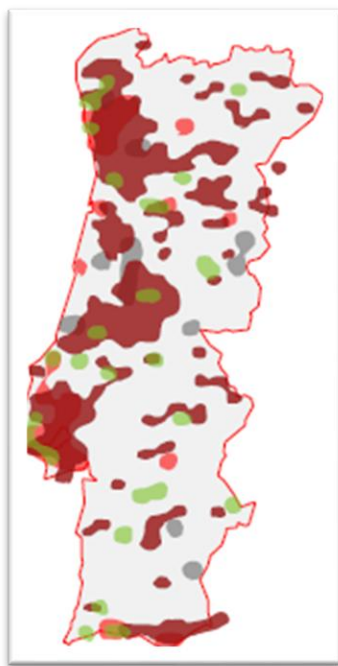


Figura 10– Abrangência geográfica Grupo Auchan,

Fonte: Sumário Executivo de Sustentabilidade (2024)

4.1 RSE no Grupo Auchan

O modelo de gestão adotado pelo Grupo *Auchan* assenta nos princípios da RS, nas Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS) e na Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD). O relatório “Auchan Retail Portugal sumário Executivo de Sustentabilidade 2024” organiza-se em três pilares – Planeta, Pessoas e Alimentação (Auchan, p. 14).

Desde os primórdios que a *Auchan* procura construir uma cultura organizacional fundamentada nestes princípios, tendo impacto no desenvolvimento da sua atividade – prestações de contas, transparência, preocupação em proteger as partes interessadas e na melhoria contínua das suas práticas de sustentabilidade, cuja gestão está integrada na

estrutura de governação da *Auchan* Portugal e do Grupo ELO ¹²do qual a *Auchan* Portugal faz parte.

As ações concretas de RSE da *Auchan Retail* Portugal abrangem toda a sua cadeia de valor desde a sua gestão/governação até às operações diárias da empresa. Podem-se considerar como ações socialmente responsáveis:

- Reporte da Taxonomia da UE desde 2021;
- Certificações e Políticas de RSE, Ambiental e Energética, Plano Climático e a Política e de Compra Indireta;
- Monitorização e gestão de IRO (Impactos, Riscos e Oportunidades);
- Redução da Pegada de Carbono;
- Luta contra o Desperdício Alimentar e Poluição por Plásticos;
- Valorização e reconhecimento dos trabalhadores;
- Campanhas de Solidariedade e doações;
- Formação sobre a ética;
- Estímulo da economia local (Fornecedores);
- Relacionamento com os Consumidores;
- Conduta Empresarial (ESRS G1) marcadas pela ética e transparência, combate à corrupção e adesão a um canal de denúncias SpeakUp.

Estas ações demonstram, assim, o compromisso da *Auchan Retail* Portugal em integrar a sustentabilidade e a responsabilidade social de forma hostílica na sua estratégia operacional contribuindo positivamente com o planeta e preservando as pessoas e a alimentação (três pilares).

Empenhada em contribuir para o Desenvolvimento Sustentável, os compromissos da *Auchan* estão alinhados com os 10 princípios do Global Compact das Nações Unidas e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU tendo identificado 4 ODS estratégicos – Erradicar a Fome, Trabalho Digno e Crescimento Económico, Produção e Consumos Sustentáveis e Ação Climática – e 5 ODS para as quais o seu contributo é mais presente, passando pela Saúde, Igualdade de Género, Energias

¹² Grupo de empresas criadas com o propósito de atuar e contribuir com o relacionamento entre empresas e consumidores <https://www.grupoelo.com/#sobre> Acedido a 30 de agosto de 2025

Renováveis e Acessíveis, Proteção da Vida Marinha e, por último, Proteção da Vida Terrestre (p. 14)

A *Auchan* possui certificações como a ISO 14001, ISO 50001 e SA 8000, sendo, até à presente data, o único retalhista com o sistema corporativo certificado nestas três normas.

4.2 Conduta Ética do Grupo Auchan

A *Auchan* promove uma cultura empresarial baseada na ética e transparência, refletida no seu Código de Ética e Conduta aplicáveis, quer aos colaboradores, quer aos seus parceiros (diretos e indiretos).

A Visão *Auchan* 2032 reforça a preservação da sustentabilidade, do combate à corrupção e o respeito pelos direitos humanos e laborais. A cultura organizacional do grupo baseia-se, portanto, na garantia dos Direitos Humanos, na transparência e integridade refletidos no seu Código de Ética. Entre vários aspetos subjacentes neste documento percebe-se que a empresa adota uma política de tolerância zero à corrupção e suborno, possuindo um sistema de controlo interno, auditorias, rotação de equipas em determinados departamentos, e formações especializadas para funções onde o risco de corrupção se torna mais praticável. A *Auchan* disponibiliza, ainda, um sistema de alerta confidencial (*SpeakUp*) disponível a todos os *stakeholders* onde podem comunicar comportamentos antiéticos. Quanto ao número de incidentes registaram-se uma ocorrência relacionada com discriminação e 80 reclamações de assédio moral (p.30).

Adicionalmente, rejeitam o “trabalho infantil, trabalho escravo ou forçado” ou “qualquer forma de discriminação”, demonstrando o seu interesse na empregabilidade responsável (p. 9 Código de Ética, 2020).

Dentro deste código adota uma Política de Compra Responsável com o objetivo de gerir os riscos da cadeia de abastecimento e cumprir com as exigências de sustentabilidade. Os fornecedores são avaliados tendo em conta critérios ambientais, sociais e éticos sendo auditados a fim de garantir o cumprimento desse código. Em 2024 foram registadas e realizadas 389 auditorias técnicas a fornecedores, tendo sido concluído que 100% dos fornecedores são qualificados em RSE (p. 22, Auchan 2024).

Este tema é, visivelmente importante para o grupo já que a integração de novos colaboradores obriga a uma formação em ética que, segundo o relatório registaram-se em 2024, 737 horas de formação nesta temática (p. 42, Auchan 2024).

Neste ponto conclui-se que a *Auchan Retail Portugal* possui políticas claras e mecanismos de controlo bem definidos para garantir um conduta empresarial ética, respeitável e legal em todas as suas operações e cadeia de valor.

4.3 Análise de dados

O ano 2024 foi marcante para a *Auchan*, devido aos desafios externos – desde a instabilidade internacional à pressão económica sentida – e interna – com o início da integração do Grupo DIA e a gestão das lojas em território nacional. Apesar da mudança o grupo manteve-se firme, cumprindo o objetivo de “alimentar uma vida melhor e preservar o planeta” (p.34, Auchan 2024). Na figura infra (11), está contemplada a missão desdobrada em três estratégias que o grupo se propõe a alcançar até 2032, passando por Comer Bem – através da oferta de produtos saudáveis e sustentáveis, a preços acessíveis; Viver Melhor – cuidando dos colaboradores, clientes e comunidade; e Preservar o Ambiente – assumindo a descarbonização, o combate ao desperdício e a proteção da biodiversidade como prioridades.



Figura 11 – Pilares Estratégicos do grupo Auchan Retail Portugal até 2032,

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2024)

Em termos de resultados registaram-se três feitos que conjugam os compromissos ambientais, sociais e de governação a par com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Entre os focos assumidos estão:

1. Ambientais

- Redução de 40% nas emissões diretas de CO₂ face a 2019;
- 100% de eletricidade é de fontes renováveis;
- 92% de resíduos valorizados;
- 19% de redução do desperdício alimentar;
- 448 toneladas de alimentos salvos em produtos de economia circular;
- 85% das embalagens de marca própria são recicláveis, reutilizáveis ou compostáveis;
- Certificação ISO 14001, ISO 50001 e SA8000

2. Sociais

- Reconhecimento como Top Employer 2024;
- 10 milhões de euros em aumentos salariais;
- 750 mil euros em apoios às comunidades;
- 263 mil euros distribuídos por projetos de cariz social;
- 93% dos colaboradores acionistas, o que mostra um forte envolvimento interno;
- Introdução e investimento da literacia alimentar (Nutri-Score);
- Lançamento do plano de saúde *Auchan Cuida* a preços acessíveis para os clientes;
- 780 participações em ações de voluntariado;
- 57% dos líderes são mulheres;
- 458 produtores locais;
- 82% do volume de compras a fornecedores nacionais;
- 100% da marca própria com Nutri Score;
- 98% dos colaboradores cobertos com seguro de saúde.

3. Governação

- Envolvimento direto do Comité de Direção nos processos internos de auditoria;
- 42% de mulheres no Comité de Liderança;
- Estrutura de reporte alinhada com o Grupo ELO, garantindo a rastreabilidade e validação dos dados;
- Integração dos Impactos, Riscos e Oportunidades na estratégia da empresa;

- 100% dos fornecedores estão alinhados com o Código de Ética da *Auchan*;
- Abrangência total (100%) das lojas pela certificação em RS;
- 737h de formação em temas de ética.

A análise de um relatório de sustentabilidade surge como uma forma de compreender os compromissos de uma empresa. Mais que uma análise este processo permite observar a coerência entre os objetivos estratégicos e as ações desenvolvidas (Bosi, et al, 2022).

Assim, ao iniciar esta análise procura-se interpretar os resultados e perceber de que forma o grupo *Auchan* dialoga com as partes interessadas e integra a sustentabilidade no seu modelo de negócios. Passando para o estudo do relatório de 2024, constata-se que a *Auchan Retail* Portugal atravessou um ano de transição estratégica e operacional, com a integração do grupo Dia e um forte investimento em sustentabilidade. Apesar dos desafios macroeconómicos e geopolíticos, nomeadamente os conflitos na Ucrânia e no Médio Oriente, a empresa manteve-se fiel ao seu propósito, equilibrando, por isso, o desempenho económico com o impacto social e, conseqüentemente, com a responsabilidade ambiental.

Embora o documento destaque progressos reconhece, também, riscos e limitações que carecem de melhoria, incluindo a perceção do cliente, o desenvolvimento operacional relacionado com as metas de sustentabilidade, bem como riscos inerentes à atividade do grupo e à aquisição do Grupo DIA/Minipreço. Contudo, para dar seguimento às fragilidades ligadas à RSE do grupo, focar-nos-emos na análise e impactos que afetam os pilares ambientais, sociais (pessoas e alimentação) e de governação:

1. Aspetos Ambientais

No que toca às fragilidades ambientais, apesar dos avanços nesta temática apresentam-se alguns desafios.

A aquisição do Grupo DIA/Minipreço reforçou a cobertura territorial, contudo, trouxe pressões em termos logísticos e ambientais, tendo-se verificado um aumento da percentagem de aterro de 8% para 13%. Outro ponto crítico é a preservação da biodiversidade, dado que a empresa mantém uma dependência de matérias-primas como o café, o chocolate, o óleo de palma, soja e o pescado que não estão totalmente certificadas de forma sustentável e conforme as metas que o Grupo se propõem alcançar (50% para o

pescado e 100% para o restante). Adicionalmente, as apostas em produtos sustentáveis representam apenas 2,9% das vendas, mostrando a necessidade de melhorias para que a meta dos 5% até 2027 seja atingida. Na gestão de resíduos e de plásticos os progressos são notórios (entre 73% e 93% no ano de 2023 e, em 2024, 85% e 97%), contudo, a meta continua por alcançar (100% até 2025). Os avanços na redução da pegada de carbono são notórios (97%), mas o desempenho da redução de emissões de CO₂ é pouco claro;

Por fim, a gestão da água continua a ser uma limitação: a *Auchan* opera em regiões com elevado stress hídrico, mas ainda sem um plano de mitigação para minimizar esse impacto.

2 Aspectos Sociais

No plano social verificam-se algumas limitações que importam destacar. A cadeia de fornecimento continua a revelar-se vulnerável, principalmente quando envolve PMEs ligadas à agricultura e pesca, onde o risco na falha que práticas sociais e ambientais se torna maior. No campo dos direitos humanos e da inclusão a *Auchan* recolhe a acessibilidade para pessoas com deficiência e a integração de minorias são desafios ainda a ultrapassar.

Embora a sustentabilidade faça parte da estratégia do Grupo, a inexistência de mecanismos formalizados que integrem os riscos e as oportunidades ESG (Environmental, Social and Governance) nas decisões de gestão tornam-se inibidores da RSE. Paralelamente, apesar da empresa dispor de códigos de conduta e canais de denúncia, a transparência e a ética são pontos sensíveis, pelo que subsiste o risco reputacional associado a ações antiéticas ou de corrupção que podem comprometer a confiança estabelecida junto dos *stakeholders*.

Um dos riscos está relacionado com a segurança e qualidade dos produtos, uma vez que qualquer falha poderá comprometer a saúde dos consumidores. Ademais, apesar da aposta por parte da *Auchan* em comercializar produtos saudáveis e locais, permanece a dificuldade em promover hábitos de consumo mais consciente e saudáveis junto dos consumidores. Por outro lado, apesar do reconhecimento da variedade de produtos, a *Auchan* não é percebida como sendo competitiva em termos de preço, sendo um fator crítico num mercado onde a sensibilidade ao preço é elevada, tornando-se numa desvantagem face aos concorrentes.

Por fim, outro compromisso a que se propuseram e que necessita de melhorias significativas passa pela taxa de participação em ações voluntárias, cuja meta definida até 2032 é de 50% de colaboradores a dedicarem um dia para voluntariado e que conta, atualmente, com 780 participações num universo superior a 11 mil trabalhadores.

3 Aspetos de Governação

No que respeita aos aspetos de governação é possível identificar algumas fragilidades que limitam a sua eficácia. Desde logo, a aplicação das novas exigências regulamentares, como as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS) e Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), “devido a diferentes interpretações da regulamentação, à falta de práticas estabelecidas e dados comparativos, assim como aos desafios na recolha de dados, especialmente os que estão relacionados com a cadeia de valor.” (p.3, Auchan, 2024). Para além disso, a recolha de dados continua a ser um desafio, pois muitos fornecedores ainda não dispõem de metodologias para responder às solicitações de prestação de contas.

Outra situação depreende-se com o facto de apenas uma parte dos fornecedores (35%) terem aderido ao compromisso de descarbonização, o que mostra uma limitação no domínio da sustentabilidade climática e uma dificuldade em estender esses mesmos objetivos a todos os parceiros. Outro ponto que merece referência prende-se com os prazos de pagamento que, embora alinhados com os prazos definidos – 95% dos pagamentos foram feitos entre os 60 dias - continuam a ser longos comparativamente com os prazos de recebimento que, segundo o relatório da Informa D&B foi de 4 dias – detalhado no anexo II.

A necessidade de manter auditorias contínuas a parceiros de maior risco demonstra, por um lado, o interesse do Grupo em ajudar os seus parceiros a implementar melhorias nos seus processos e, por outro, a vulnerabilidade no que concerne ao cumprimento de normas técnicas de qualidade, éticas e sociais.

Com base nos indicadores propostos no Guia da Direção-Geral das Atividades Económicas, (2023), procedeu-se à elaboração de um quadro comparativo que relaciona os principais critérios ESG com as práticas reportadas pela *Auchan*. Esta análise centra-se na correspondência entre os indicadores Ambientais (E), Sociais (S) e de Governação (G) – tabela 7.

Tabela 7 – Avaliação da RSE e Sustentabilidade da Auchan

| <i>Dimensão ESG</i> | Indicadores do Guia | Dados confirmado – Auchan 2024 | Grau de Alinhamento | Observações / Pontos Críticos |
|----------------------|--|---|----------------------------|--|
| <i>Ambiental (E)</i> | Redução de emissões (Âmbitos 1 e 2) | 13 408 t CO ₂ (Âmbito 1); 0 t CO ₂ (Âmbito 2); eletricidade 100% renovável | Elevado | Emissões diretas controladas; desafio no Âmbito 3 (3 262 179 t CO ₂) |
| | Gestão de resíduos e economia circular | -19% de desperdício alimentar (face a 2023); 488 t de alimentos reaproveitados; 109 t via <i>Too Good To Go</i> ; 1 891 t doadas a 169 entidades; 85% das embalagens recicláveis/reutilizáveis/compostáveis; 23% com material reciclado | Elevado | Avanço na circularidade; aumento do uso de plástico (531 t) requer ação |
| | Consumo de energia e água | 100% da eletricidade é de energias renováveis 107 058 534 kWh de eletricidade; 353 711 m ³ de água consumidos | Elevado | Eficiência energética em melhoria; consumo hídrico monitorizado |
| | Certificações ambientais | 92% das lojas certificadas ISO 14001, ISO 50001 e SA8000 | Elevado | Sistema de gestão ambiental consolidado |
| <i>Social (S)</i> | Igualdade e diversidade | 57% de mulheres em cargos de liderança; 11 183 colaboradores | Elevado | Indicadores acima da média do setor |
| | Formação e desenvolvimento | 51 horas de formação média por colaborador | Elevado | Investimento consistente em capacitação |
| | Saúde, segurança e bem-estar | 4,97% de taxa de sinistralidade; 98% dos colaboradores com seguro de saúde | Elevado | Boas práticas de segurança e benefícios |

**Governança
(G)**

| | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------|--|
| Remuneração e valorização | €10 M em aumentos salariais; €9,1 M em prêmios/participação; €9 M em benefícios; 93% de colaboradores acionistas | Elevado | Política remuneratória justa e motivadora |
| Investimento comunitário | €749 952 em campanhas e donativos; €262 983 aplicados pela Fundação Auchan em 10 projetos sociais | Elevado | Impacto social direto e quantificável |
| Ética | Código de Ética ativo; canal <i>SpeakUp</i> disponível; mecanismos de denúncia e remediação | Elevado | Cultura de integridade institucional |
| Gestão responsável da cadeia de valor | 35% dos fornecedores assinaram a Adenda de Descarbonização; 389 auditorias técnicas e sociais realizadas | Moderado | Iniciativa pioneira, mas adesão ainda parcial |
| Transparência e reporte | Relatório elaborado segundo normas ESRS (E1–E5, S1–S4, G1) | Elevado | Elevado nível de transparência e comparabilidade internacional |

Fonte: Elaboração própria baseada no Guia de Indicadores, ESG, 2023

Os três pilares estratégicos da *Auchan – Preservar o Planeta, Viver Melhor e Comer Bem* (p. 6, Auchan 2024) – mapeiam diretamente os aspetos ESG listados no guia. Este quadro (tabela 7) sintetiza a ligação entre os indicadores propostos no Guia ESG e os resultados partilhados pela *Auchan* em 2024, permitindo identificar áreas onde o grau de comprometimento é elevado e aspetos passíveis de melhoria. Observa-se, portanto, um desempenho notoriamente alinhado nas dimensões Social e de Governação, e uma atuação ambiental forte, embora com desafios na descarbonização da cadeia de valor (Âmbito 3) e na redução de plásticos nas embalagens. Em suma, o relatório da *Auchan* reflete um estado de maturidade avançado no *reporte* de sustentabilidade e com os princípios da responsabilidade social, marcadas por políticas consistentes em matéria de ambiente, inclusão e ética empresarial. As métricas quantitativas suportam a estratégia a longo prazo e respondem aos indicadores que os investidores procuram para avaliar o risco e a sustentabilidade financeira da empresa, indo, para além do mero cumprimento legal e focando-se na criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011).

4.4 Responsabilidades para com os Empregados

O grupo demonstra um compromisso abrangente com os seus colaboradores, refletindo esta orientação na sua estratégia e políticas conforme detalhado no Sumário Executivo de Sustentabilidade de 2024. Para além do facto de se basear no respeito pelos Direitos Humanos refletido no Código de Ética, a *Auchan Retail Portugal* reconhece as pessoas como o principal “motor da empresa” (p. 44, Auchan 2024)

A empresa pauta a sua atuação pela estratégia “Uma Pessoa, Um Projeto” (p.31, Auchan 2024), cuja ação central é colocar o bem-estar dos colaboradores, incentivando o crescimento, a autonomia e responsabilidade de cada um. No anexo III, apresentam-se alguns dos compromissos do Grupo para com os seus colaboradores.

A oferta de benefícios sociais por parte da *Auchan* como o prémio de antiguidade, o seguro de saúde e vida, o kit bebé, o desconto para colaboradores em compras (8%) ou o apoio através da Fundação Pão de Açúcar não são, apenas, um conjunto de regalias, mas, também, uma expressão da política de responsabilidade social do Grupo (anexo I). Ao conceder estes apoios a *Auchan* procura valorizar o esforço dos trabalhadores e reforçar

o reconhecimento de pertença que, para além de serem um incentivo à permanência transmitem, igualmente, uma preocupação em garantir o bem-estar pessoal e familiar, construindo uma cultura de proximidade e cuidado.

As condições de trabalho digno são uma preocupação para o grupo, motivo pelo qual em 2024, o ordenado base era superior ao ordenado mínimo tabelado em cerca de 25€. Ainda relacionado a este tópico, a proximidade com o colaborador é notória dado que 93% são acionistas da empresa, sendo que 9,1 milhões € foram distribuídos entre os mesmos, traduzindo este modelo num plano participativo e de partilha de resultados. De forma a promover o mérito e o reconhecimento dos colaboradores o grupo distribuiu, em 2024, 10 milhões de euros em aumentos salariais e, quanto à formação, cerca de 51,06 horas por trabalhador para desenvolvimento das suas competências.

No âmbito da diversidade e inclusão verifica-se que a *Auchan* cumpriu a sua meta de ter 50% de mulheres em cargos de chefia até 2032, tendo, em 2024, superado essa meta em 7%. Para além disso contribuí na empregabilidade de trabalhadores de diferentes nacionalidades (cerca de 40) e possuidores de um grau de deficiência (3,45%). Estes indicadores traduzem o compromisso em criar um ambiente de trabalho justo, seguro e inclusivo – *Uma Pessoa, Um Projeto*.

Com a celebração do acordo com a UNI Global Union¹³ o grupo reforça, uma vez mais, o seu compromisso para além do cumprimento da lei ao alinhar-se a princípios internacionais de justiça laboral e respeito aos colaboradores. Corroborando a intenção da *Auchan Retail Portugal*, em 2024, passou a incluir a Comissão de Trabalhadores no Comité de Direção (CD), com o objetivo de defender os interesses dos trabalhadores alinhando as necessidades empregadoras aos mesmos.

Em conclusão pode considerar-se que do ponto de vista estratégico, a adoção destas medidas também fortalece a imagem da *Auchan* perante a sociedade e o mercado, diferenciando-se como uma empresa responsável e ética, tornando-a no “4º maior empregador direto em Portugal” (p. 18, Auchan 2024). Numa área tão competitiva como o retalho, oferecer condições que vão para além do salário é uma forma de atrair e reter talento.

¹³ federação sindical internacional que representa mais de 20 milhões de trabalhadores do setor de serviços em mais de 150 países. A organização atua na defesa dos direitos laborais, promovendo negociação coletiva e padrões globais de trabalho digno. Disponível em: <https://uniglobalunion.org/about/> Acedido a 30 de setembro de 2025

4.5 Ações sociais da *Auchan* para a sociedade

A responsabilidade social empresarial da *Auchan* em Portugal vai para além do tópico anterior (colaboradores), estendendo-se, de forma consistente, à sociedade. O relatório de sustentabilidade de 2024 evidencia que a empresa procura afirmar-se como um agente ativo nas comunidades inseridas, mobilizando recursos financeiros, parcerias institucionais e o envolvimento dos próprios clientes e trabalhadores como contribuidores sociais.

Com base no relatório verifica-se que no último ano a Fundação *Auchan* apoiou dez projetos sociais, totalizando uma contribuição de 263 mil euros em projetos de integração social, educativos, ambientais e alimentares. Paralelamente dinamizou campanhas de solidariedade em articulação com diversas entidades – Banco Alimentar, Animalife, Cruz Vermelha, Operação Nariz Vermelho, entre outros – que resultaram na angariação de mais de 651 mil euros e mais de 92 mil euros em donativos reunidos de peditórios locais. A empresa canalizou, ainda, apoios específicos para causas urgentes, como o apoio aos Bombeiros Portugueses no período de incêndios florestais onde reverteram “11 250 euros em vouchers de combustível e apoio alimentar a várias corporações de Bombeiros” (p.34, Auchan 2024). No total, estas ações trouxeram para a comunidade mais de um milhão de euros no último ano.

Concluindo, as iniciativas sociais da *Auchan* revelam que a empresa pretende conjugar a sua atividade económica com o compromisso cívico. Através da Fundação, dos apoios a campanhas solidárias e do voluntariado, a *Auchan* reforça a sua proximidade às comunidades locais e contribui para responder a problemas sociais concretos e existenciais. Este posicionamento permite apoiar populações vulneráveis, consolidar a imagem da empresa enquanto responsável e comprometida com o desenvolvimento social e, por último, sensibilizar clientes e colaboradores para o tema.

4.6 Considerações Finais

A análise de práticas de Responsabilidade Social Empresarial da *Auchan* evidencia a preocupação e estratégia em alinhar o seu crescimento económico com as preocupações sociais e ambientais. A *Auchan Retail* Portugal constitui um exemplo de integração

prática da RSE no contexto português. O seu relatório demonstra uma clara adesão às exigências legais do DL 89/2017 e uma antecipação voluntária da CSRD, ao alinhar as suas práticas com as ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

Analisando especificamente o caso da *Auchan* é notório o nível de transparência da empresa. O Grupo está comprometido em divulgar onde e como obtêm os seus produtos; dedicados no combate à discriminação e sensíveis à igualdade de género; o respeito pelos colaboradores e *stakeholders*, através do combate aos baixos salários e condições precárias; a preocupação social, através das doações feitas; o apoio aos pequenos agricultores: e, por último, o consumo sustentável da água e energia, procurando reduzir o consumo e o esforço contínuo do grupo em reduzir a sua pegada poluente. Embora a *Auchan Retail Portugal* ainda não se encontre obrigada ao reporte pela CSRD, com a partilha dos seus relatórios de sustentabilidade mostra-se estruturada já de acordo com as normas ESRS.

Com o objetivo de analisar o ambiente interno e externo da *Auchan* efetuou-se, abaixo, uma breve análise SWOT, cujo objetivo passa por verificar a posição estratégica da organização no ambiente em que atua (Teixeira, 1998). Para isso, resumiram-se e identificaram-se as limitações da *Auchan* e as ameaças a que o Grupo está sujeito. Para além disso evidenciaram-se os pontos positivos, que lhe conferem vantagem sobre a concorrência e as oportunidades que, se bem trabalhadas e desenvolvidas podem, ainda, trazer mais valor para o Grupo. A informação desta tabela é baseada no Relatório de Sustentabilidade de 2024, disponibilizado pela *Auchan*:

Tabela 8 – Análise SWOT Grupo Auchan

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| Energia 100% renovável com certificação Gestão de resíduos e economia circular (Militantes do Desperdício Zero) <i>Top Employer</i> 10M € em aumentos salariais 57% de mulheres na liderança Alinhamento com CSRD, ESRS e Taxonomia Europeia | Emissões de Âmbito 3 elevadas (3,25M tCO ₂ eq) 2,9% das vendas em produtos sustentáveis Integração do Minipreço aumentou resíduos para aterro (13%) Discurso vs Prática → Risco de <i>greenwashing</i> Voluntariado e impacto comunitário ainda limitados |
| Oportunidades | Ameaças |
| Incentivos do <i>Green Deal</i> e fundos da EU para transição energética Procura crescente por produtos saudáveis, locais e biológicos Expansão de práticas de economia circular e reutilização Maior proximidade às comunidades após aquisição do Minipreço Parcerias estratégicas com fornecedores (<i>Partners for Decarbonisation</i>) | Pressão no preço pode limitar adoção de produtos sustentáveis Regulação cada vez mais exigente (EUDR, CSRD) Vulnerabilidade a crises logísticas / geopolíticas Concorrência com LIDL, Pingo Doce e Continente Risco reputacional caso metas 2030-2032 não sejam cumpridas |

Fonte: Elaboração própria

Constata-se, portanto, o esforço desta entidade em integrar a sustentabilidade em articulação com o seu compromisso: garanti o “futuro a longo prazo do Grupo” (p. 13, Auchan 2024). Considera-se, assim, que ao articular as dimensões sociais, éticas e ambientais, a *Auchan* fortalece o relacionamento com os seus colaboradores, clientes e parceiros, demonstrando que a competitividade do negócio e a RSE podem caminhar lado a lado.

Em suma, a *Auchan Retail* Portugal conjuga duas dimensões importantes: o cuidado com os seus talentos e uma estratégia de gestão de pessoas, contribuindo para a sua reputação e sustentabilidade do negócio. Em virtude desta correlação conclui-se que a estratégia de RSE da *Auchan* contribui para os ODS, refletindo um modelo de negócio sustentável e responsável.

Vivemos num mundo onde as desigualdades ambientais, culturais e sociais estão no centro dos desafios globais. Enquanto milhões de pessoas vivem na pobreza extrema (Banco Mundial, 2024), muitas empresas geram lucros colossais sem compromisso com a equidade social. Assim, implementar normas como a ISO 26000 não é, apenas, uma forma de seguir regras técnicas; é, também, uma forma das empresas fortalecerem-se estrategicamente no mercado, desde que entenda e trabalhe os clientes, fornecedores, concorrente e os produtos substitutos (Porter, 2008).

Neste trabalho foi estudado o conceito da RS num contexto empresarial, de forma a compreender como é visto este juízo. Percebe-se que com o passar dos anos este conceito foi ganhando visibilidade, mas, visto, ainda, como uma boa vontade e/ou filantropia das empresas, mas que aos poucos tem conseguido captar a atenção das entidades e mudar a consciencialização sobre o tema. Por fim, este estudo contribui para perceber a evolução da RSE, compreender o papel das diferentes organizações e a perceção que temos sobre o tema em diferentes contextos.

Apesar da inexistência de uniformidade sobre o tema, o que o torna mais complexo, a envolvimento das empresas às práticas da RSE torna o seu desenvolvimento e evolução mais fragmentado. Para além disso, conclui-se que “a legitimidade, reputação e boa imagem junto das comunidades depende do empenho das empresas nas causas sociais” (Oliveira, 2012, p.42).

Nos EAU, as iniciativas de RSE, como a habitação e a alimentação, são impulsionadas diretamente pelo Estado e executadas com rapidez e visibilidade. No Bangladesh, o modelo social business da Grameen-Danone atuam sobre uma necessidade concreta – a desnutrição infantil – oferecendo soluções acessíveis, mas com um envolvimento comunitário. Já no caso do grupo *Auchan Retail* Portugal, percebe-se que a RSE é fortemente assegurada por empresas, orientadas para objetivos a longo prazo, onde o desígnio passa por institucionalizar ações de RSE, integrá-las e replicá-las para, então, se garantir uma mudança estrutural de grande alcance.

Apesar dos diferentes motivos que levaram estas entidades a contribuir socialmente, o valor desta norma reside na consciência que confere, ultrapassando o que poderia ser deixado ao critério subjetivo de cada empresa.

Em Portugal assiste-se a um aumento de empresas que promovem ações de RSE como resposta às pressões sentidas, sejam elas de cariz social, ambiental ou económico (Sair da Casca, 2004)

A presente dissertação inicia-se com duas questões que levaram à escolha do tema: *até que ponto estão as empresas dispostas a assumir responsabilidades que vão para além do lucro? E quais as lições que as empresas podem retirar deste caso?*

Através da análise qualitativa feita é-nos possível concluir que a *Auchan Retail* Portugal incorpora a RS e a Sustentabilidade na sua missão diária ao assumir um compromisso de envolvimento e melhoria contínua. A empresa não se limita, apenas, a atingir um patamar; procura avaliar a sua conduta e contributo, corrigir falhas e evoluir ano após ano – aumento da inclusão de pessoas com deficiência, redução da sinistralidade, maior igualdade de género, maior preocupação no bem-estar dos *stakeholders*.

Após a análise do Relatório de Sustentabilidade conclui-se que a *Auchan* não usa o título de RSE apenas como marketing, mas como parte do seu modelo estratégico de negócios, demonstrando maturidade ao integrar a sustentabilidade no seu modelo operacional.

Podemos, ainda, concluir que os consumidores têm ganho consciência sobre a RSE e o seu impacto sem bem aplicado, reprovando o comportamento das empresas que estão pouco sensibilizadas com o tema (Sair da Casca & Multivária, 2004).

Conclui-se, ainda que o crescimento exponencial de contribuições sociais presentes no relatório de Ma'an corroboram a ideia de que o Estado deve criar mecanismos de incentivo e reconhecimento que estimulem a participação contínua das organizações em projetos sociais (Abu Dhabi Department of Community Development, 2021) e que a integração da sustentabilidade e de princípios ligados à responsabilidade sociais são mais eficazes quando alicerçados em valores morais e na participação voluntária.

Segundo Magalhães (2009, p.19), “a empresa do novo milénio deve preocupar-se com o bem-estar do seu público-alvo (interno e externo) e deve fazê-lo de forma voluntária, espontânea e ética. Com efeito, sem o espírito voluntário a Responsabilidade Social torna-se responsabilidade legal e sem a ética, a Responsabilidade Social simplesmente não existe”. Esta reflexão ganha mais força quando observada na perceção dos consumidores. Tal como evidenciam Oberseder et al. (2013), os cidadãos esperam que as empresas atuem de forma ética, pratiquem preços justos, comuniquem com eles de forma

transparente e garantam aos seus colaboradores condições dignas. Como tal, torna-se perceptível que os consumidores não se limitam apenas a avaliar o produto como, também, o propósito da empresa. Às empresas é-lhes projetada a necessidade de investimento em práticas sustentáveis, sociais e ambientais. As empresas que compreendem este novo paradigma, como a *Auchan*, constroem uma relação de credibilidade e proximidade com os cidadãos garantindo, o cumprimento dos mecanismos normativos previstos.

Torna-se evidente que o verdadeiro significado da responsabilidade social empresarial reside na capacidade que as organizações têm de agir com consciência, integrando a ética e o respeito pelo outro como parte da sua identidade. A frase de Magalhães resume a essência do que distingue a responsabilidade genuína do cumprimento normativo ou a pressão social imposta. Como sublinha a autora, sem ética a responsabilidade social não é responsabilidade – é apenas retórica. O futuro e a sociedade atual exigem empresas que ajam por convicção e com um propósito onde o social esteja enquadrado na sua missão diária, que vejam na sociedade não apenas um mercado, mas uma comunidade. E é nessa consciência que repousa a verdadeira sustentabilidade.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Apesar dos contributos deste estudo para a compreensão da RSE, é importante reconhecer algumas limitações que condicionam este tema. Em primeiro lugar, a investigação centrou-se numa única empresa, o que limita as conclusões e pareceres obtidos porque cada empresa possui a sua própria identidade – ao nível da sua cultura organizacional e na forma como interpreta e aplica políticas de RSE – o que pode influenciar as conclusões.

Outro aspeto prende-se com a natureza temporal do estudo já que uma análise contínua permitiria melhor compreender a evolução das práticas e o impacto das estratégias de RSE ao longo do tempo.

Em investigações futuras seria interessante alargar o âmbito de estudo a outras empresas do setor alimentar, comprando práticas de RSE e níveis de maturidade. Seria pertinente comparar o caso da *Auchan Retail* Portugal com outras empresas do setor, de modo a identificar as abordagens seguidas e avaliar as boas práticas comuns ao setor.

Seria, igualmente interessante analisar num ambiente interno as perceções dos clientes e colaboradores sobre as ações de responsabilidade social, de forma a explorar o impacto dessas práticas na reputação e no desempenho organizacional.

5.2 Considerações Pessoais

Escrever esta dissertação foi, para mim, mais que cumprir com uma tarefa académica; foi um exercício de compreensão do mundo, das empresas e, de certa forma, dos meus princípios. A escolha da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como tema central deste trabalho surgiu porque considero que se tem tornado num pilar de sustentação da sociedade atual em que vivemos. Acredito, igualmente, que as empresas não devem limitar a sua atuação ao lucro ou à maximização do retorno financeiro: é imprescindível que assumam o seu papel social, contribuindo para um desenvolvimento sustentável mais justo, humano e equilibrado.

Ao longo deste percurso percebi que falar de ética e sustentabilidade nada mais é que falar de pessoas. E, ao analisar o caso da *Auchan*, fez-me compreender que a sua decisão empresarial representa, no fundo, uma escolha entre o que é conveniente e o que é certo.

Enquanto profissional este trabalho moldou o meu pensamento sobre o tema: do lado da qualidade, percebo o valor da consistência, da ética, das relações humanas e da equidade; do lado financeiro, o reforço da eficiência, transparência e da sustentabilidade económica como uma estratégia viável e duradoura.

Este trabalho fez-me entender que o verdadeiro desafio não está no cumprimento de padrões, mas sim na transformação de intenções em atitudes. Atitudes essas que devem ser encaradas diariamente como o novo requisito mínimo de comprometimento de todos.

Por fim, acredito que todos nós - trabalhadores, empregadores e consumidores – temos um papel central na construção de uma sociedade igualitária, onde a responsabilidade social não deve ser entendida como uma estratégia de marketing, mas sim como uma oportunidade de alinhar práticas organizacionais aos valores humanos, fazendo da vulnerabilidade um princípio orientador à mudança.

Concluo, hoje, este percurso com um sentimento de orgulho e crescimento pessoal e intelectual. Olhando para trás, sinto que este trabalho ensinou-me a investigar, a pensar e, acima de tudo, a olhar com empatia para as empresas e para a sociedade.

We must always remember that business cannot succeed in a society that fails (Kofi Annan)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Abend, G. (2016).** How to tell the history of business ethics. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 17(1), 42–76. DOI:10.5771/1439-880X-2016-1-42
- **Abu Dhabi Department of Community Development, (2021).** Corporate Social Responsibility Guideline in the Emirate of Abu Dhabi. Government of Abu Dhabi <https://addcd.gov.ae/-/media/Project/DCD/DCD-v2/White-Paper/CSR-Guide-English.pdf>
- **Acemoglu D., & Robinson J., (2012).** Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Elsevier. Disponível em: https://desenvolvimentoeconomico2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/por_que_as_nacoes_fracassam_nodrm1.pdf
- **Alencastro, M., & Oliveira M., (2019).** Educação Ambiental. *Revista Intersaberes*, 14(33). <https://doi.org/10.22169/revint.v14i33.1747>
- **Almeida, F. (2010).** Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas (1ªed), Príncipia Editora.
- **Almeida, M. (2014).** Disclosure de Práticas Socioambientais na Indústria Frigorífica de Porto Velho, Rondônia <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/497>
- **Almeida, O., (2012).** Integração da Norma ISO 26000 de responsabilidade social na estratégia de gestão [Master's thesis, FEUC]. Estudo Geral – Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/21413>
- **Ambler, T., & Barrow, S. (1996).** The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206
- **Anadol Y., Youssef M., & Thiruvattal E., (2015).** Consumer reaction towards corporate social responsibility in United Arab Emirates. *Social Responsibility Journal* 11(1):19-35 DOI:10.1108/SRJ-07-2013-0081
- **Arruda, G., (2015).** Estratégias empresariais de responsabilidade corporativa: O encontro da busca de geração de valor económico com a vertente social [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa] <http://hdl.handle.net/10400.14/19455>

- **Athanasopoulou, A. & Selsk J., (2015).** The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business & Society*, Vol. 54(3) 322–364. DOI: 10.1177/0007650312449260
- **Auchan Retail Portugal. (2024).** Relatório de Sustentabilidade 2024. Auchan Retail Portugal.
- **Authority of Social Contribution – Ma’an. (2023).** Annual Impact Report 2023. Government of Abu Dhabi https://cdn01-ws.maan.gov.ae/media/c15110tz/maan_impactreport2023spread.pdf
- **Azevedo, G., Frenandes R., & Borges, M., 2022.** Determinants of Voluntary CSR Disclosure: Empirical Evidence From Portugal. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28 (4), 1-22. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/determinants-of-voluntary-csr-disclosure-empirical-evidence-from-portugal.pdf> [Acesso a 17 de julho de 2025]
- **Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., & Wilmot, V., (2024).** The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 117, 356–370 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.016>
- **Baker, S. (2006).** Sustainable Development. Routledge <https://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucessjb/S3%20Reading/baker%202006.pdf>
- **Banco Mundial (2024)** Relatório Pobreza, Prosperidade e Planeta <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/694081e6-34a5-43ac-a6d3-be53e8f2afcd/content>
- **Basso, D., (2010).** Negócios Sociais e Inclusivos: O nascimento de um novo setor na economia global. Trabalho acadêmico, Universidade Federal do Rio Grande do Sul [Acedido a 27 de julho de 2025] <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25447/000753229.pdf?sequence=>
- **Belgian Presidency of the Council of the EU (2024),** Liège Roadmap for Social Economy in the European Union, [Conference document] of European Ministers responsible for Social Economy https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/system/files/2024-02/Liege_Roadmap_Social_Economy_EU.pdf

- **Belyaev, N., Donskova, L., & Zueva, O. (2020).** Theoretical and practical aspects of social responsibility of food market participants. *E3S Web of Conferences*, 208, 07005. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020807005>
- **Benren, G., van Riel, C.B.M. and van Bruggen, G.H. (2005),** Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance', *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 35-48.
- **Better Incubation (2021),** About Better Incubation. European Network of Social Integration Enterprises. <https://betterincubation.eu/about/>
- **Bhattacharya, C. B. and S. Sen: 2004.** 'Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives', *California Management Review* 47(1), 9–24.
- **Bosi, M., Lajuni, N., Wellfren, A., & Lim, T., (2022).** Sustainability Reporting through Environmental, Social, and Governance: A Bibliometric Review. *Sustainability* 14(19), 12071. <https://doi.org/10.3390/su141912071>
- **Bowen G., (2009),** Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* 9(2):27-40 DOI:10.3316/QRJ0902027
- **Bowen, H. (1953).** Social Responsibilities of the Businessman. *The American Catholic Sociological Review*, 15(1), 42.
- **Branco M., & Rodrigues L., (2006),** Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics* (69)111–132, DOI 10.1007/s10551-006-9071-z
- **Bursztyn, M. (2001).** *Ciência, ética e sustentabilidade*. Brasília: UNESCO
- **Camilleri, M., (2018).** A Cost-Benefit Analysis of ISO's Standard on Social Responsibility: A Review and Appraisal. In *ISO 26000-A Standardized View on Corporate Social Responsibility* (pp. 159-175) DOI:10.1007/978-3-319-92651-3_10
- **Campbell J., (2007),** Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institution Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* Vol. 32, No. 3, 946–967 DOI: 10.5465/AMR.2007.25275684
- **Carroll A., (1999),** Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, V.38 (3), 268-

- 295.https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct
- **Carroll, A. B. (1991).** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
 - **Carroll, A., & Brown, J., (2018)** Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues DOI:10.1108/S2514-175920180000002002
 - **Carvalho, O., & Medeiros, J. (2013).** Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organizações & Sociedade*, 20(64), 17–36 <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11225/8135>
 - **Case Study - Grameen Danone: a case for ‘hybrid’ models (s.d).** Alliance magazine [acedido a 3 de março de 2025] <https://www.alliancemagazine.org/feature/case-study-grameen-danone-a-case-for-hybrid-models>
 - **Cherian J., & Pech R., (2017),** The Impact of Corporate Social Responsibility on the Workforce of Selected Business Firms in the United Arab Emirates: A Nascent Economy DOI:10.3390/su9112077
 - **Chu M., Muhamad, H., Mustapha, M., San, O., Zan, F., & Jia X., (2022)** Research Trends in Corporate Social Responsibility and Innovation: A Bibliometric Analysis. *A Bibliometric Analysis. Sustainability* 2022, <https://doi.org/10.3390/su142114185>
 - **Coelho, R., Jayantilal S., & Ferreira J., (2023).** The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Volume 30 (4) pp. 1535-1560 <https://doi.org/10.1002/csr.2446>
 - **Comissão Europeia (2011a),** Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e comité das regiões - Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_pt.pdf) [acesso em: 16/07/2025]

- **Comissão Europeia (s.d)**, Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão
https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/funding_en
- **Comissão Europeia. (2021b)**, Comissão apresenta plano de ação para estimular a economia social e criar postos de trabalho [Comunicado de imprensa].
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_21_6568
- **Dahlsrud, A., (2008)**. How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13 <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- **Danone (2023)**. Integrated Annual Report 2022. Danone's sustainability Performance. Disponível em:
<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/rai/2022/danone-integrated-annual-report-2022.pdf>
- **Danone (2018)**. Danone Packaging Policy. Accelerating the transition towards the circular economy. Disponível em:
https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-sustainability/en-policies/planet/circular-economy/Danone_Packaging_Policy.pdf
- **Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey (2025)** [Consultado a 29 de julho de 2025] <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- **Diário da República (2017)**. Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho. Transposição sobre a diretiva 2014/95/EU sobre a divulgação de informações não financeiras.
- **Dias, A. (2009)**. O relato da sustentabilidade empresarial : práticas em Portugal <http://hdl.handle.net/10400.2/1410>
- **Dijken, F. (2007)** Corporate Social responsibility: market regulation and the evidence, *Managerial Law*, Vol.49 No:4, pp141-184.
- **Diplomacia Business (2023)**, Masdar City: Desenvolvimento Urbano Sustentável [acedido a 14 de julho de 2025]
<https://www.diplomaciabusiness.com/>

- **EcoX (2024).** A importância da Responsabilidade Social. <https://ecox.pt/blogs/novidades/responsabilidade-social?srsltid=AfmBOoqH3kvnAzYuo1AXC8b8hMPrIK0pW3HeOT6rUGE3mFehB5v3Ezos>
- **Elkington, J., (1998).** Partnerships from Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/tqem.3310080106>
- **Etikan, J., (2024).** Corporate Social Responsibility (CSR) and its Influence on Organizational Reputation. *Journal of Public Relations* 2(1):1-12 <https://doi.org/10.47941/jpr.1694>
- **Euronews (2023),** Danone processada por dependência de plástico. Euronews <https://pt.euronews.com/2023/01/09/danone-processada-por-dependencia-de-plastico>
- **Expresso. (2023, setembro 26).** Apenas 37% dos portugueses consideram que a sua empresa tem políticas sociais eficazes. <https://expresso.pt/sustentabilidade/2023-09-26-Apenas-37-dos-portugueses-consideram-que-a-sua-empresa-tem-politicas-sociais-eficazes-1ad3c7cb>
- **Fernandes A., & Monte A., (2015)** On the perception of social corporate responsibility in portugal among academic community – an exploratory study [Trabalho apresentado no Fourth International Conference on Multinational Enterprises and Sustainable Development]. Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em <http://hdl.handle.net/10198/16710>
- **Ferreira, J., (2021),** Desenvolvimento sustentável: Apontamentos sobre o conceito, Uniedusul DOI: 10.51324/80277711
- **Freeman, R. E. (1984).** Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman DOI:10.2139/ssrn.º263511
- **Friedman, M., (1970)** -The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*
- **Figueiredo, A. (2018).** Responsabilidade Social Empresarial: Um Caminho Possível para a Sustentabilidade e Negócios Competitivos a partir da perceção dos colaboradores <http://hdl.handle.net/10071/18646>

- **Garriga E., & Melé D., (2004)**, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- **Gavião, J., (2012)**. Princípios para a aplicação do conceito passive house em Portugal [Master's thesis]. RepositóriUM – Universidade do Minho.
<http://hdl.handle.net/1822/25681>
- **Ghalib, A., Hossain, F., and Arun, T., (2009)** Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of GrameenDanone Foods Limited. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 3 (4). ISSN 1834-2000
<https://clok.uclan.ac.uk/id/eprint/5164/>
- **Girardi, L. (2010)**. Discussões atuais sobre aquecimento global, mudanças climáticas e seus possíveis impactos no Brasil
<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/78415>
- **Governo de Portugal (2013)**. DL n.º 133/2013, de 03 de outubro. Regime Jurídico do Setor Público Empresarial.
- **Grameen Danone Foods**
(<http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd/>)
(Danone Communities Website)
- **Grameen Danone Foods Ltd. (s.d)**. Grameen Danone Foods Ltd. A Social Business Company [Acedido a 25 de julho] <https://www.grameendanone.net/>
- **Hillsdon M., (2025)**, Danone’s aborted energy from waste project on Bali highlights need for plastics treaty. Reuters
<https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/danones-aborted-energy-waste-project-bali-highlights-need-plastics-treaty-2025-03-25/>
- **Hollnagel et al. (2015)**. Potencial de Redução da Pegada de Carbono e de Custos variáveis em Empreendimentos de pequeno porte, *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco* p.138-160
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5850652>
- **Hope Building (2021)**. How Danone and Grameen created jobs and made kids healthier in Bangladesh [Acedido a 25 de julho de 2025]
<https://hopebuilding.blog/2021/07/14/how-danone-and-grameen-created-jobs-and-made-kids-healthier-in-bangladesh/>

- **Hough M., (2022)** EAU Business Culture, Global Business Culture [Acedido a 14 de julho de 2025] <https://www.globalbusinessculture.com/pt-br/cultural-awareness/business-culture-of-the-uae/>
- Iqbal, N.º Ahmad, N.º Shiraz M. , BAshir, N.ºA. (2012) The impact of perceived Corporate Social Responsibility (CSR) on Job attitude and performance of Internal Stakeholders, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol 2, No. 4 pp 77-86.
- ISO 26000 (2010). ISO 26000 Social responsibility. Genebra: International Organization for Standardization.
- **Jamali D., et al (2023)**, Corporate social responsibility in the United Arab Emirates and globally: A cross-national comparison - <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140105>
- **Kotler, P. (2005)**. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley & Sons, Incorporated, John
- **Laranjo, M. (2012)**. Responsabilidade social das empresas: um estudo de caso sobre a empresa Delta Cafés <http://hdl.handle.net/10400.1/5615>
- **Maccarrone, P.; Contri, A, (2021)** Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy: The Role of Formal Tools. *Sustainability* 2021, 13, 12551. <https://doi.org/10.3390/su132212551>
- **Maclagan, P. (1998)**. Management & Morality. London: Sage Publications
- **Malik, M., Mamun M., & Amin A., (2019)**, Peer Pressure, CSR Spending, and Long-Term Financial Performance. *SSRN Electronic Journal*. DOI:10.2139/ssrn.º3466560
- **Marques, V., Filho C., & Pereira F., (2018)**. Tools for the strategic management os stakeholders in civil construction. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* (15), pp 595-609. DOI:10.14488/BJOPM.2018.v15.n4.a13
- **Martins, M., & Cândido, G., (2012)**, Índices de desenvolvimento sustentável para localidades: uma proposta metodológica de construção e análise, *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 6(1), 3-19. DOI:10.5773/rgsa.v6i1.229
- **Melo, C. M., & Gomes, E. R. (2006)**. ISO 26000: Uma análise da norma internacional de responsabilidade social. Universidade Federal Fluminense. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/761_ISO_26000_artigo.pdf

- **Merli, R., Preziosi, M., & Massa, I., (2015).** Social Values and Sustainability: A Survey on Drivers, Barriers and Benefits of SA8000 Certification in Italian Firms. *Sustainability* 2015, 7(4), 4120-4130; <https://doi.org/10.3390/su7044120>
- **Moleiro, L. (2017).** A ética empresarial em portugal : estudo de caso no setor da aviação <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/af9718d5-5595-46bb-8cdf-0113edb8c3ab>
- **Nicolau, I., & Simaens, A., (2008).** O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. <http://hdl.handle.net/10071/1417>
- **NP 4469-1 (2008).** Norma portuguesa – Sistema de gestão de responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: Instituto Português de Qualidade.
- **NP 4469-2 (2010).** Norma portuguesa – Sistema de gestão de responsabilidade social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação. Caparica: Instituto Português de Qualidade
- **Oliveira, I. (2012).** Economia social, pilar de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável <http://hdl.handle.net/10400.22/1173>
- **Organização das Nações Unidas - ONU (2015).** Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (Resolução A/RES/70/1, datada de 25 de setembro 2015)
- **Pacheco, A., et. al. (2012).** O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento–apostila, 2 <https://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>
- **Porter M., & Kramer M., (2011).** Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* [Acedido a 05 de maio de 2025] <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- **Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2006).** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>

- **Porter, M., & Kramer, M., (2002)**, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review 80, no. 12, 56–69.
- **Porter, M., (2008)**, The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, v. 86, n.º 1, p. 78-93, PMID:18271320
- **Projeto Y.ES. (2019)**, Guia prático da economia social (ISBN 978-972-9424-56-4)
- Rangan K., Chase L., & Karim S., (2012) Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It (Working Paper no.12-088) Harvard Business School. Disponível em: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-088.pdf>
- **Rede RSO PT, GT ISO 26000 (2015)**. Auto Diagnóstico de Responsabilidade Social das Organizações
- **Ribeiro, L. (2017)**. Responsabilidade Social – Importância para as empresas e para o consumidor <https://hdl.handle.net/10216/107698>
- **Roldão, V., & Ribeiro. J., (2007)**. Gestão das Operações: Uma abordagem integrada
- **SA8000 (2008)**. Social accountability 8000. Nova York: Social Accountability International.
- **Sair da Casca & Multivária (2004)**. Estudo sobre a percepção da responsabilidade social em Portugal. Lisboa: Sair da Casca.
- **Sair da Casca (s.d)**. Quem somos. [Acesso a 10 de julho de 2025] <https://www.sairdacasca.com/>
- **Santos, F., et al., (2016)**. Business model innovation for social impact: The case of Grameen Danone Foods Ltd.
- **Schaefer S., Cunningham P., Diehl S., & Terlutter R., (2024)**. Employees' positive perceptions of corporate social responsibility create beneficial outcomes for firms and their employees: Organizational pride as a mediator. Corporate Social Responsibility and Environmental Management Volume 31 (3), 2574-2587 <https://doi.org/10.1002/csr.2699>
- **Shaw, Deirdre; Newholm, Terry; Dickinson, Roger (2006)**, Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment, European Journal of Marketing, Vol. 40 Iss: 9 pp. 1049 - 1067
- **Sison, A. J. (2000)**. La gestión del riesgo: La ética empresarial de última generación. Revista Empresa y Humanismo, 11(1), 131–155.

- **Sloan, K., & Gavin, J., (2010).** Human resource management: Meeting the ethical obligations of the function. *Business and Society Review*, 115(1), 57–74. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8594.2009.00357.X>
- **Smith, M., & Li, Q., (2010),**"The boycott model of foreign product purchase: an empirical test in China", *Asian Review of Accounting*, Vol. 18 Iss: 2 pp. 106 – 130
- **Sobral, L. (2013)** A Responsabilidade Social das Empresas - Um novo desafio para o Direito <https://hdl.handle.net/10216/71653>
- **Surfrider Foundation Europe (2023)** Danone taken to court over its plastic use: updated article <https://www.surfrider.eu/learn/news/danone-assigne-justice-utilisation-plastique/>
- **Tasnim, Z., Chowdhury, M.U., Rahman, M.A. and Monsur, M.A. (2022)** Social Business in Bangladesh: A Study on Grameen Danone Shokti+ Yogurt. *Agricultural Sciences*, 13, 841-854. <https://doi.org/10.4236/as.2022.137053>
- **Teixeira, S. (1998).** *Gestão das organizações*. (1^a ed). MC Graw Hill. https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira
- **uMan Xpert Solutions (s.d)**, Responsabilidade Social: Um dos pilares na Gestão de Pessoas? [Artigo de Opinião, Recursos Humanos], <https://uman.pt/responsabilidade-social-um-dos-pilares-na-gestao-de-pessoas/#:~:text=Responsabilidade%20Social:%20Um%20dos%20pilares%20na%20Gest%C3%A3o,da%20Empresa%20focalizando%20se%20em%203%20dimens%C3%B5es%20essenciais:>
- **Unied Arab Emirates - UAE(2024).** Corporate Tax [Consultado a 8 de setembro de 2025] <https://u.ae/en/information-and-services/finance-and-investment/taxation/corporate-tax>
- **United Arab Emirates Government -UAE (s.d).** The Constitution Official Portal of the UAE Government <https://u.ae/en/about-the-uae/the-constitution-of-the-uae> [Acedido a 04 de setembro de 2025]
- **Vale, C.,. (2011),** *Gestão de risco: Caso Sonae Indústria* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto] <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/de633ca1-000f-4bad-910d-dd09aee61561>

- **Vasconcelos, B., (2022).** A Falsa Responsabilidade Social nas Empresas. The Trend Hub, 1 (2) <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4666>
- **Vision 2021 (s.d)** Strategies and plans until 2021. The Official Portal of the UAE Government <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-untill-2021/vision-2021> [Acedido a 4 de setembro de 2025]
- **Workforce of Selected Business Firms in the United Arab Emirates (2017):** A Nascent Economy - <https://doi.org/10.3390/su9112077>
- **World Bank Group (2018)** Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, DC 20433 <https://hdl.handle.net/10986/28493>
- **World Economic Forum (2023),** The Global Risks Report 2023, 18. Ed. Geneva, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> [Acedido a 22 de julho 2025]
- **Yassin Y., & Beckmann M., (2024),** CSR and employee outcomes: a systematic literature review, *Management Review Quarterly*, 595–641 <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- **Yunus, M., & Weber, K. (2007).** Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Public Affairs*.
- **Yunus, M., (2008),** Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*, 4 (2) 1-19 <https://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>
- **Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L., (2010).** Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3) 308- 325 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Anexo I – Política de Responsabilidade Social da Auchan Retail Portugal

POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

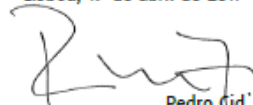
Em 2006, a Auchan Portugal Hipermercados, S.A., detentora das lojas AUCHAN e MY AUCHAN, aderiu voluntariamente à certificação em responsabilidade social (actualmente a SA8000: 2014), tornando-se, até hoje, a única empresa do setor em Portugal com um sistema de gestão avaliado, por uma entidade certificadora independente.

Com o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, a Auchan Portugal Hipermercados promove uma empregabilidade responsável, através de uma política de recursos humanos, que se pausa pelo respeito dos direitos humanos e pelo desenvolvimento de condições laborais eticamente responsáveis.

Assim, compromete-se a melhorar continuamente o seu desempenho social, integrando na gestão global da empresa, os seguintes princípios:

- Promover junto de todas as pessoas e empresas que lhe prestam serviço a conformidade legal em relação aos nove requisitos da Norma SA8000, nomeadamente, Trabalho infantil, Trabalho Forçado ou Compulsório, Saúde e Segurança, Liberdade de Associação e Direito à Negociação Colectiva, Discriminação, Práticas Disciplinares, Horário de Trabalho, Remuneração e Sistema de Gestão;
- Atender às leis nacionais, locais e regulamentos do setor de atividade e da empresa;
- Desenvolver práticas laborais que respeitam os instrumentos internacionais subscritos pela norma SA8000, dos quais se destacam a Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho e outros direitos humanos internacionais;
- Atender a outros requisitos que a empresa voluntariamente subscrive, tais como os 10 princípios do Global Compact da Organização das Nações Unidas;
- Promover ações preventivas e corretivas que concorram para a melhoria contínua dos compromissos aqui assumidos.

Lisboa, 19 de abril de 2017



Pedro Cid

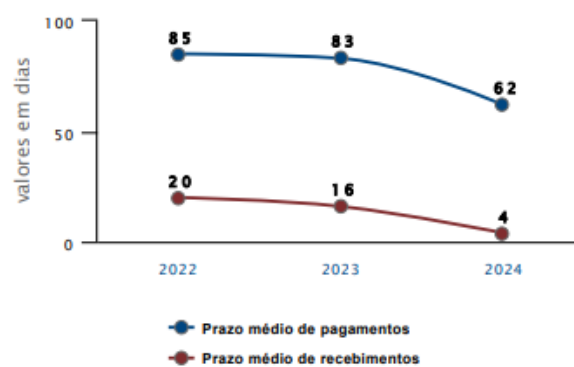
Diretor Geral da Auchan Portugal Hipermercados

Anexo II – Informação Financeira de Pagamentos e Recebimentos da Auchan Retail Portugal

Informação financeira de pagamentos e recebimentos

Entidade

| Entidade | 2023 | 2024 | Var. 2024/ 2023 |
|-----------------------------|------|------|-----------------|
| Prazo médio de pagamentos | 83 | 62 | ↓ 21 |
| Prazo médio de Recebimentos | 16 | 4 | ↓ 12 |



Anexo III – Compromissos do Grupo para com os seus colaboradores

| COMPROMISSOS | | |
|---|--|---|
| 5 – Proporcionar uma experiência única ao Colaborador, assente no bem-estar, no talento e na diversidade 6 – Garantir uma organização e líderes preparados para o futuro | | |
| METAS | INICIATIVAS | DESEMPENHO |
| 12 000 Colaboradores até 2032 | <ul style="list-style-type: none"> Aquisição da DIA Reconhecidos com o <i>Top Employer</i>. Lançamos a nossa Marca Empregadora - Auchan Respect. Estudos da adequação dos postos de trabalho para a inclusão de trabalhadores com deficiência. Certificação em responsabilidade social (SA 8000). | <p>11 183: Número de colaboradores (8 904 em 2023)</p> <p>3,45%* de colaboradores com deficiência (3,06% em 2023)</p> <p><i>(on track para a meta ser atingida)</i></p> |
| 25 como resultado My Voice em 2025 | <ul style="list-style-type: none"> Benefícios para todos os colaboradores (Prémio Antiguidade, o Seguro de Saúde e Vida, o Kit Bebé, 8% Desconto Colaborador nas compras) Assinatura do Pacto de Saúde Mental no Trabalho My Voice - canal de escuta colaborador Linha Alerta - canal denúncias (<i>whistleblowing system</i>) Fundação Pão de Açúcar - Auchan: Apoio social a colaboradores (Apoio Familiar, Apoio Saúde); 11.ª edição da Corrida Auchan, no Centro Desportivo Nacional do Jamor, para angariação fundos para Fundação PA - Auchan. | <p>BES – 83% (79% em 2023)</p> <p>My Voice – 21</p> <p>639 431€ Fundação Pão de Açúcar Auchan (704 000 € em 2023)</p> <p>33 000 atletas que participaram na corrida, angariando 25 000 € para a Fundação Pão de Açúcar Auchan</p> <p><i>(algumas melhorias necessárias para atingir a meta)</i></p> |
| 50% de Mulheres no Comité de Direção em 2032 | <ul style="list-style-type: none"> Integração em diferentes organizações e projetos na área da Diversidade: Nova SBE <i>Community Forum</i>, Carta Portuguesa para a Diversidade e IGen – Fórum de organizações para a igualdade Não penalização da ausência por parentalidade na majoração das férias e prémios Academia de Liderança | <p>42% de Mulheres no Comité de Direção (40% em 2023)</p> <p>45% de Mulheres nos cargos de Direção (N-1)</p> <p>57% de Mulheres nos cargos de Liderança (54% em 2023)</p> <p>10,5%: Disparidade salarial a favor dos homens</p> <p><i>(on track para a meta ser atingida)</i></p> |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2024)

| COMPROMISSOS | | |
|---|--|--|
| 5 – Proporcionar uma experiência única ao Colaborador, assente no bem-estar, no talento e na diversidade 6 – Garantir uma organização e líderes preparados para o futuro | | |
| METAS | INICIATIVAS | DESEMPENHO |
| 100% de colaboradores acionistas em 2032 | <ul style="list-style-type: none"> Distribuição dos resultados pelos colaboradores Bandas salariais com valores mínimos para todos os cargos, tendo cada banda 4 quadrantes, consoante a avaliação, assegurando a diferenciação pelo mérito Salário de entrada na Auchan e 25 euros superior ao salário mínimo nacional Diagnóstico, comparando as práticas de compensação e benefícios com as das novas equipas integradas do Dia, com o intuito de criar condições para a construção de uma Política Única de Compensação e Benefícios | <p>93% Colaboradores Acionistas (98% em 2023)</p> <p>99% dos colaboradores estão dentro da banda salarial e 97% no quadrante correto</p> <p>10 milhões € em aumentos salariais;</p> <p>9,1 milhões € valor distribuído (em participações de resultados e Prémios)</p> <p>9 milhões € investidos em benefícios.</p> <p><i>(on track para a meta ser atingida)</i></p> |
| 40h de formação em média por colaborador (2025) | <ul style="list-style-type: none"> Formações e planos de desenvolvimento pessoal (incluindo coaching, impactando 20 líderes) Learning Discovery – preparação de Responsáveis de Mercado Revisão dos percursos através da Universidade Alimentar Lançamento da Leadership Academy – programas inovadores e abordagem centrada no desenvolvimento humano (7 edições) 2 edições do programa TUTORSHIP (tendo aumentado o n.º de RM's Tutores por ZDV a nível nacional (de 12 para 35 tutores) | <p>51 h de Formação por colaborador em 2024</p> <p><i>(on track para a meta ser atingida)</i></p> |
| 5,18% de taxa de sinistralidade | <ul style="list-style-type: none"> Assinatura do Pacto para a Saúde Mental no Trabalho Formação para Líderes Diretores sobre "Liderança e Segurança Psicológica" Lançamento site Bem-estar By Respect Participação no Wellbeing Games (90 colaboradores) Rastreamento de Podologia na loja de Almada e Alfragide Oferecemos consultas de nutrição gratuitas aos nossos colaboradores. Aumento do plafond de ambulatório no Seguro de Saúde Medicina Curativa para 100% dos colaboradores | <p>4,97% de taxa de sinistralidade</p> <p>10% de aptos condicionados</p> <p>98% Colaboradores com seguro de saúde</p> <p>1 770 consultas de nutrição a cerca de 840 trabalhadores, o que resultou numa perda de peso de 560 kg</p> <p>119 colaboradores com rastreio de podologia</p> <p><i>(on track para a meta ser atingida)</i></p> |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2024)