



Percepções sobre a responsabilidade social na Sonae

por

Sofia Araújo Esteves

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

Professor Doutor João Frias Proença

Professor Doutor Manuel Castelo Branco

2011

NOTA BIOGRÁFICA

Sofia Araújo Esteves nasceu a 28 de Agosto de 1988 no Porto.

Em 2006 concluiu o ensino secundário – Agrupamento Económico-Social – na Escola Secundária Aurélia de Sousa, com uma média de 18 valores.

No mesmo ano ingressou no ensino superior, inscrevendo-se na Licenciatura em Línguas e Relações Internacionais da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. No 3º ano lectivo realizou parte dos estudos na Universidade de Manchester, Reino Unido, ao abrigo do programa de mobilidade Erasmus. Em 2009 concluiu a Licenciatura, com média final de 15 valores.

Ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto para frequentar o Mestrado em Gestão de Serviços no ano de 2009.

Em 2010 e 2011, trabalhou na Reitoria da Universidade do Porto, tendo passado pelo Serviço de Formação e Organização Académica e pelo Serviço de Relações Internacionais.

Concluiu a parte curricular do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia do Porto em Janeiro de 2011, com média de 17 valores. Nesta altura, iniciou a sua viagem pelo mundo do Empreendedorismo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não podia ter sido realizado sem a preciosa colaboração de algumas pessoas, às quais quero agradecer.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Frias Proença, por todos os ensinamentos prestados, pelas críticas construtivas, pela exigência, por todo o apoio demonstrado e por acreditar em mim. Agradeço ao meu co-orientador, Professor Manuel Castelo Branco, pela orientação, por todas as sugestões, pela disponibilidade e por ter sempre solução para todos os obstáculos.

Agradeço também aos meus Professores do mestrado, por tudo o que me ensinaram.

Não posso deixar de agradecer à Sonae pela colaboração neste estudo: ao Dr. Carlos Bianchi de Aguiar por ter sido o primeiro contacto, ao Eng^o Paulo Azevedo e à Dr^a. Manuela Calhau pela disponibilidade e pelo estimável contributo, ao Dr. Roberto Leão e à Dr^a. Rita Serra por terem facilitado os contactos, e a todos os colaboradores que entrevistei pela amabilidade em participar na investigação.

Agradeço à Margarida, à Núria e à Rita pelos momentos que vivemos nesta caminhada, pela amizade e pela partilha. Agradeço também aos meus amigos, pelas palavras de incentivo que foram muito importantes.

Faço um agradecimento especial ao João por toda a ajuda que me deu, pela paciência, pelo carinho e por estar sempre presente.

Por último, deixo um forte agradecimento à minha família, em particular aos meus pais e ao Daniel, por toda a ajuda, compreensão e motivação, e especialmente à minha mãe pela disponibilidade e persistência com que me incentivou.

RESUMO

A responsabilidade social está cada vez mais presente na agenda das empresas. Estas não só adoptam medidas socialmente responsáveis como reconhecem a importância de divulgar a sua actuação, numa perspectiva de a dar a conhecer aos diferentes *stakeholders*.

A presente dissertação tem como principal objectivo analisar o modo como colaboradores de uma organização compreendem e experienciam a responsabilidade social: o seu conceito, as motivações, a implementação, a divulgação de informação, os desafios e o seu envolvimento.

A investigação tem por base um estudo exploratório que incorporou uma análise documental e a recolha e análise de dados qualitativos, envolvendo a realização de entrevistas a colaboradores em diferentes posições de duas empresas do grupo Sonae. A amostra incluiu diversos colaboradores, desde participantes chave no processo de sustentabilidade a funcionários de lojas em contacto directo com o cliente, o que trará uma perspectiva mais alargada do tema.

O estudo fornece informação sobre a responsabilidade social do grupo, comparando e discutindo percepções de colaboradores em diferentes níveis hierárquicos. Conclui que apesar de se verificar alguma divergência nas práticas de responsabilidade social por diferentes colaboradores, as percepções destes são caracterizadas por homogeneidade e permitem ilustrar a forma como a responsabilidade social é vivida nos diferentes departamentos das empresas.

Palavras-chave: responsabilidade social; percepções de colaboradores; identidade empresarial; empresas de grande dimensão; Sonae

ABSTRACT

Corporate social responsibility is increasingly gaining interest on the corporate agenda. Companies not only adopt socially responsible measures as they also recognize the importance of communicating these activities to its stakeholders.

The main purpose of this dissertation is to examine how an organization's employees understand and experience corporate social responsibility: the concept, the motivations, the implementation, the communication, the challenges and their participation in it.

This investigation is based on an exploratory study that included documental analysis and collection and analysis of qualitative data, involving interviews to employees in different positions of two Sonae companies. The interviews varied from key participants in the process of sustainability to front office employees in direct contact with the client, which will bring a broader perspective of the subject.

The study provides information on the organization's corporate social responsibility, comparing and discussing the perceptions of employees at different hierarchical levels. It concludes that although divergences were noticed in socially responsible practices, perceptions are characterized by homogeneity and illustrate how social responsibility is experienced in the different departments of the companies.

Key-words: corporate social responsibility; employees' perceptions; organizational identity; large-sized enterprises; Sonae

ÍNDICE GERAL

NOTA BIOGRÁFICA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE GERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	vii
INTRODUÇÃO	1
1ª PARTE - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
CAPÍTULO 1: A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	5
1.1 Conceito	5
1.2 Estratégias de responsabilidade social	8
CAPÍTULO 2: MOTIVOS E IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	11
2.1 Motivações	11
2.2 Educação do consumidor	14
2.3 Empresas de grande dimensão	15
2.4 Responsabilidade social, uma despesa necessária?.....	16
CAPÍTULO 3: COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE EMPRESARIAL.....	18
3.1 Divulgação de informação	18
3.2 A responsabilidade social e os colaboradores.....	20
3.3 Identidade empresarial	21
2ª PARTE - O CASO DA SONAE.....	23
CAPÍTULO 4: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	24
4.1 Definição do problema e objectivos de estudo	24

4.2 Escolha do caso	25
4.3 Metodologia da Investigação	27
4.3.1 Análise documental.....	29
4.3.2 Entrevistas.....	32
Objectivos das entrevistas.....	32
Seleção e caracterização da amostra	34
Guiões das entrevistas.....	37
Processo de recolha e análise dos dados	42
CAPÍTULO 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
5.1 Importância atribuída à responsabilidade social	44
5.2 Motivações para a implementação de iniciativas de responsabilidade social corporativa.....	50
5.3 Desenvolvimento e implementação das iniciativas de responsabilidade social....	57
5.4 Divulgação de informação relativa à responsabilidade corporativa	65
5.5 Envolvimento dos colaboradores nas actividades de responsabilidade social corporativa.....	71
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES	80
6.1 Conclusões da investigação.....	80
6.2 Implicações para a gestão.....	82
6.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	83
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXO	89
Transcrição das Entrevistas.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias de responsabilidade social empresarial	6
Figura 2 - Opções estratégicas da responsabilidade social	8
Figura 3 - A sustentabilidade como parte da estratégia empresarial	10
Figura 4 - Distinção entre o tipo de motivações apresentadas pelos colaboradores relativamente às iniciativas de responsabilidade social	53
Figura 5 - Relação entre responsabilidade social e motivação	78

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Dimensões da responsabilidade social corporativa	7
Quadro 2 - Motivações para a responsabilidade social.....	12
Quadro 3- Motivações para a divulgação de informação relacionada com a responsabilidade social da empresa	19
Quadro 4 - Apresentação da amostra	36
Quadro 5- Guião da entrevista ao grupo "Responsabilidade Corporativa"	38
Quadro 6 - Guião de entrevista ao grupo "Colaboradores (indiferenciados)"	39
Quadro 7 - Guião de entrevista ao grupo "Responsáveis de Recursos Humanos"	40
Quadro 8 - Guião de entrevista ao grupo "Gestão de Topo"	41
Quadro 9 - Síntese dos resultados da importância atribuída à responsabilidade social pelos colaboradores entrevistados	44
Quadro 10 - Opinião dos entrevistados relativamente à importância dada à responsabilidade social na decisão de entrada e saída da empresa.....	49
Quadro 11 - Síntese dos resultados das motivações para a implementação de iniciativas de responsabilidade social	50
Quadro 12 - Percepção dos colaboradores quanto às motivações para as iniciativas de responsabilidade social	51
Quadro 13 - Síntese dos resultados do desenvolvimento e implementação das iniciativas de responsabilidade social	57
Quadro 14 - Principais Iniciativas da Sonae relacionadas com a Sustentabilidade ao longo do tempo	59

Quadro 15 - Síntese dos resultados obtidos quanto à divulgação de informação da responsabilidade social	65
Quadro 16- Formas de divulgação da informação aos colaboradores indicadas pelos entrevistados	69
Quadro 17 - Formas de diálogo da Sonae com os seus colaboradores segundo informação institucional	70
Quadro 18 - Síntese dos resultados do envolvimento dos colaboradores nas actividades de responsabilidade social	71
Quadro 19 - Acções de responsabilidade social identificadas pelos colaboradores entrevistados	73

It is not only for what we do that we are held responsible,
but also for what we do not do. (Molière)

If you do good, people will accuse you of selfish, ulterior motives.
Do good anyway. (Kent M. Keith)

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa consiste no compromisso das empresas em fomentar o desenvolvimento económico contribuindo em simultâneo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e tendo também preocupação com a protecção do ambiente. Não há uma definição universal do conceito de responsabilidade social, embora as definições encontradas na literatura caminhem todas para o mesmo sentido.

Nos últimos anos, a pressão para as empresas actuarem de forma socialmente responsável tem vindo a aumentar. Essa actuação passa geralmente por 5 dimensões: ambiental, social, económica, relacionada com os *stakeholders* e de voluntariado, tendo em conta as obrigações da empresa para com a sociedade (Dahlsrud, 2008).

Hoje em dia, as empresas, principalmente as de grande dimensão, já têm os seus próprios departamentos de responsabilidade corporativa. As organizações reconhecem que podem beneficiar com as práticas de responsabilidade social, dado o impacto positivo que pode causar na sua performance financeira, tanto pela reputação que ganham como por conseguirem alcançar a lealdade do consumidor. As decisões podem implicar custos operacionais mas poderão ser recompensadas, nem que seja a longo prazo, trazendo vantagens competitivas para a empresa. Segundo Smith (2007), estas vantagens advêm sobretudo da relação positiva com os diferentes *stakeholders*, desde os colaboradores, investidores e fornecedores, aos clientes e concorrentes.

Para além de implementarem medidas de responsabilidade social, tem crescido a tendência para as empresas divulgarem informação relativa a este assunto, nomeadamente através da publicação de relatórios de sustentabilidade (Kolk, 2004). Para alguns autores a divulgação da responsabilidade social é vista como uma estratégia para as empresas obterem aceitação e aprovação das suas actividades na sociedade, sendo uma importante ferramenta para manter a sua legitimidade (Branco e Rodrigues, 2008).

Por outro lado, são cada vez mais os trabalhadores que procuram organizações onde podem prosperar mas também que têm elevados padrões de responsabilidade social (Bhattacharya *et al.*, 2008). Segundo Sims e Kroeck (1994), as empresas têm

inclusivamente o dever de comunicar eficazmente a sua cultura organizacional, de modo a que os candidatos a emprego possam perceber se irão identificar-se com os valores da mesma. Mais ainda, numa perspectiva de identidade empresarial, os gestores devem procurar integrar ao máximo a responsabilidade social ao longo dos diferentes departamentos da organização, para que os diversos *stakeholders* obtenham uma percepção coerente deste aspecto (Borgerson *et al.*, 2009).

Os conceitos que procuram dar conta das relações entre a empresa e a sociedade são múltiplos: responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade empresarial, cidadania empresarial, entre outros. Neste texto adoptamos sobretudo o termo “responsabilidade social”, mas consideramos que todos estes conceitos procuram exprimir a mesma realidade e por isso são usados de forma indiferente.

Este estudo tem como objectivo comparar percepções de colaboradores de um grande empresarial acerca do contexto e dos objectivos das actividades de responsabilidade social. Pretende-se compreender as motivações internas da empresa para as práticas e divulgação desta informação, bem como apurar as perspectivas e percepções de colaboradores em relação a estes atributos.

Seleccionando-se a Sonae, um grupo económico constituído por empresas de diferentes sectores de actividade e que aposta na responsabilidade social, procura-se compreender se existe coerência e consistência nas empresas do grupo ao nível destas iniciativas e se as mesmas estão verdadeiramente integradas. Mais ainda, pretende-se reflectir sobre se estas iniciativas são direccionadas apenas para o exterior, ou se também visam atingir o interior da empresa. A dissertação pretende incidir sobre as percepções que os colaboradores têm em relação às práticas e implicações da responsabilidade social, desde as motivações que as originam à forma como se relacionam com as mesmas, tendo em vista o levantamento de ideias e questões que poderão ser utilizadas em futuras investigações. Trata-se de um estudo exploratório, sem intenção de representatividade.

Também se torna interessante a realização desta investigação, dado que se analisa o maior empregador privado português, envolvendo uma grande número de colaboradores, além de se tratar de um grupo que emergiu num contexto familiar,

contribuindo assim para a literatura que analisa o tema da responsabilidade social no âmbito desse tipo de empresas.

A dissertação está dividida em duas grandes partes. Na primeira é realizada uma revisão à literatura existente sobre o tema, onde são abordados os estudos pertinentes que enquadram teoricamente a dissertação e que contribuíram para a construção da investigação. No capítulo 1 é introduzido o tema da responsabilidade social. No capítulo 2 são apresentados os principais motivos e implicações das práticas de responsabilidade social nas empresas. No capítulo 3 aborda-se a comunicação da responsabilidade social e a identidade empresarial.

Na segunda parte da dissertação apresenta-se o estudo de caso. No capítulo 4, relativo à definição do problema e metodologia da investigação, é apresentada e justificada a metodologia adoptada. O caso da Sonae é apresentado posteriormente, com informação da recolha e análise dos dados. Segue-se o capítulo 5, dedicado aos resultados e discussão. Por fim, no capítulo 6, são apresentadas as conclusões da investigação, sendo ainda apresentadas as implicações para a gestão, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

1ª PARTE - REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1: A RESPONSABILIDADE SOCIAL

1.1 Conceito

A responsabilidade social refere-se à tomada de decisão empresarial relacionada com os valores éticos, o cumprimento da lei e o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo ambiente (Karna *et al.*, 2003). O *World Business Council for Sustainable Development*¹ define a responsabilidade social como o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, de forma a melhorar a qualidade de vida (WBCSD, 2000). Ter iniciativa social consiste em aplicar qualquer programa, actividade ou medida para beneficiar a sociedade (Brønn e Vidaver-Cohen, 2009).

Assim, assume-se que as empresas devem tomar decisões baseadas não só nos factores financeiros e económicos (como o lucro e o retorno do investimento, por exemplo), mas também nas consequências sociais e ambientais das suas actividades, sejam imediatas ou de longo prazo (Duarte *et al.*, 2010).

A Comissão Europeia (2011) define a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais na actuação das empresas, quer nas suas operações, quer na interacção com os seus *stakeholders*.

O BCSD Portugal² considera que o compromisso do desenvolvimento sustentável das empresas deve fomentar o aumento do crescimento económico, o aumento do equilíbrio ambiental e o aumento do progresso social (BCSD Portugal, 2010).

Segundo Afonso (2010), a responsabilidade social deve ser aplicada a toda a cadeia produtiva, sendo que o produto final deve ser submetido a um processo de avaliação

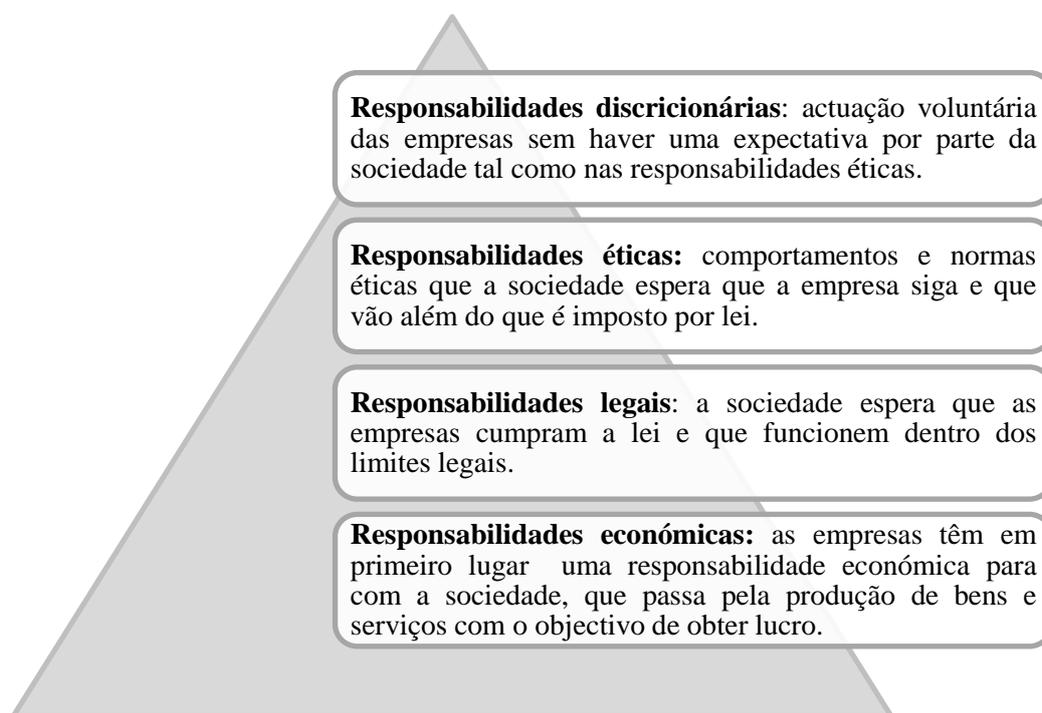
¹ O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é uma associação mundial liderada por CEOs de mais de 200 empresas que promove a partilha de conhecimento, práticas e experiências no âmbito do desenvolvimento sustentável.

² O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – é uma associação sem fins lucrativos membro da rede regional do WBCSD. Foi criada pela iniciativa de 3 empresas, entre as quais a Sonae, e tem como objectivo promover a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social nas empresas.

relacionado com factores ambientais e sociais. Concretamente no que diz respeito à responsabilidade ambiental, Afonso (2010) refere que o objectivo de grande parte das empresas tem sido o de se tornar “mais verde”, o que é demonstrado pela procura de certificações ambientais e pelos movimentos ecológicos a que se associam.

Carroll (1999) propõe quatro categorias de responsabilidade social, dispostas num modelo em pirâmide (ver figura 1) de acordo com as expectativas da sociedade para com os negócios: responsabilidades económicas, isto é, produzir bens e serviços e atingir lucro; responsabilidades legais, ou seja, actuar de acordo com a legislação aplicável; responsabilidades éticas, relativas ao funcionamento da empresa tendo como princípio a moralidade da sociedade; e responsabilidades discricionárias ou filantrópicas, que consistem em actividades voluntárias que contribuem para o desenvolvimento da sociedade.

Figura 1- Categorias de responsabilidade social empresarial



(Fonte: Carroll, 1999)

Não existe uma definição única de responsabilidade social corporativa na literatura, sendo que há inclusive incertezas quanto ao melhor conceito para a exprimir (Dahlsrud,

2008; Wan-Jan, 2006). Segundo Argandona e Hoivik (2009), o conteúdo da responsabilidade social evoluiu ao longo do tempo, variando conforme factores históricos, culturais, políticos e sócio-económicos, e tendo diferentes implicações de país para país, sendo por isso que não há – nem deverá haver – uma definição única e precisa do termo. Dahlsrud (2008) inclui no conceito de responsabilidade social 5 dimensões: ambiental, social, económica, relacionada com os *stakeholders*, e de voluntariado (ver quadro 1).

Quadro 1- Dimensões da responsabilidade social corporativa

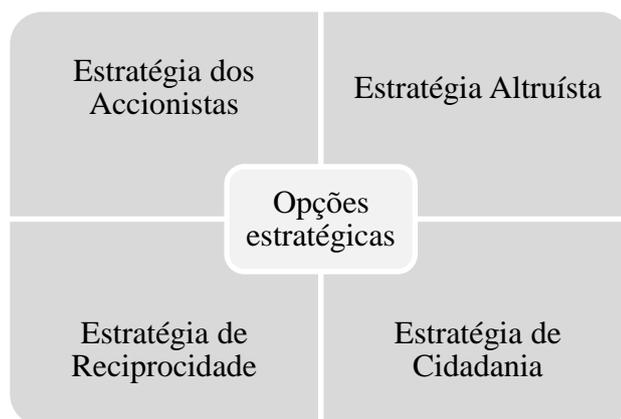
Dimensões	Definição	Frases exemplificativas
Dimensão ambiental	O meio ambiente	“um meio ambiente mais limpo” “administração ambiental” “preocupações ambientais nas operações comerciais”
Dimensão social	A relação entre a empresa e a sociedade	“contribuir para uma sociedade melhor” “integrar as preocupações sociais nas suas operações de negócios” “considerar todo o seu impacto na comunidade”
Dimensão económica	Aspectos sócio-económicos ou financeiros, incluindo responsabilidade social em termos de operações do negócio	“contribuir para o desenvolvimento económico” “manter a rentabilidade” “operações do negócio”
Dimensão do stakeholder	<i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	“interacção com os seus <i>stakeholders</i> ” “como as organizações interagem com os seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidades” “lidar com os <i>stakeholders</i> da empresa”
Dimensão de voluntariado	Ações não previstas na lei	“com base em valores éticos” “para além das obrigações legais” “voluntário”

(Fonte: Adaptado de Dahlsrud, 2008)

1.2 Estratégias de responsabilidade social

Existem diferentes formas de exercer a responsabilidade social. Galbreath (2006) propõe quatro opções estratégicas para as escolhas relativas à responsabilidade social por parte das empresas: a estratégia dos accionistas; a estratégia altruísta; a estratégia de reciprocidade; e a estratégia de cidadania (ver figura 2).

Figura 2 - Opções estratégicas da responsabilidade social



(Fonte: Galbreath, 2006)

A estratégia dos accionistas tem origem em Friedman (1970), considerando que a única responsabilidade das empresas para com a sociedade é uma responsabilidade económica, suficiente para corresponder às expectativas das populações: criar postos de trabalho, produzir bens e serviços, pagar os impostos, respeitar a lei e competir sem recorrer à fraude (Galbreath, 2006).

Por seu turno, a estratégia altruísta baseia-se em “dar” à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento da mesma através de donativos monetários a diversas causas sociais (Galbreath, 2006).

A estratégia de reciprocidade vai mais além. Apesar de ajudar igualmente o meio em que se insere, este tipo de responsabilidade social visa e permite à empresa ter como recompensa benefícios financeiros (Galbreath, 2006).

Por fim, na estratégia de cidadania, a empresa embarca num diálogo com os seus *stakeholders* tendo-os em consideração ao formular a sua estratégia. Esta é voltada

directamente para as necessidades dos seus colaboradores, clientes, e envolve também preocupações ambientais, criando assim valor e reafirmando a sua posição no mercado. O diálogo, que prevê manter e desenvolver boas relações com os *stakeholders*, é bastante transparente e abrange a apresentação por vários meios de relatórios de contas e de sustentabilidade, numa perspectiva de colaboração (Galbreath, 2006; Pedersen, 2011).

Afonso (2010) caracteriza a procura da responsabilidade social empresarial em quatro dimensões. A primeira característica é a de Pluralidade, que consiste na consideração da opinião dos *stakeholders* para além dos accionistas nas suas tomadas de decisão. A segunda característica é a Distributiva, isto é, a responsabilidade social envolve fornecedores e consumidores em todo o processo produtivo. Sustentável é a terceira característica, que diz respeito à orientação que a empresa deve tomar em relação ao ambiente e à sociedade. Por fim, a responsabilidade social deve ser Transparente, pelo que as empresas devem divulgar a sua performance ambiental e social.

Independentemente da estratégia de responsabilidade social adoptada pela gestão, o importante é que a sustentabilidade esteja inserida na estratégia empresarial (ver figura 3), tanto ao nível do processo de tomada de decisão, como ao nível da estratégia propriamente dita, englobando iniciativas económicas, sociais e ambientais, sendo que todos os elementos deste modelo devem estar interligados, influenciando-se uns aos outros (Bonn e Fisher, 2011).

Para pôr em prática estas estratégias, as empresas devem dotar-se de capacidades sociais. As capacidades sociais de uma empresa consistem no compromisso com os *stakeholders*, conduta ética, responsabilização social, comunicação e diálogo, e são necessárias para reconhecer e responder eficientemente às responsabilidades sociais que surgem da interacção com os diferentes *stakeholders* (Black, 2006). Mais ainda, para implementarem estas iniciativas, as empresas têm de se organizar internamente para que isso aconteça. Segundo Bonn e Fisher (2011), há uma necessidade de criar um ponto centralizador da responsabilização e das questões de sustentabilidade. Os autores propõem a existência de um indivíduo responsável por estas actividades ao nível da gestão de topo, que coordene estas iniciativas de forma transversal dentro da organização. Já Hildebrand e Sen (2011) referem a importância da integração da

responsabilidade social em toda a organização, defendendo que não deve estar a cargo de apenas um departamento.

Figura 3 - A sustentabilidade como parte da estratégia empresarial



(Fonte: Adaptado de Bonn e Fisher, 2011)

A *CSR Europe*³ considera que para medir a performance empresarial no âmbito da responsabilidade social podem ser utilizados indicadores como o *input*, o *output* e o processo. O clima empresarial, as preocupações ambientais, o desenvolvimento económico da comunidade em que está inserida e o respeito pelos direitos humanos são alguns dos indicadores da performance das empresas (Moir, 2001).

A Comissão Europeia publicou em Julho de 2001 o documento “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (Comissão Europeia, 2001). No quadro de acção proposto observa-se a preocupação da Comissão Europeia em incentivar as empresas a adoptar estratégias de responsabilidade social, o que vem reforçar o sentido de orientação para um crescimento económico sustentável no mundo empresarial.

³ A *CSR Europe* é a maior rede empresarial europeia que se dedica à responsabilidade social, envolvendo mais de 70 multinacionais e 30 organizações.

CAPÍTULO 2: MOTIVOS E IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 Motivações

Segundo a *CSR Europe*, a responsabilidade social traduz-se em benefícios para as empresas já que, na verdade, um crescimento sustentável e responsável proporciona um aumento das vendas e a confiança na empresa torna-se mais forte (Moir, 2001).

Idowu e Papsolomou (2007) negam que a responsabilidade social esteja directamente ligada ao altruísmo. Referem que as empresas podem até fazer mais do que cumprir as leis que lhes são impostas, mas fazem-no porque é do seu maior interesse a longo prazo, admitindo que todos os *stakeholders* irão beneficiar se a política empresarial for de encontro a um desenvolvimento sustentável, com preocupações económicas, sociais e ambientais.

A responsabilidade social abordada em função dos *stakeholders* é uma das teorias que mais peso tem ganho na literatura da área. Assume-se que a empresa interage com diversos *stakeholders* e que o negócio está inserido na sociedade, promovendo uma rede de relacionamentos. Hoje em dia os *stakeholders* das empresas vão para além dos investidores, fornecedores, gestores, colaboradores e clientes, dizendo também respeito aos governos, aos organismos de protecção dos consumidores, comunidades locais, comunicação social e autoridades públicas (Pedersen, 2011).

Brønn e Vidaver-Cohen (2009) defendem que os diferentes *stakeholders* pressionam cada vez mais as empresas a agir no âmbito da responsabilidade social, de acordo com os vários motivos: os clientes esperam que os negócios respeitem os direitos humanos e que haja preocupação ambiental, os investidores decidem em função de programas de cidadania que as empresas apresentam, as pessoas à procura de trabalho escolhem empresas socialmente activas, e os colaboradores são mais leais nas empresas que contribuem para a melhoria da sociedade. Os autores realizaram um estudo para testar a importância das motivações das empresas para implementarem estas iniciativas, sendo os seus resultados apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Motivações para a responsabilidade social

Motivações para a implementação de medidas de responsabilidade social corporativa, por ordem decrescente de importância
Melhorar a imagem;
Ser reconhecido pela liderança moral;
Servir os interesses de longo prazo da empresa;
Satisfação pessoal;
Satisfazer as expectativas dos <i>stakeholders</i> ;
Manter a competitividade;
Evitar problemas futuros relacionados com o negócio;
Evitar problemas legais;
Resolver melhor os problemas sociais.

(Fonte: Adaptado de Brønn e Vidaver-Cohen, 2009)

Galbreath (2006) refere que ignorar a responsabilidade social pode trazer efeitos nefastos para as empresas, bastando pensar nos custos sociais que estas enfrentam após comportamentos socialmente irresponsáveis, tais como poluição, ferimento de consumidores devido a produtos perigosos, acidentes de trabalho originados por fracas condições de segurança, entre outros. O autor conclui que por estas razões a responsabilidade social não se pode separar da gestão estratégica empresarial. As empresas dificilmente se esquecerão desta questão essencial já que para as lembrar existem as Organizações Não-Governamentais (ONGs). A acção das ONGs torna-se muito importante, pois ao tentarem mudar os comportamentos das empresas, contribuem para fortalecer a responsabilidade social, que se deve conseguir evitando imprevisíveis confrontos das ONGs (Nijhof *et al.*, 2007). Porém, segundo Smith (2007), para manterem uma reputação socialmente responsável as empresas não devem esperar pelas pressões de ONGs ou de outros *stakeholders*. Ao invés, devem ser proactivas neste aspecto.

Investir em protecção ambiental, educação e caridade pode parecer inicialmente dispendioso para a empresa. Porém, segundo Smith (2007), a longo prazo será bastante

vantajoso, nomeadamente ao nível da interacção com os colaboradores, os concorrentes, os clientes e os fornecedores, pelo que deve ser um dos objectivos das organizações. Por outro lado, e no que diz respeito aos investidores, para quem a sustentabilidade é importante, estes procuram empresas socialmente responsáveis (Smith, 2007). Vários estudos já demonstraram que a responsabilidade social será um dos factores-chave de sucesso para as empresas no futuro (Srivastava, 2010).

Idowu e Pappasolomou (2007) sugerem que as empresas inquiridas na sua investigação acreditam genuinamente que é bom para o negócio abraçar a responsabilidade social e que mais cedo ou mais tarde os seus *stakeholders* irão reagir positivamente às actividades desenvolvidas nesse âmbito.

Um caso de estudo que envolveu um inquérito a 149 gestores concluiu que existe uma grande heterogeneidade no que diz respeito à percepção dos gestores sobre a responsabilidade social corporativa (Pedersen e Neergaard, 2009). As razões mais identificadas pelo estudo destes autores para a prática de responsabilidade social foram as seguintes:

- 1) é a coisa certa a fazer;
- 2) melhora a imagem da marca e da empresa;
- 3) é exigido pela gestão de topo.

Concluindo, as organizações empresariais, enquanto entidades sociais, podem e devem arriscar-se a ter preocupações sociais, não só por uma questão de altruísmo ou porque defendem valores morais e éticos, mas porque a preocupação com os colaboradores e a comunidade cria oportunidades para alcançar vantagens competitivas (Delios, 2010).

2.2 Educação do consumidor

Apesar de uma das maiores motivações das empresas ao abraçar a responsabilidade social se prender com a criação de uma imagem positiva perante os seus *stakeholders*, em particular os consumidores, ainda não se pode considerar que estes estejam amplamente preocupados com estas temáticas. Na verdade, os chamados “consumidores verdes”, aqueles que procuram consumir os produtos que causam menor impacto prejudicial para o ambiente (Afonso, 2010), ainda são um nicho de mercado. Estes são consumidores “Loving Earth”, que procuram produtos feitos de acordo com parâmetros ambientais e sociais, consomem conscientemente e preocupam-se com a saúde e a sustentabilidade (Bonn e Fisher, 2011). As suas compras são consideradas socialmente responsáveis, na medida em que são compras de produtos ou serviços que têm um impacto social positivo (Leire e Mont, 2010).

Os consumidores são muitas vezes cépticos em relação aos códigos de ética ou de conduta das empresas, admitindo porventura que se trata de jogadas falsas de marketing (Goworek, 2011). Inverter esta opinião terá de ser uma das preocupações que as empresas devem ter em conta na tomada de decisões relativas à responsabilidade social.

Não interessará obviamente às empresas produzir bens e serviços para os quais não haja procura. Surge, assim, a necessidade da “Comunicação Verde”, em que as empresas e, em grande plano, as ONGs, educam o consumidor, lançando informação a realçar os atributos ecológicos dos produtos e sensibilizando a população para a urgência de preservar os recursos que são escassos (Afonso, 2010). Por outro lado, a educação do consumidor faz parte da própria responsabilidade social corporativa. Neste sentido, é argumentado que estas iniciativas devem ir mais além do que disponibilizar determinados serviços à comunidade, ou seja, a acção de responsabilidade social deve continuar até que a comunidade seja capaz de se sustentar com os seus próprios meios (Srivastava, 2010).

2.3 Empresas de grande dimensão

Apesar de para muitos autores já serem óbvios os benefícios da responsabilidade social para os negócios, não podemos esperar uma “corrida” às causas sociais pela totalidade das empresas, até porque este não é o principal objectivo da sua existência nem o *core* da sua actividade. Sendo assim, as actividades desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social diferem obviamente de empresa para empresa, de sector para sector. Dado que a comunidade se preocupa com a forma como a empresa interage com a sociedade, as empresas de grande visibilidade pública têm uma maior necessidade de apresentarem uma imagem de responsabilidade social positiva (Branco e Rodrigues, 2006).

Neste contexto, surge a noção de contrato social entre as empresas e a sociedade, intimamente ligada ao conceito de responsabilidade social. A longo prazo, as empresas que não usarem o seu poder de forma responsável estarão a pô-lo em risco, uma vez que é a sociedade que lhes atribui legitimidade (Moir, 2001). Segundo Oded Grajew, responsável pelo Instituto Ethos⁴, a associação em rede das empresas permite uma melhor parceria no desenvolvimento sustentável e promove a influência destas na sociedade em que estão inseridas (Instituto Ethos, 2010).

Para as grandes empresas, a responsabilidade social é vista não só como uma forma de atrair clientes, como também uma justificação para a sua existência, e por estes motivos as empresas mais conhecidas e de grande dimensão serão mais propícias a incluir a sustentabilidade na sua estratégia do que empresas mais pequenas (Branco e Rodrigues, 2006).

Também Nijhof *et al.* (2007) defendem que as empresas mais expostas ao público (dado o seu tamanho e salvaguarda da reputação) são as que mais actuam no âmbito da sustentabilidade. Os autores referem que apesar de poder haver motivações internas, as empresas de grande visibilidade focam-se em prevenir danos à sua imagem e a origem da responsabilidade social são os *stakeholders* externos, cujo papel é relevante e se reflecte num diálogo constante com a empresa.

⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos que tem como objectivo sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável.

As empresas de grande dimensão com origem familiar têm ainda mais presente a responsabilidade para com a sociedade, adoptando mais políticas socialmente responsáveis (Dyer e Whetten, 2006; Niehm *et al.*, 2008).

2.4 Responsabilidade social, uma despesa necessária?

Explicadas as principais motivações para uma empresa desenvolver acções de responsabilidade social, surgem as dúvidas relativamente às consequências financeiras para a empresa. Delios (2010) levanta a seguinte questão: “*Do profitable organizations care more or do caring organizations profit more?*”⁵. O autor discute assim duas dimensões da responsabilidade corporativa: a preocupação com a comunidade e o meio envolvente, e os benefícios que a implementação destas iniciativas trazem para a própria empresa, questionando-se desta forma sobre a causa e efeito das actividades de responsabilidade corporativa.

Blowfield (2005) coloca igualmente uma questão interessante: “*Which comes first: responsibility or profitability?*”⁶. O autor sugere que apenas uma empresa rentável tem os recursos necessários para actuar de forma socialmente responsável, mas também acrescenta que ser responsável é essencial para uma empresa que se queira tornar bem-sucedida e rentável (Blowfield, 2005). Porém, ter uma forte preocupação social é um risco para as empresas cujas indústrias são cada vez mais competitivas, não só ao nível nacional mas também ao nível internacional, uma vez que apostam cada vez mais na internacionalização (Delios, 2010).

Segundo Delios (2010), as iniciativas sociais acarretam, obviamente, custos estruturais para a empresa. Levanta-se a questão de avaliar se esses custos são cobertos pelas melhorias da organização ou se os custos são um impasse à competitividade empresarial. Porém, esta questão é ultrapassada se houver harmonia no mundo empresarial, isto é, se todas as organizações puserem em prática acções sociais positivas. É, no entanto, importante ressaltar que a elevada concorrência das

⁵ Tradução: “Será que as organizações lucrativas são as que se preocupam mais com a sociedade envolvente ou são as organizações com mais preocupações sociais que mais lucram?”

⁶ Tradução: “Qual vem primeiro: responsabilidade ou rentabilidade?”

organizações pode levar a gestão de topo à conclusão que os esforços com as preocupações sociais não são viáveis ou sustentáveis (Delios, 2010). Quando a concorrência é muito forte, principalmente devido a uma maior internacionalização, e quando a concorrência nacional também se sobrepõe, as perspectivas de preocupação social podem ser menores. Na verdade, as organizações estão todas sujeitas às regras do mercado, definidas pela eficácia, eficiência e margem de lucro que permita continuar o negócio (Delios, 2010).

CAPÍTULO 3: COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE EMPRESARIAL

3.1 Divulgação de informação

No que diz respeito à comunicação da responsabilidade social, hoje em dia feita predominantemente através dos relatórios de sustentabilidade, o quadro mais usado mundialmente como base para a construção dos relatórios de sustentabilidade foi desenvolvido pela *Global Reporting Initiative*⁷ (GRI). Esta organização pretende integrar a divulgação do desempenho das empresas ao nível ambiental, social e administrativo, promovendo indicadores que permitem medir a performance empresarial (GRI, 2011).

Uma investigação realizada por Kolk (2004) concluiu que apesar das empresas só terem começado a publicar os seus relatórios de sustentabilidade a partir da década de 90, a tendência para a divulgação da informação tem crescido substancialmente. No entanto, Kolk (2004) afirma que a publicação da informação varia de país para país e, sobretudo, de sector para sector.

Questionamos o porquê de as empresas publicarem a informação relativa às actividades de responsabilidade social. Um estudo empírico realizado com o sentido de perceber as motivações das empresas ao fornecerem aos seus *stakeholders* essa mesma informação (Idowu e Papasolomou, 2007) concluiu que as motivações são várias (ver quadro 3). Por um lado, os relatórios de sustentabilidade são criados por serem solicitados por todos aqueles que interagem com a empresa. Por outro lado, são publicados pelos benefícios que essa divulgação da informação irá trazer ao nível das relações públicas, acabando com a inquietação dos *stakeholders*: os clientes irão manter-se leais, os investidores irão querer investir, os fornecedores não temerão riscos e os ambientalistas não protestarão. Redigir os relatórios pode ainda ser necessário por solicitação do Governo (Idowu e Papasolomou, 2007). É por tomarem consciência de que a sustentabilidade traz valor económico que as empresas divulgam efectivamente essa informação, os seus valores e

⁷ A *Global Reporting Initiative* é uma organização baseada em rede que tem como objectivo a produção de um quadro de divulgação da sustentabilidade empresarial que seja reconhecido a nível mundial.

o seu desempenho, construindo-se um diálogo cada vez mais transparente entre a empresa e os seus *stakeholders* (Dias, 2009).

Porém, as empresas não se podem esquecer que é igualmente importante divulgar a informação internamente e envolver os colaboradores nas actividades de responsabilidade social. Comunicar internamente permite aos gestores promover coerência entre a identidade empresarial percebida pelos *stakeholders* externos (reputação) e os *stakeholders* internos (Hildebrand e Sen 2011).

Quadro 3- Motivações para a divulgação de informação relacionada com a responsabilidade social da empresa

Motivações da divulgação de informação
Informar os <i>stakeholders</i>
Apresentar uma imagem mais alargada da empresa
Ir de encontro às melhores práticas dos relatórios anuais
Obter os benefícios de relações públicas que são originados numa responsabilidade social positiva
Satisfazer os requisitos de divulgação dos principais accionistas
Garantir que os funcionários estão em sintonia com as metas da empresa
Demonstrar uma forma de gestão aberta e transparente
Manifestar a importância atribuída à responsabilidade social dentro da empresa
Cumprir os requisitos governamentais
Demonstrar aos diferentes <i>stakeholders</i> que as questões não financeiras da empresa também são importantes
Dar continuidade à cultura que o seu fundador começou no início da empresa

(Fonte: Adaptado de Idowu e Papisolomou, 2007)

Dias (2009) refere ainda que “*não se trata [...] de uma moda, mas antes da primeira manifestação da tão falada mudança de paradigma, onde a economia de mercado internaliza os aspectos ambientais e sociais nos seus processos de decisão*”. É

necessário ter em conta que a publicação da informação relativa à sustentabilidade empresarial não deve ser vista como o verdadeiro reflexo da atitude das empresas face à responsabilidade social e ambiental (Gray, 2006). Neste sentido, é importante ressaltar que as empresas devem estar dispostas a publicar a sua performance social, mesmo quando as metas previamente estabelecidas não são atingidas ou quando as notícias não são favoráveis para a sua imagem (Black, 2006).

3.2 A responsabilidade social e os colaboradores

Actuar no âmbito da responsabilidade social envolve o compromisso de contribuir para o desenvolvimento económico e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, das suas famílias e comunidades onde estão inseridos. Implica tratar os colaboradores de forma justa e equitativa, actuar eticamente e com integridade, respeitar os direitos humanos, contribuir para a protecção do ambiente para as gerações actuais e futuras e preocupação com as respectivas comunidades (Srivastava, 2010).

Mais concretamente no que diz respeito aos colaboradores, proporcionar-lhes um bom ambiente de trabalho é uma forma de estimular a inovação e a criatividade, o que reforça as vantagens competitivas para as empresas. Preocupação com os colaboradores pode passar também por investir nestes através da formação, dar-lhes segurança no seu posto de trabalho, seguro de saúde, entre outras medidas. Vários estudos têm vindo a demonstrar que estas políticas de gestão são positivas para a organização, na medida em que melhoram a performance dos colaboradores (Delios, 2010).

Por outro lado, a responsabilidade social apenas está incorporada na empresa quando a sua cultura empresarial é evidente nas decisões diárias dos gestores e quando os colaboradores têm acesso ao diálogo existente entre a sua organização e a comunidade (Black, 2006). Mais ainda, uma implementação bem sucedida da responsabilidade social está associada ao compromisso, contributo e esforço dos colaboradores que integram a organização (Merali, 2010).

Não só as organizações empresariais têm responsabilidade social para com os colaboradores, como os próprios colaboradores vivem a responsabilidade social,

enquanto agentes activos da empresa. Neste sentido, Valentine e Fleischman (2008) defendem que as práticas de responsabilidade social numa empresa aumentam a satisfação dos colaboradores. Para Jong (2011), as práticas de responsabilidade social orientadas para os colaboradores trazem benefícios positivos para a performance dos mesmos e são baseadas em 3 perspectivas: os colaboradores são *stakeholders* legítimos; a gestão de recursos humanos combinada com as práticas de responsabilidade social aumenta o empenho dos colaboradores; as práticas de responsabilidade social variam de país para país.

A responsabilidade social corporativa tem inclusive impactos positivos na gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da motivação, da moral, do comprometimento, do trabalho em equipa, do recrutamento e da retenção dos colaboradores (Zappalà, 2004). O autor sustenta que, uma vez que vêem cada vez mais os seus colaboradores como *stakeholders* chave nos programas de responsabilidade social, as organizações vão continuar a adoptar estas medidas, não só pelos factores externos tais como melhoria de imagem e reputação, como por outras razões relacionadas com os recursos humanos e os benefícios para as pessoas (Zappalà, 2004).

3.3 Identidade empresarial

A consistência na comunicação dos valores éticos da empresa e dos atributos de responsabilidade social, e a coerência na ligação desses valores ao longo da identidade do negócio tem grande influência nas relações entre a identidade corporativa e os valores da organização (Borgerson *et al.*, 2009).

A capacidade de uma empresa se comprometer com os seus *stakeholders* é visível quando a empresa se identifica como fortemente ligada a estes e é também demonstrada através da gestão dos *stakeholders*, ou seja, quando são tidos em consideração na tomada de decisões operacionais (Black, 2006).

Castka *et al.* (2004) defendem que a gestão da responsabilidade social deve considerar a presença dos *stakeholders*, na medida em que todas as partes interessadas na empresa influenciam o sistema de responsabilidade social da mesma, pela importância das suas

expectativas e pelos resultados que a empresa demonstra. De facto, de uma empresa que tem como valor a responsabilidade social deve-se esperar que esse mesmo valor seja revelado nos diferentes aspectos da organização, havendo coerência na comunicação e consistência entre a percepção desta qualidade pelos diferentes *stakeholders* (Borgerson *et al.*, 2009).

Hildebrand e Sen (2011) sugerem inclusive que uma empresa é aquilo que os *stakeholders* internos acreditam que é (percepção sobre as características da empresa) e o que querem que seja (valores que a empresa aspira e objectivos que pretende atingir).

Assim, as empresas cuja identidade se baseia em valores éticos e atributos de responsabilidade social devem aumentar os seus esforços de comunicação destes princípios nas suas operações, incluindo lojas de retalho, colaboradores de nível mais baixo, eventos da marca e contratação de recursos humanos (Borgerson *et al.*, 2009). Muitas empresas que documentam os valores que defendem esquecem-se do papel dos seus colaboradores na co-criação da identidade empresarial. Uma fraca interacção entre a gestão de topo e “lojas locais”, por exemplo, pode originar uma falha importante na comunicação dos valores éticos através dos diferentes canais da organização (Borgerson *et al.*, 2009).

O contacto que um colaborador tem com os *stakeholders* externos influencia o sentimento de compromisso social do colaborador. Com efeito, um colaborador que tenha contacto directo com os *stakeholders* tem um sentido mais elevado de responsabilidade social (Black, 2006). Há, efectivamente, imensas oportunidades de ligação dos consumidores à identidade empresarial, sobretudo na informação da responsabilidade social por parte dos colaboradores que têm contacto directo com o cliente final. Estamos a falar da operacionalização da identidade e da possibilidade de acrescentar valor através destas iniciativas, com benefícios para a empresa, os clientes e restantes *stakeholders* (Borgerson *et al.*, 2009). É importante que haja dinamismo dos conceitos de sustentabilidade entre todos os colaboradores. Isto pode ser feito através de actividades internas de discussão do tema e pela criação de um ambiente favorável para que as iniciativas de responsabilidade social possam ser verdadeiramente incorporadas nas tarefas dos colaboradores e usadas como poderosas ferramentas de gestão (Marques *et al.*, 2010).

2ª PARTE - O CASO DA SONAE

CAPÍTULO 4: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Definição do problema e objetivos de estudo

A literatura sobre responsabilidade social corporativa é bastante extensa. Um estudo efectuado à evolução da literatura relativa à responsabilidade social concluiu que a investigação académica sobre este tema é confiável, podendo as revistas científicas ser excelentes fontes de informação e conhecimento, tanto para os gestores como para investigadores (Alcañiz *et al.*, 2010). Assim, nos capítulos anteriores foi contextualizado o conceito de responsabilidade social e foram exploradas as motivações por detrás destas iniciativas. Estudaram-se, igualmente, a ligação entre a responsabilidade social e os colaboradores, a importância da identidade empresarial e a forma como as empresas de grande dimensão entendem a responsabilidade social.

O enquadramento desta investigação prende-se com a responsabilidade social no grupo Sonae, sendo que serão analisadas as opiniões de *stakeholders* internos, os colaboradores, sobre este assunto.

O objectivo geral da presente dissertação consiste em compreender as percepções de colaboradores relativamente à responsabilidade social, analisando se existe coerência nas diferentes áreas da empresa. Isto é, sendo a Sonae um grande grupo económico que pretende estar na linha da frente da actuação no âmbito da responsabilidade social, interessa perceber se esta dimensão da empresa é vivida nos diferentes departamentos de igual forma, se os colaboradores estão alertados e que importância atribuem a estas políticas, e se existe harmonia na percepção destas medidas desde a gestão de topo ao colaborador indiferenciado.

De facto, se se pretende que a visão sustentável e as estratégias empresariais de responsabilidade social sejam bem-sucedidas, estas têm que ser suportadas e estar reflectidas nas normas e valores da organização, pelo que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental nas empresas que se querem tornar mais sustentáveis (Bonn e Fisher, 2011).

Para a concretização do objectivo geral já apresentado, foram delineados objectivos específicos:

- Recolher informação acerca das iniciativas de responsabilidade social da Sonae que permita obter um conhecimento mais aprofundado deste contexto do grupo;
- Identificar as motivações do grupo económico e dos seus gestores para adoptar medidas de responsabilidade corporativa;
- Perceber de que forma as acções de responsabilidade social são implementadas e quais os principais desafios à sua implementação;
- Compreender as percepções de diferentes colaboradores relativamente a estas acções, desde a importância que lhes atribuem à forma como as vivem dentro da empresa;
- Compreender se a dimensão de sustentabilidade da Sonae é um motivo de satisfação para os colaboradores e se existe uma ligação entre a escolha do local de trabalho e as iniciativas de responsabilidade social do mesmo;
- Perceber se a responsabilidade social corporativa está efectivamente presente na cultura organizacional da Sonae.

4.2 Escolha do caso

A Sonae é um grupo empresarial de retalho com duas grandes áreas de negócios: a Sonae MC, onde se concentram as actividades do ramo alimentar, hipermercados (Continente) e restaurantes (Bom bocado); e a Sonae SR que agrupa diverso retalho, desde calçado (Loop), equipamento informático (Vobis), electrodomésticos (Worten), a telecomunicações móveis (Worten Mobile) e vestuário (Sportzone, Modalfa e Zippy). A actividade nos centros comerciais e lazer é desenvolvida em parceria através da Sonae Sierra, assim como as telecomunicações, média e software e sistemas de informação (SSI) com a Sonaecom. Os investimentos activos são geridos por sectores específicos, estando actualmente nesta carteira de negócios a bricolage e materiais de construção (Maxmat), agências de viagens (GeoStar) e corretagens de seguros (MDS). A Sonae Investimentos SGPS, SA é a holding que agrega a actividade *core* de retalho do grupo (Sonae, 2011).

De referir que o universo Sonae compõe-se ainda por mais duas holdings, a Sonae Indústria SGPS, SA (sociedade aberta), detentora de uma das maiores empresas industriais do sector dos derivados de madeira do mundo, e a Sonae Capital SGPS, SA, holding dos negócios com turismo e vocacionada para investimentos em projectos de engenharia, energia e ambiente.

A escolha do caso do grupo Sonae prende-se com vários factores. Em primeiro lugar, diversos projectos das empresas do grupo são fortemente publicitados e amplamente conhecidos pelo público em geral, como é o caso da Missão Sorriso, o que é, desde já, demonstrador, mesmo que indirectamente, do seu impacto.

Em segundo lugar, os números de 2009 apontam para uma contribuição total de cerca de 10 milhões de euros por parte da Sonae a 2 737 instituições de solidariedade social e associações (“*Sonae For The Better*” – Fórum de Sustentabilidade, 2010), ilustrando o forte comprometimento com as causas sociais. Um dos valores da Sonae é a responsabilidade social, que se concretiza em 3 grandes áreas: contribuição para a melhoria da sociedade, preocupação ambiental e desenvolvimento do conhecimento humano.

Em terceiro lugar, pelo facto de ser um grande grupo económico, o maior empregador privado em Portugal (mais de 40.000 colaboradores) e por interagir diariamente com um elevado número de *stakeholders*, dos quais se destacam os seus clientes e fornecedores, para além dos colaboradores, accionistas e órgãos das comunidades onde as suas empresas estão localizadas, pelo que a responsabilidade social é inevitavelmente uma obrigação para a Sonae. Pensa-se, então, ser relevante e interessante sistematizar as motivações inerentes a estas iniciativas e a percepção dos diferentes colaboradores em relação às mesmas, não só para as divulgar, como também por poderem ser representativas da contribuição do mundo empresarial para o progresso social.

Através do *site* da Sonae, podemos observar que a sustentabilidade é uma dos assuntos na ordem do dia para este grupo, dado o destaque que lhe é atribuído. Entre os 6 ícones principais, encontramos a palavra sustentabilidade, uma entrada que nos permite explorar diferentes aspectos da política de sustentabilidade do grupo publicitada.

Da mensagem de sustentabilidade do CEO, divulgada no *site* oficial, retêm-se três áreas principais de actuação da Sonae que acompanham o crescimento económico empresarial: o progresso social; a melhoria do desempenho ambiental; e a garantia do bem-estar dos colaboradores. Segundo o CEO, a responsabilidade social do grupo empresarial acresce pelo facto de interagir diariamente com um número elevado de *stakeholders*, tendo de ter uma actuação exemplar em toda a cadeia de negócio.

Hoje em dia, as empresas têm por hábito publicitar as suas actividades no âmbito da responsabilidade social na Internet, para que todos os *stakeholders* possam aceder a essa informação. A Sonae publica desde 2007 o “Relatório Anual de Sustentabilidade”. Este documento tem como objectivo apresentar a actuação no âmbito da sustentabilidade de acordo com as especificidades das áreas de negócio da Sonae, diferentes entre si e, como tal, portadoras de diferentes desafios, exigências e responsabilidades. Segundo um estudo de caso de 2010 da BCSD Portugal (“Campanha Arredonda”), a Sonae foi a primeira empresa no sector do retalho a publicar um relatório de sustentabilidade. Este facto demonstra que a Sonae está na vanguarda da actuação ao nível da responsabilidade social.

No Fórum de Sustentabilidade “Sonae For the Better” 2010, foram apresentadas algumas das melhores actividades desenvolvidas pelas empresas Sonae, demonstrando os princípios, as políticas e as práticas nas várias dimensões da sustentabilidade. Neste evento foram focados 3 aspectos: *PEOPLE* (direccionado para os colaboradores), *PLANET* (preocupação com o ambiente e *PURPOSE* (apoio à comunidade).

4.3 Metodologia da Investigação

Segundo Malhotra (2010), as investigações podem ser exploratórias ou conclusivas. O primeiro tipo de investigação tem como objectivo explorar, como o próprio nome indica, um problema ou uma situação, de forma a providenciar uma percepção aprofundada da questão e compreensão do assunto. Por seu turno, a investigação conclusiva é tipicamente mais formal e estruturada, sendo baseada em amostras de

grande dimensão e representativas da população, sujeitas a uma análise quantitativa (Malhotra, 2010).

A presente dissertação consistiu numa investigação exploratória da responsabilidade social de algumas empresas do universo Sonae. A opção por este tipo de metodologia prende-se com o tema da dissertação, que exige a obtenção de evidência empírica e um amplo conhecimento das acções desenvolvidas pela Sonae no âmbito das responsabilidades social e ambiental; com as características e objectivos do estudo; e com as vantagens e potencialidades desta metodologia. A principal desvantagem de se optar por esta metodologia é a impossibilidade de generalização dos dados.

Tendo como objectivo a descoberta de ideias e percepções, a investigação exploratória é flexível e versátil, podendo ser utilizado como método os questionários, estudos de caso e pesquisas qualitativas. Por outro lado, raramente envolve questionários estruturados, amostras de grande escala, e procedimentos estanques, o que permite ao investigador a descoberta de novas ideias à medida que o estudo se desenrola (Malhotra, 2010). Esta investigação pôde beneficiar desta característica dos estudos exploratórios, tendo o curso da exploração sido redireccionado ao longo do trabalho, e ajustados os objectivos do mesmo. Segundo Malhotra (2010), a criatividade e ingenuidade do investigador desempenham um papel muito importante num estudo exploratório.

A investigação foi conduzida por 2 fases distintas, havendo dois instrumentos de recolha de dados: Análise Documental e realização de Entrevistas.

- a) Relativamente à análise documental (ver ponto 4.3.1), foram estudados os relatórios anuais, os relatórios de sustentabilidade, brochuras, artigos de jornal, e informação disponibilizada no *site* da Sonae, nomeadamente as comunicações (*press releases*). Para além disso, foram também solicitados à Sonae todos os dados que pudessem ser fornecidos e estivessem relacionados com acções de responsabilidade social e ambiental. A informação obtida foi a que se encontra já disponibilizada para o público em geral.
- b) Posteriormente, pretendeu-se explorar as motivações para o envolvimento na responsabilidade social, o modo como é vivida dentro da empresa e conhecer as percepções dos que nela operam. Para isso foram entrevistados colaboradores de

posições e departamentos diversos na Sonae. Os objectivos inerentes à realização das entrevistas serão explicados no ponto 4.3.2.

4.3.1 Análise documental

A análise documental foi muito relevante para o estudo exploratório. A própria definição do problema em causa não pôde ser finalizada sem a realização da análise documental. Efectivamente, entender o contexto ambiental do problema, isto é, conhecer a organização em estudo e os factores que têm um impacto no problema, é crucial para a definição do mesmo (Malhotra, 2010)

A documentação organizacional inclui os relatórios anuais da empresa, material de relações públicas e *press releases*, afirmações da missão da empresa, estratégias e políticas de marketing, estratégias de gestão de recursos humanos, entre outros, sendo importante que o investigador esteja ciente dos diferentes tipos de documentação (Forster, 1994). Assim, na análise documental foram exploradas diferentes fontes de informação: relatórios de sustentabilidade da Sonae, comunicados, *press releases*, estudos de caso da BSCD Portugal referentes a este grupo económico e notícias de diversos jornais relacionadas com as actividades de responsabilidade social da Sonae. O grande objectivo da realização da análise documental foi o de contextualizar e obter um conhecimento aprofundado da acção da Sonae no âmbito da responsabilidade social, uma pesquisa extremamente importante para fundamentar a dissertação e para a preparação para as entrevistas, segunda parte da metodologia.

O instrumento mais utilizado na recolha de informação para a realização deste trabalho foi o Relatório de Sustentabilidade de 2009 do grupo Sonae, por ser o relatório de sustentabilidade mais recente publicado pelo grupo à data de Janeiro de 2011, início da realização da investigação.

Uma das formas de analisar as actividades da Sonae no âmbito da responsabilidade social é através da informação divulgada pela própria empresa, não só pelos relatórios de sustentabilidade, mas também através da comunicação ao exterior, mais concretamente os *press releases*. Foram analisados os comunicados referentes aos anos

civis de 2010 e de 2011. Entre os diversos temas apontados, destacaram-se aqueles relacionados com a responsabilidade social, responsabilidade ambiental e sustentabilidade, tendo sido encontradas notícias relevantes que demonstram o papel activo deste grupo económico:

O *Lloyd's Register Quality Assurance* atribuiu à Sonae Retalho a certificação do seu sistema de gestão ambiental, segundo a norma internacional ISO 14001, o que vem reforçar a importância dada pela empresa à estratégia de eficiência que lhe permite um desenvolvimento sustentável. (*press release* - Maia, 14 de Fevereiro de 2011).

Uma das dimensões da responsabilidade social de uma empresa diz respeito à preocupação com os seus colaboradores, nomeadamente ao proporcionar condições de trabalho dignas, saúde e segurança. A Sonae recebeu um dos *European Good Practice Awards* (Prémios Europeus de Boas Práticas) da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Um *press release* da Sonae refere o seguinte: “A Sonae tem vindo a desenvolver um conjunto alargado de acções de verdadeira Responsabilidade Social, através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, minimizando e/ou eliminando as causas e promovendo uma contínua vigilância na Saúde Ocupacional e Bem-Estar”. São ainda apontados números que revelam a diminuição dos acidentes de trabalho no ano de 2010 (*press release* - Maia, 11 Maio de 2011).

No âmbito da responsabilidade ambiental, a Sonaecom e a Sonae Sierra uniram-se com o objectivo de reabilitar e preservar as florestas portuguesas. A Optimus da Sonaecom recomendou aos seus clientes a troca da factura em papel pela factura electrónica, comprometendo-se a plantar área florestal e a gerir a mesma durante 30 anos, eliminando assim toneladas de gases com efeito de estufa da atmosfera. O Estação Viana Shopping, centro comercial da Sonae Sierra, pôs em prática uma iniciativa para consciencializar os seus clientes da necessidade de protecção do ambiente. Os clientes podiam trocar os pontos acumulados no seu cartão do shopping pelo “Prémio para a Natureza”, o que se traduziu na limpeza de 2 hectares da área rearboreada da Serra de Santa Luzia (*press release* - Maia, 5 de Agosto de 2010).

No comunicado sobre a apresentação de resultados de 2010, o CEO da Sonae afirmou que nesse ano a contribuição para a comunidade registou um aumento de 12%, num total de 10,4 milhões de euros com o intuito de apoiar 3 082 instituições. Por outro lado, o CEO referiu a criação de 3 454 novos postos de trabalho e o aumento da formação dos colaboradores já existentes (*press release* - Maia, 16 de Março de 2011).

Dadas as práticas de responsabilidade social e valores éticos da Sonae, o *Ethisphere Institute* (associação internacional de ética e responsabilidade social corporativa, sediada em Nova Iorque) distinguiu-a em 2011 como uma das “Empresas Mais Éticas do Mundo”, tendo sido a primeira vez que uma empresa portuguesa recebeu este reconhecimento. Este centro de investigação tem como objectivo a promoção da anti-corrupção, da sustentabilidade e das melhores práticas de responsabilidade social no mundo empresarial. Tal como outras empresas de diferentes sectores como o eBay, a Adidas e a Starbucks, a Sonae sobressaiu pela aposta na inovação e na sustentabilidade, pelos seus códigos de ética e pela cidadania empresarial que valoriza (*Press Release* - Maia, 23 de Março de 2011).

Um Estudo de Caso de 2010 da BSCD Portugal dedicou-se à investigação da campanha da Sonae “Juntos Pela Madeira - Para Ajudar Basta Arredondar”. Esta iniciativa de responsabilidade social, posta em prática pela Sonae em parceria com a RTP1 e a Cruz Vermelha Portuguesa, teve como objectivo reunir fundos para a reconstrução da ilha da Madeira, destruída pelas fortes cheias desse mesmo ano. Alertando os seus clientes para a gravidade da situação na Madeira, a Sonae apelou à solidariedade durante um mês e meio, sugerindo aos clientes que arredondassem o valor das suas compras, com o compromisso de esse valor reverter para a reconstrução da ilha. O estudo de caso da BSCD Portugal demonstrou que os resultados da campanha foram muito positivos, na medida em que foi possível recolher mais de 1,2 milhões de euros, o que demonstra o papel activo da Sonae em ajudar as comunidades em que se insere.

Porém, nem todas as pessoas vêem estas actividades da mesma forma. Uma notícia do Jornal de Notícias (23 de Dezembro de 2010) referiu o descontentamento por parte de diferentes pessoas que pela Internet acusavam a Sonae de “fazer caridade com o dinheiro dos outros”, aludindo a outras campanhas de solidariedade similares à campanha *Juntos pela Madeira* e à dedução em impostos por parte da empresa. A Sonae

confirmou à Agência Lusa a dedução dos donativos, referindo porém que estas deduções estavam enquadradas na lei (JN, 23 de Dezembro de 2010).

4.3.2 Entrevistas

Objectivos das entrevistas

Segundo Malhotra (2010), os dados pesquisados pelo investigador podem ser quantitativos ou qualitativos. A investigação quantitativa consiste em quantificar a informação e generalizar os resultados obtidos, que são sujeitos a uma análise estatística. Por seu turno, o objectivo da investigação qualitativa consiste em obter uma compreensão das razões e motivações das atitudes das pessoas, as suas preferências e o seu comportamento, sendo baseada em amostras pequenas e até defendida por alguns autores como a forma mais apropriada para obter resultados com verdadeiro significado (Malhotra, 2010). Assim, a abordagem indutiva associada à investigação qualitativa é utilizada quando não se pretende uma generalização ou representatividade, mas sim iluminar o problema em discussão, permitindo uma maior liberdade na análise dos dados e oferecendo uma perspectiva mais dinâmica do tópico.

O método escolhido para a obtenção dos dados qualitativos foi a realização de entrevistas. As entrevistas são geralmente pouco estruturadas, directas e realizadas pessoalmente, permitindo ao investigador revelar as motivações, crenças, atitudes e sentimentos do entrevistado em relação ao tópico em estudo, resultando numa amostra pequena (Malhotra, 2010).

Conduzir uma investigação qualitativa baseada na realização de entrevistas exige também a utilização de determinadas competências – tais como a capacidade de ouvir, tirar anotações, entre outras – mas também uma forte preparação e um planeamento ponderado (Qu e Dumay, 2011). A realização de entrevistas exige uma grande quantidade de tempo, tanto ao nível da preparação e realização, como também no que diz respeito à transcrição das mesmas e futura análise, sendo um método que permite uma compreensão aprofundada do tema em estudo.

O interesse por entrevistar pessoas de diferentes posições neste grupo económico surgiu da necessidade de conhecer de perto as motivações, emoções, dificuldades e sucessos que poderão envolver estas acções e, acima de tudo, compreender as percepções de colaboradores em relação à responsabilidade social da empresa.

Foram realizados quatro guiões para as entrevistas, tendo em consideração quatro diferentes grupos de entrevistados, como é explicado em seguida. As entrevistas foram semi-estruturadas, isto é, houve também margem para eventuais alterações ao longo das entrevistas, de forma a adaptar as mesmas às especificidades de cada situação em particular.

A escolha pela realização de entrevistas semi-estruturadas deveu-se ao facto de este método ser flexível, lógico e capaz de revelar facetas normalmente escondidas do comportamento humano e organizacional (Qu e Dumay, 2011). Esta margem para alterações revelou-se essencial em diversas entrevistas, tendo havido algumas situações em que foi realizada uma pergunta que previamente não estava prevista cuja necessidade surgiu com o decorrer da conversa e que se revelou importante para a elaboração dos resultados. Por outro lado, as entrevistas semi-estruturadas permitem ao entrevistador modificar o estilo, ritmo e ordem das questões, de forma a obter respostas o mais completas possível por parte do entrevistado, tendo este espaço para se manifestar pelos seus próprios termos e pela forma como pensa e utiliza a linguagem (Qu e Dumay, 2011).

Com o objectivo de verificar o funcionamento das entrevistas, foi realizado um pré-teste. Para o efeito, realizou-se uma entrevista através do guião previamente elaborado a um colaborador da Sonae. Este teste revelou-se positivo pois não foi sentida qualquer dificuldade por parte do entrevistado em responder às questões e a entrevista decorreu fluentemente, pelo que o pré-teste permitiu prosseguir com a investigação.

Seleccção e caracterização da amostra

A população do presente estudo empírico é constituída por colaboradores de diferentes departamentos e posições da Sonae. É importante referir que logo de início já estava assumido que a amostra não seria representativa do universo Sonae, não só por se tratar de uma realidade de 40 000 colaboradores, sendo difícil encontrar números representativos provenientes das diferentes empresas do grupo e dos diferentes departamentos, como também porque o tipo de estudo que se pretendia para a dissertação não o exigiu.

Sendo a metodologia de investigação a realização de entrevistas que resultariam em dados qualitativos, procurou-se encontrar diferentes grupos de entrevistados, que permitissem demonstrar a percepção das actividades de responsabilidade corporativa da Sonae por pessoas que ocupassem cargos distintos.

Teve-se como princípio seleccionar colaboradores em posições diferentes, desde o estagiário que trabalha há poucos meses na empresa, ao CEO que a conhece desde jovem e que lá trabalha há 25 anos. Por uma questão de operacionalidade, acessibilidade aos dados e facilidade em obter informação, foram seleccionadas duas empresas do grupo Sonae: a Worten, da sub-holding Sonae SR; e a sub-holding Sonae Sierra. Relativamente à Worten, foram seleccionadas duas lojas de dois centros comerciais do grande Porto. Por uma questão de confidencialidade, os centros comerciais não são identificados.

Uma vez que queríamos perceber se existe consistência entre os colaboradores e se a responsabilidade corporativa os acompanha ao longo do seu percurso na empresa, foi considerado igualmente importante entrevistar responsáveis pelos recursos humanos. Segundo Black (2006), num estudo deste género há também todo o interesse em entrevistar gestores de relações públicas (foi considerado o Departamento de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa), já que estes, pela natureza do seu trabalho, estão muito ligados às actividades de responsabilidade social. Porém, segundo o autor, também se torna relevante entrevistar gestores que não estejam ligados às relações públicas, pois estudos já demonstraram que a responsabilidade social é

integrada quando os colaboradores das empresas a utilizam como critério de decisão nas suas operações (Black, 2006).

Hildebrand e Sen (2011) sugerem igualmente que a responsabilidade social deve estar integrada em todas as áreas da organização, não devendo estar restrita a um único departamento (por exemplo, o departamento de responsabilidade corporativa), mas sim alinhada com outras áreas como os recursos humanos e o marketing.

Na selecção da amostra teve-se em consideração a perspectiva destes autores e, dessa forma, a amostra da investigação (apresentada no quadro 4) foi constituída por 4 grupos distintos:

- Responsabilidade Corporativa
- Colaboradores (indiferenciados)
- Responsáveis de Recursos Humanos
- Gestão de Topo

O número de entrevistas efectuadas foi aquele que permitiu recolher os dados necessários, sendo que foi também assumido de início que o importante era encontrar respostas que se esgotassem, na medida em que continuar com a realização de entrevistas não só não seria compatível com o cronograma de trabalho inicialmente proposto, como também não iria acrescentar resultados relevantes.

Salienta-se ainda que o número de entrevistas realizadas foi também de encontro à disponibilidade dos entrevistados e à resposta dada pelo grupo económico ao pedido de realização de entrevistas aos colaboradores.

Para garantir a confidencialidade, o discurso dos colaboradores indiferenciados não é associado à sua função, pelo que serão utilizadas as seguintes denominações: colaborador 1, colaborador 2, colaborador 3, colaborador 4 e colaborador 5, de forma completamente aleatória. Ainda, na análise dos dados os colaboradores entrevistados são tratados no masculino.

Quadro 4 - Apresentação da amostra

Amostra			
Grupo de entrevistados	Departamento/ Sub-holding	Função	Antiguidade na Sonae
Responsabilidade Corporativa	Departamento de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa	Responsável de Responsabilidade Corporativa ⁸	6 meses
Colaboradores (indiferenciados)⁹	Sonae Retalho	Estagiário de informática	6 meses
	Worten – Shopping A	Operador de loja - caixas	6 anos
	Worten – Shopping B	Operador de loja	4 anos
	Worten – Shopping B	Director de loja	22 anos
	Sonae Sierra	Auditor Interno	6 meses
Responsáveis de Recursos Humanos	Sonae	Gestor de Projectos de Recursos Humanos ¹⁰	3 anos
	Worten – Shopping A	Responsável de Recursos Humanos e SAF ¹¹	18 meses
Gestão de Topo	Sonae Sierra	Responsável pelo Marketing e Inovação na Europa ¹²	11 anos
	Grupo Sonae	CEO	25 anos

⁸ Tentou-se entrevistar ainda a directora do Departamento de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae, mas devido a indisponibilidade, a própria referiu que as respostas do responsável de responsabilidade corporativa “foram dadas na perspectiva do departamento”. Assim, para facilitar a discussão dos resultados, utiliza-se daqui para a frente a denominação “Departamento RC”.

⁹ Serão utilizadas as seguintes denominações para os mesmos, de forma completamente aleatória: “Colaborador 1, 2, 3, 4 e 5”.

¹⁰ Será identificado como “Gestor de projectos RH”.

¹¹ Será identificado como: “Responsável RH Worten”. SAF significa Serviço Administrativo e Financeiro.

¹² Será identificado como “Responsável Marketing Sonae Sierra”, para facilitar a utilização dos dados.

Guiões das entrevistas

Antes da realização das entrevistas foi preparado um guião de entrevista para cada um dos grupos de entrevistados. Porém, o modelo das entrevistas foi semelhante para todos os grupos considerados na amostra:

- a) Informar o entrevistado sobre os objectivos do estudo
- b) Assegurar o carácter confidencial das informações
- c) Obter autorização para a gravação da entrevista
- d) Perguntar a função e há quanto tempo trabalha na empresa
- e) Formalizar as questões
- f) Agradecer a colaboração

Relativamente às questões (alínea e), estas variaram conforme os objectivos previamente delineados. São em seguida explicados os objectivos específicos da entrevista a cada um dos grupos, bem como detalhadas as questões efectuadas (ver quadros 5, 6, 7 e 8).

Quadro 5- Guião da entrevista ao grupo "Responsabilidade Corporativa"

Objectivos: Pretende-se averiguar se o departamento de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa da Sonae funciona isolado dos restantes departamentos ou se trabalha paralelamente com os mesmos. Interessa perceber quais as motivações inerentes à implementação das actividades de responsabilidade social, bem como os motivos por detrás da sua divulgação. Por outro lado, importa perceber qual a opinião do responsável relativamente ao trabalho nesta área.	
Questão 1:	A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?
Questão 2:	As iniciativas de responsabilidade social estão muito desenvolvidas na Sonae. Quais são os principais motivos?
Questão 3:	Pode explicar brevemente como é que estas iniciativas são postas em prática?
Questão 4:	A responsabilidade social na Sonae é fortemente divulgada para o exterior, através da informação disponibilizada no <i>site</i> oficial, nos relatórios de sustentabilidade, etc. Porque é que se divulga esta informação?
Questão 5:	Quais são os principais <i>stakeholders</i> que pretendem atingir com a divulgação da informação?
Questão 6:	Existe algum instrumento de comunicação interna através do qual informam os seus colaboradores destas actividades?
Questão 7:	É só este departamento específico que trata da responsabilidade social ou os restantes colaboradores também estão envolvidos (ou são convidados a envolver-se)?
Questão 8:	Acredita seriamente no trabalho que está a ser desenvolvido a este nível na Sonae? Sente-se realizado?

Quadro 6 - Guião de entrevista ao grupo "Colaboradores (indiferenciados)"

Objectivos: Pretende-se entrevistar colaboradores de diferentes posições e antiguidade ao serviço do grupo empresarial, preferencialmente de empresas diferentes. O objectivos principais destas questões são compreender a percepção dos colaboradores relativamente à responsabilidade social da Sonae e perceber se estão informados destas actividades e se lhes atribuem alguma importância. Importa também compreender se as iniciativas de responsabilidade social da Sonae são factores de atracção, motivação e retenção do colaborador relativamente à empresa na qual trabalha.	
Questão 1:	A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?
Questão 2:	As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?
Questão 3:	Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae? Quais?
Questão 4:	Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?
Questão 5:	Considera que estas iniciativas são positivas em geral? E para a Sonae?
Questão 6:	Já participou em alguma das actividades de responsabilidade social da Sonae? Quais?
Questão 7:	O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si?
Questão 8:	Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

Quadro 7 - Guião de entrevista ao grupo "Responsáveis de Recursos Humanos"

Objectivos: Pretende-se com estas questões perceber se a responsabilidade social está presente na cultura organizacional da Sonae e se estas iniciativas tão desenvolvidas pelo grupo de empresas são inculcadas nos colaboradores. É importante perceber esta questão, sobretudo quando os colaboradores são considerados <i>stakeholders</i> importante nas empresas. Torna-se relevante compreender se a responsabilidade social está presente nas diferentes etapas pelas quais um colaborador passa ao longo de uma empresa e se os Recursos Humanos têm a responsabilidade social presente na sua actividade diária.	
Questão 1:	Conhece as actividades de responsabilidade social da Sonae?
Questão 2:	A responsabilidade social está presente nas actividades do Departamento de Recursos Humanos? De que forma?
Questão 3:	Qual é o aspecto mais importante para os Recursos Humanos no âmbito da responsabilidade social?
Questão 4:	A actividade de responsabilidade social da Sonae é abordada nos processos de recrutamento? De que forma?
Questão 5:	Notam que os colaboradores ficam mais motivados em trabalhar para a Sonae pela sua actividade no âmbito da responsabilidade social?
Questão 6:	Os colaboradores são incentivados a contribuir para as iniciativas de responsabilidade social?

Quadro 8 - Guião de entrevista ao grupo "Gestão de Topo"

Objectivos: Na presente investigação é crucial entrevistar a gestão de topo da Sonae, de forma a compreender qual o seu envolvimento nas actividades de responsabilidade social. Pretende-se entrevistar o superior máximo da Sonae, o CEO, bem como outro elemento da gestão de topo da Sonae, com o objectivo de perceber se a gestão de topo considera efectivamente estas questões importantes. Mais ainda, a gestão de topo poderá dar a entender os verdadeiros motivos para a implementação de iniciativas de responsabilidade social e elucidar para questões desta temática igualmente relevantes.	
Questão 1:	Qual a importância da responsabilidade corporativa para a Sonae? Quais os motivos pelos quais implementam estas medidas?
Questão 2:	Qual a importância do comprometimento da gestão de topo no desenvolvimento destas actividades?
Questão 3:	Quais os maiores desafios à implementação da responsabilidade social?
Questão 4:	Por que motivo são divulgadas as acções de responsabilidade social da Sonae?
Questão 5:	Considera importante os colaboradores da sua empresa estarem envolvidos nas actividades de responsabilidade social? Até que ponto é que estão?
Questão 6:	Que <i>feedback</i> espera receber relativamente a estas medidas? Quais os <i>stakeholders</i> que estão atentos às actividades de responsabilidade social?
Questão 7:	Do seu ponto de vista, quais os benefícios que a Sonae retira do envolvimento nas actividades de responsabilidade social?

Processo de recolha e análise dos dados

O guião das entrevistas foi delineado para ir ao encontro dos objectivos previamente estabelecidos e tendo em conta a revisão de literatura realizada.

Para planificar as entrevistas, foi feito um contacto prévio a todos os entrevistados para clarificar os seguintes pontos:

- a) Explicar o objectivo da investigação;
- b) Esclarecer por que motivo o entrevistado foi seleccionado para a amostra;
- c) Averiguar a intenção de participação por parte do entrevistado;
- d) Indicar o tempo previsto de duração da entrevista;
- e) Combinar hora e local para a realização da mesma.

Todas as entrevistas foram realizadas pela autora da dissertação. Durante a entrevista, foi demonstrando interesse pelas respostas, de forma a não criar inibição nos participantes. Para além disso, houve uma tentativa de não fazer juízos de valor às respostas dadas. Esta atitude, juntamente com a adaptação da entrevista a cada entrevistado, permitiu uma melhor compreensão da forma como os entrevistados entendem o assunto que estava a ser analisado (Qu e Dumay, 2011).

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas (à excepção de uma), de forma a preservar tudo o que foi dito e garantir que nada fosse esquecido na sua análise. Porém, também foram feitas anotações durante as entrevistas numa ficha de respostas, para salvaguardar a informação em caso de avaria do gravador.

As entrevistas duraram entre 15 a 45 minutos, sendo que as entrevistas mais longas foram as realizadas à gestão de topo. A entrevista que não foi feita presencialmente foi a do Departamento de Marca, Comunicação e Responsabilidade Corporativa, por falta de disponibilidade do entrevistado. O mesmo pediu para responder às questões por e-mail o que, apesar de limitar a espontaneidade das respostas e poder ser visto como uma

limitação do estudo, teve que ser aceite dada a importância da sua função para esta investigação.

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, o que se considerou um procedimento imprescindível para a análise e comparação de dados. A transcrição das entrevistas encontra-se disponível no anexo, estando os entrevistados identificados com uma denominação abstracta, como já foi referido, a fim de assegurar a confidencialidade das mesmas.

Sendo um estudo exploratório de abordagem qualitativa, a análise de dados foi realizada com base num método heurístico que, segundo defende Ketele e Roegiers (1999), visa gerar ideias, hipóteses e propostas de soluções, alertando para questões que merecem ser analisadas e submetidas a reflexão. Sendo assim, não tendo como meta obter uma representatividade estatística, a investigação teve como objectivo o aprofundamento conceptual da problemática em análise, sendo feita uma apresentação descritiva dos resultados, que são ilustrados com extractos das entrevistas. É feita uma análise crítica aos resultados obtidos, relacionada sempre que possível com a revisão da literatura.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Importância atribuída à responsabilidade social

Segundo Pedersen e Neergaard (2009), tanto as entrevistas como os questionários *online* podem causar problemas ao nível da metodologia pois ambos são baseados em relatórios pessoais. Na sua perspectiva, esta situação agrava-se quando o assunto é sensível para a empresa, sendo que alguns dos entrevistados poderão expressar opiniões demasiado favoráveis quando questionados sobre a responsabilidade social da empresa.

No quadro 9 é apresentada a síntese dos resultados relacionados com a importância atribuída à responsabilidade social pelos colaboradores da Sonae entrevistados. Dividiu-se este tema em quatro pontos, conforme se pode visualizar. A análise e discussão dos resultados e a forma como se chegou a estes são desenvolvidos em seguida.

Quadro 9 - Síntese dos resultados da importância atribuída à responsabilidade social pelos colaboradores entrevistados

Importância atribuída à Responsabilidade Social (RS)	
Identificação com o valor da RS	Os colaboradores entrevistados atribuem importância à RS e identificam-se com este valor e com a missão.
Peso da dimensão da RS na decisão de entrada na empresa	A RS do grupo não teve qualquer importância na decisão de trabalhar para a empresa, tendo havido factores mais preponderantes.
Presença da RS no recrutamento de novos colaboradores	Existe uma tentativa, por parte dos recursos humanos e da gestão de topo, de recrutar colaboradores que se identifiquem com os valores empresariais. Porém, foi verificado que isso nem sempre pode ser uma prioridade.
Peso da dimensão da RS na decisão de uma saída hipotética	Apesar de não ter sido um factor de decisão para a entrada na Sonae, para alguns entrevistados, a RS poderá pesar na decisão de uma saída hipotética da empresa.

Identificação com o valor da responsabilidade social

Um dos valores da Sonae, inseridos no âmbito da Sustentabilidade, diz respeito à responsabilidade social:

“Temos um sentido de Responsabilidade social activo de contribuição para a melhoria da sociedade em que nos inserimos, com forte preocupação ambiental e de desenvolvimento do conhecimento humano” (Valor Sonae – Responsabilidade Social)

Observou-se que os entrevistados atribuem importância à responsabilidade social corporativa, pois sentem que fazem parte da comunidade, sendo que quando questionados sobre a importância que atribuem pessoalmente a este valor, as respostas à questão foram bastante homogéneas:

“Sim, acho que contribui para o bem de toda a população digamos, e para mim também, faço parte dela.” (Colaborador3)

“É, claro que sim. Faço parte da comunidade e sinto que cada vez mais temos um papel muito importante nesse tema.” (Colaborador2)

“Sim, porque empresas grandes, como a Sonae, têm o dever e a possibilidade de ajudar as pessoas que necessitam, contribuindo para uma sociedade mais justa; ou através de acções de sensibilização e alerta podem tornar a sociedade mais "evoluída"; ou ainda com projectos de cariz ambiental, tudo para tornar um mundo num local melhor.” (Colaborador4)

“Sim, acho que as empresas, sobretudo de grande dimensão como a Sonae, têm, como o nome diz, responsabilidade social perante os outros. Ou seja, não devem olhar só para si mesmas e devem também integrar-se na sociedade onde estão também inseridas e contribuir de certa forma para a melhoria das condições da sociedade.” (Colaborador5)

Os colaboradores entrevistados demonstram assim que se identificam com um dos valores pilares do grupo económico para o qual trabalham e que compreendem o significado de “responsabilidade social”, remetendo este conceito para a contribuição para o bem-estar da sociedade.

Peso da dimensão da responsabilidade social da Sonae na decisão de entrada para a empresa

Para todos os entrevistados, as iniciativas de responsabilidade social da Sonae não pesaram na tomada de decisão de trabalhar neste grupo, tendo sido apontados outros motivos mais relevantes:

“Não, de todo não. Não tive isso em consideração, houve outros aspectos que se sobrepuseram.” (Colaborador5)

Porém, é curioso notar que os colaboradores indicaram o não conhecimento destas actividades como uma das razões para as iniciativas não terem sido tomadas em conta na decisão. Houve inclusive um colaborador que referiu que não poderia ponderar a questão da responsabilidade social aquando da entrada na Sonae, na medida em que quando entrou na empresa estas iniciativas ainda não eram desenvolvidas como hoje.

“Não, não pesaram porque eu quando entrei aqui em 1989 a responsabilidade social e ambiental da Sonae ainda era um embrião (...). Eu entrei em ‘89, ela nasceu em ‘85, portanto ainda estávamos, como eu costumo dizer, a gatinhar, estávamos a dar os primeiros passos para sermos o que hoje somos.” (Colaborador2)

Conclui-se que a responsabilidade social não foi um factor de decisão para a entrada na Sonae. Para compreender melhor esta situação, considerou-se importante questionar a gestão de topo e os responsáveis pelos recursos humanos da empresa.

Presença da responsabilidade social no recrutamento de novos colaboradores

O grupo de entrevistados “Recursos Humanos” foi questionado sobre a importância atribuída à responsabilidade social na sua actividade. Segundo Borgerson *et al.* (2009), as empresas que pretendem marcar uma posição ao nível da responsabilidade social devem ser consistentes na comunicação dos seus valores em todos os níveis da organização. Os autores defendem que as empresas devem marcar a sua posição

relativamente à responsabilidade social logo na contratação de recursos humanos, sobretudo de colaboradores de nível mais baixo nas lojas de retalho, já que estes, tendo um contacto muito próximo com os clientes, irão ter um papel fundamental na comunicação dos valores empresariais.

Identificaram-se motivações distintas ao nível da abordagem da responsabilidade corporativa nos processos de recrutamento. O gestor de projectos RH e o CEO da Sonae referiram que era atribuída importância à responsabilidade corporativa no momento de entrada na empresa por parte de novos colaboradores, nomeadamente através da apresentação dos valores da empresa:

“Está completamente presente, desde logo porque tudo o que nós fazemos nos Recursos Humanos, com a atracção de talento, com o desenvolvimento de pessoas, é uma dimensão da responsabilidade social: a dimensão PEOPLE.” (Gestor de projectos RH)

“(…) nós fazemos um esforço grande, já mesmo na fase de recrutamento, de explicar às pessoas quais são os valores da empresa e que achamos que só se sentirão realizadas e felizes se partilharem desses valores. Não somos uma seita que anda aí a vender valores mas achamos que somos o que somos e se as pessoas não valoram o que nós dizemos, os nossos valores, às tantas serão mais felizes noutra sítio qualquer.” (CEO Sonae)

Um estudo realizado por Sims e Kroeck (1994) concluiu que as empresas devem comunicar aspectos internos como a ética empresarial, permitindo assim aos candidatos a emprego avaliar se se irão enquadrar na cultura organizacional, minimizando o risco de graves diferenças éticas. Efectivamente, foi demonstrada na Sonae a intenção de recrutar colaboradores que se identifiquem com os valores empresariais. Porém, o responsável RH Worten indicou que esta nem sempre podia ser uma prioridade no recrutamento:

“Normalmente não. Normalmente o recrutamento é feito através do currículo e tem que ir de encontro às necessidades que também temos na loja. (...) Até pode ser uma pessoa que tenha muitas aptidões a nível social, só que hoje em dia isto está tão complicado que nós temos que ver bem as necessidades que temos aqui na loja, e neste caso na Worten é vendas.” (Responsável RH Worten)

Conclui-se que, apesar de haver vontade de recrutar colaboradores que se identificam com os valores da Sonae, essa situação nem sempre acontece nos diversos patamares de gestão. Esta questão é de extrema importância para a identidade empresarial, na medida em que deve haver coerência na comunicação da ética nas várias áreas da organização, ou seja, os atributos de responsabilidade social devem ser revelados nos diferentes patamares do negócio, sobretudo no contacto directo com o cliente (Borgerson *et al.*, 2009).

Peso da dimensão da responsabilidade social da Sonae na decisão de uma saída hipotética da empresa

Apesar de não terem atribuído importância à responsabilidade social na tomada de decisão em trabalhar para a empresa, a maioria dos entrevistados admite que terá em conta a actividade da Sonae no âmbito da responsabilidade corporativa no caso de considerarem sair da empresa.

“Sim (...). Se uma empresa se preocupa com este tipo de situações é um ponto a favor.”
(Colaborador1)

“Sim, se for uma empresa com uma responsabilidade social negativa (...), com efeitos nefastos para o ambiente, com efeitos também menos bons para a sociedade, com grandes impactos... poderei pensar duas vezes antes de escolher essa empresa.”
(Colaborador5)

Estes resultados demonstram que a Sonae está a passar a mensagem que defende, isto é, está a formar as pessoas que constituem a empresa. Um colaborador referiu inclusive que a forma como vê a Sonae hoje, comparando com o que via quando entrou na empresa, é muito diferente pela positiva. A mensagem de responsabilidade corporativa está a marcar os colaboradores, que se no passado não lhe atribuíam importância, hoje são levados a pensar de forma diferente (ver quadro 10).

**Quadro 10 - Opinião dos entrevistados relativamente à importância dada à
responsabilidade social na decisão de entrada e saída da empresa**

Peso dado à responsabilidade social na entrada para a empresa	Nº de Pessoas
Não teve qualquer importância	5
Teve importância	0
TOTAL	5
Peso dado à responsabilidade social numa saída hipotética	Nº de Pessoas
Terá importância	3
Não terá importância	2
TOTAL	5

Observa-se que, conforme defendem Zappalà (2004) e Jong (2011), a gestão de recursos humanos pode beneficiar das iniciativas de responsabilidade social da empresa.

Apesar de não se ter estabelecido uma relação entre a responsabilidade social e o recrutamento de colaboradores na Sonae, verificou-se um impacto positivo na eventual retenção dos mesmos.

5.2 Motivações para a implementação de iniciativas de responsabilidade social corporativa

Foi considerado importante conhecer e compreender as percepções dos colaboradores dos diferentes níveis do grupo empresarial relativamente às motivações por detrás da implementação de iniciativas de responsabilidade social. Os resultados são apresentados no quadro 11, sendo que a forma como se chegou aos mesmos é discutida em seguida.

Quadro 11 - Síntese dos resultados das motivações para a implementação de iniciativas de responsabilidade social

Motivações para a implementação de iniciativas de responsabilidade social (RS)	
Motivações diversas – percepção dos colaboradores	Observa-se que na Sonae existem diversas motivações por detrás da implementação das actividades de RS, tendo os colaboradores entrevistados identificado as seguintes: Missão da empresa; Contribuir para o bem-estar da sociedade; Promoção da imagem; Ganhar reconhecimento; Ferramenta de marketing; Desenvolvimento do país; Obrigação.
Filantropia ou Patrocínio?	Na Sonae é feita uma distinção entre motivações altruístas, relacionadas com a contribuição para o bem-estar da comunidade (acções de filantropia) e motivações ligadas à reputação e à actividade de marketing da empresa, com o objectivo de alcançar reconhecimento (acções de patrocínio).
Valores familiares	Os valores e ética familiares com origem no anterior líder da Sonae tiveram uma forte influência na adopção de práticas de gestão socialmente responsáveis.
Condições e recursos como alavanca para as iniciativas	O grupo económico tem mais facilidade em contribuir para a comunidade e adoptar medidas ambientais positivas uma vez que está dotado de condições e recursos patrimoniais, humanos e financeiros que o permitem.

Motivações diversas – percepção dos colaboradores

Quando questionado sobre os motivos pelos quais a Sonae implementa actividades de responsabilidade corporativa, o CEO respondeu que esta é uma dimensão da missão da empresa:

“Porque é a nossa missão. Promover o bem-estar. Nós temos muito claro que o nosso principal contributo para a sociedade é o investimento e a criação de emprego.” (CEO Sonae)

Da mesma forma, o departamento RC da Sonae atribuiu à missão da empresa o principal motivo para a implementação de iniciativas de responsabilidade social:

“A Sustentabilidade faz parte do ADN da Sonae.” (Departamento RC)

“Criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” **Missão Sonae**

Ao contrário do que alguns autores defendem, na Sonae verificou-se que os principais motivos pelos quais a empresa aposta na responsabilidade social não são as vantagens competitivas que a mesma gera, mas sim o altruísmo e a própria missão da empresa.

Foi considerado importante conhecer a percepção que os restantes colaboradores tinham em relação a este aspecto. Foram diversas as opiniões relativamente às motivações inerentes ao desenvolvimento na Sonae de actividades no âmbito da responsabilidade social corporativa (ver quadro 12).

Quadro 12 - Percepção dos colaboradores quanto às motivações para as iniciativas de responsabilidade social

Motivações
Missão da empresa; Contribuir para o bem-estar da sociedade; Promoção da imagem; Ganhar reconhecimento; Ferramenta de marketing; Desenvolvimento do país; Obrigação

É de notar que todos os entrevistados disseram em primeiro lugar que as iniciativas de responsabilidade corporativa da Sonae são positivas para a comunidade em que esta se insere. Só posteriormente afirmaram que também são positivas para a Sonae em si, tendo apontado como principal benefício o reconhecimento por parte da sociedade.

Ao contrário dos resultados de um estudo realizado por Brønn e Vidaver-Cohen (2009), que concluíram que as motivações mais importantes para as empresas implementarem medidas de responsabilidade social são as relacionadas com os benefícios com a imagem e os objectivos internos, nos dados recolhidos na Sonae verificou-se que estas motivações são tão ou menos importantes que as motivações altruístas.

De facto, nenhum colaborador entrevistado sente que a acção da Sonae no âmbito da responsabilidade corporativa tem como único objectivo captar a atenção de clientes numa perspectiva de marketing. Aliás, alguns dos colaboradores só se lembraram desse benefício após terem sido questionados sobre o assunto durante a entrevista: “A Sonae também ganha com estas iniciativas?”. Esta questão foi acrescida ao guião previamente estabelecido, como se pode verificar na transcrição de entrevistas disponível no anexo.

Assim, conclui-se que os colaboradores vivem e sentem o valor da Sonae relativo à responsabilidade social, cuja importância foi reforçada durante a entrevista ao CEO da organização. O valor “responsabilidade social” e a missão do grupo foram os principais motivos apresentados para a tomada de iniciativas no âmbito da sustentabilidade.

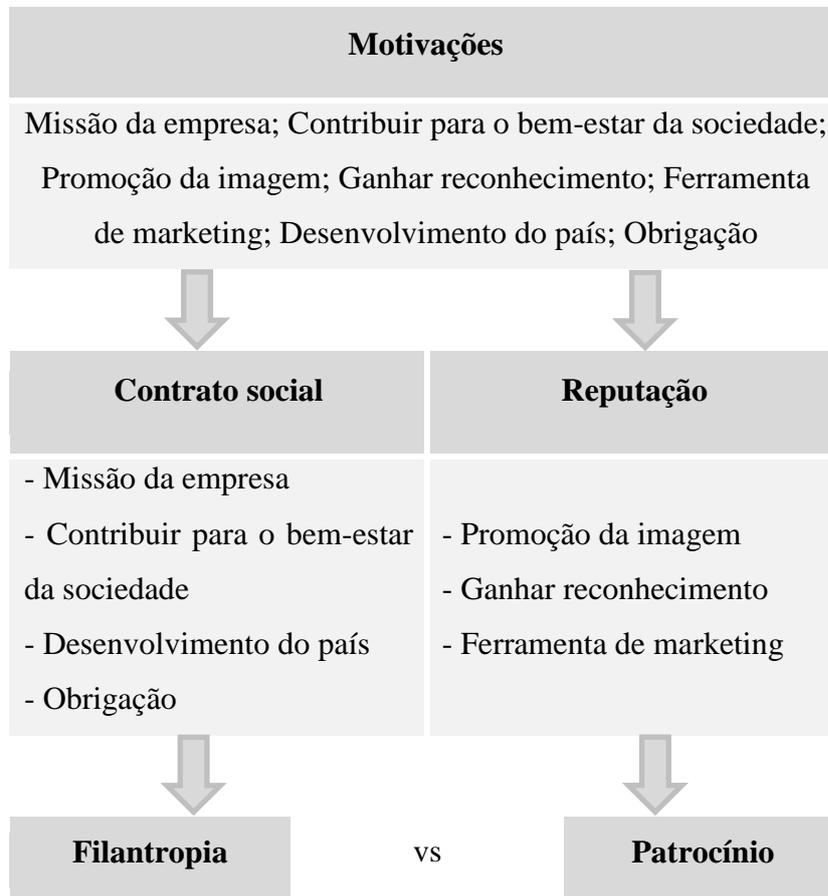
Filantropia ou Patrocínio?

No ponto anterior foram reunidas as percepções dos entrevistados relativamente às motivações inerentes ao desenvolvimento de actividades de responsabilidade social.

Tendo em conta as diferentes motivações apontadas pelos vários colaboradores entrevistados, conseguimos dividi-las em duas categorias: relacionadas com contrato social e relacionadas com a reputação (ver figura 4). A primeira refere-se ao papel que a empresa desempenha na sociedade em que se insere, tendo como perspectiva que se não o desempenhar corre o risco de perder a sua legitimidade (Moir, 2001). A segunda

categoria, reputação, está relacionada com a necessidade de proteger a imagem da empresa perante a comunidade e os diferentes *stakeholders*.

Figura 4 - Distinção entre o tipo de motivações apresentadas pelos colaboradores relativamente às iniciativas de responsabilidade social



Considerou-se relevante analisar o tópico da reputação e perceber melhor as opiniões dos diferentes colaboradores em relação a esta questão e ao porquê da reputação ser uma motivação importante.

A reputação e os valores requerem cada vez mais que as empresas sejam transparentes e que demonstrem o seu compromisso para com práticas correctas, desde o respeito pelos direitos humanos a outras questões relacionadas com o trabalho e o ambiente (McIntosh *et al.*, 2001). Na Sonae há uma preocupação forte com a transparência, sendo este um dos motivos que justifica a adopção de medidas socialmente responsáveis:

“Não lidamos com empresas com práticas menos claras.” (CEO Sonae)

O Responsável Marketing Sonae Sierra referiu que há benefícios de posicionamento e reputação associados à implementação de medidas de responsabilidade corporativa, sendo no seu ponto de vista uma das motivações para a empresa adoptar estas políticas:

“Eu penso que há um objectivo, há um benefício de posicionamento, de credibilidade e de reputação (isto a nível institucional). Depois também existem benefícios de imagem e posicionamento junto do consumidor, que cada vez mais integra nas suas opções de compra e no seu comportamento de consumo o tema da responsabilidade corporativa, seja ele a responsabilidade social, seja ele temas relacionados com a questão ecológica, com a pegada carbónica, com a utilização de produtos orgânicos, portanto mais na questão ambiental, seja ele também temas relacionados com a segurança.”
(Responsável Marketing Sonae Sierra)

Era essencial perceber como o departamento RC entende a responsabilidade social e verificou-se que na perspectiva do departamento estas iniciativas vão para além das motivações relacionadas com a reputação, enquadrando-se sim no campo do contrato social, isto é, da obrigação da empresa para com a comunidade onde está inserida:

“A responsabilidade social é uma forma de as empresas poderem manter ou aumentar a sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento, tendo sempre presente a preservação do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida da comunidade. Do meu ponto de vista, a responsabilidade social vai para além do mero patrocínio. A responsabilidade social é uma forma de integração e uma obrigação da empresa, junto das comunidades em que opera.” (Departamento RC)

Neste contexto, o CEO da Sonae referiu que a actividade de responsabilidade social é desenvolvida também no âmbito da construção da imagem da empresa. No entanto, o gestor atribuiu muita importância a saber-se o motivo pelo qual se está a actuar neste âmbito, estabelecendo uma clara distinção entre as iniciativas que são postas em prática por filantropia e as que constituem efectivamente um patrocínio:

É muito fácil misturar conceitos de filantropia e apoios, patrocínios. (...) Nós tentamos exigir muito que se for um patrocínio comercial, que esteja categorizado como tal e qual é a rentabilidade desse patrocínio comercial. Se não é um patrocínio comercial, se é uma doação não tem que ter medida económica tem que ter é eficácia social, tem que

ter retorno que não é numérico, no sentido de estar a ajudar coisas que nós valoramos e com impacto relativo ao investimento. Mas não é o retorno para nós, é o retorno para a sociedade” (CEO Sonae)

De igual forma, o gestor de projectos RH, quando questionado se conhecia estas iniciativas, referiu que existem diferentes tipos de acções, com objectivos próprios:

“(…) elas [as actividades] são uma parte centralizadas na responsabilidade corporativa; outras têm um enfoque nas nossas políticas comerciais e de marketing (...); outras ainda, são completamente descentralizadas e promovidas pelas nossas unidades por todo o país e fora dele, nas nossas lojas.” (Gestor de projectos RH)

Conclui-se que na Sonae é feita uma distinção entre as acções de responsabilidade social, consoante as motivações inerentes às mesmas. Se derivam da vontade de contribuir para o bem-estar da sociedade, constituem acções de filantropia, se o objectivo está relacionado com a protecção ou favorecimento da imagem, então são consideradas patrocínios (ver figura 4).

Valores familiares

Foi identificada uma ligação entre os valores do grupo empresarial e o facto de este ter tido origem numa empresa familiar. Segundo Dyer e Whetten (2006), os donos e gestores das empresas que se vêem pessoalmente identificados com a organização que dirigem terão uma maior tendência a implementar actividades de responsabilidade corporativa que os gestores que não sentem uma responsabilidade pessoal perante a empresa. Duh e Belak (2009) defendem que a família influencia os valores e cultura empresariais, sobretudo quando a família está envolvida na posse da empresa ou na gestão de topo (muitas vezes nas duas situações).

O CEO da Sonae, sendo o filho do anterior CEO do grupo económico, abordou durante a entrevista a importância que os valores pessoais do pai tiveram na construção da ética empresarial, demonstrando assim uma das principais motivações para a responsabilidade corporativa:

“Acho que a razão principal foi os valores e a missão que o meu pai, como principal accionista e CEO, imprimiu à empresa. (...) Tem a ver com questões muito pessoais dele, não via a propriedade da empresa como uma riqueza pessoal, via como uma responsabilidade e também incutiu isso aqui à gestão e à família.” (CEO Sonae)

Esta informação é consistente com a teoria de que as empresas familiares são mais responsáveis socialmente do que as empresas não familiares (Dyer e Whetten 2006). Niehm *et al.* (2008) acrescentam que as empresas de origem familiar com um grande número de colaboradores têm mais tendência a demonstrar medidas socialmente responsáveis. Defendem que à medida que as empresas familiares crescem em tamanho, recursos e capacidade de negócio, torna-se mais provável que suportem estas iniciativas, que recebam retorno da sua implementação e que encontrem sucesso empresarial.

Condições e recursos como alavanca para as iniciativas

Naturalmente, a dimensão da Sonae favorece e potencia a dedicação à responsabilidade corporativa, na medida em que tem os recursos necessários (Blowfield, 2005). Foi o próprio CEO da Sonae que admitiu logo no início da entrevista que o grupo económico que dirige tem, efectivamente, as condições para avançar com estas medidas, factor que apontou como um dos motivos para o forte peso que é dado à sustentabilidade na Sonae:

“Mas é óbvio que uma empresa com toda a actividade que tem, e com todos os recursos que tem, as pessoas que tem, também consegue contribuir de forma mais imediata, investindo algum dinheiro e algum tempo em acção directa.” (CEO Sonae)

Por outro lado, estas iniciativas acarretam custos estruturais para as empresas, custos estes que são menos sentidos pelas empresas de grande dimensão (Delios, 2010):

“Por exemplo, uma parte importante do nosso investimento anual da responsabilidade social é comida que nós damos, porque estamos numa posição privilegiada para o fazer, não é? O custo que tem para nós dar essa comida é muito inferior ao que seria para qualquer outra organização.” (CEO Sonae).

As empresas têm que assumir estes custos, já que a responsabilidade económica e o fomento do crescimento económico devem ser a sua prioridade (Carroll, 1999).

5.3 Desenvolvimento e implementação das iniciativas de responsabilidade social

Considerou-se relevante perceber as percepções dos entrevistados sobre a forma como as iniciativas de responsabilidade social são postas em prática. Tanto a análise documental como a realização e análise das entrevistas foram instrumentos importantes para o desenvolvimento deste tópico. A síntese dos resultados consta no quadro 13 e a discussão dos mesmos é apresentada posteriormente.

Quadro 13 - Síntese dos resultados do desenvolvimento e implementação das iniciativas de responsabilidade social

Desenvolvimento e implementação das iniciativas de responsabilidade social (RS)	
Evolução temporal	As iniciativas de RS têm tido uma evolução positiva ao longo do tempo, sendo esta dimensão da empresa cada vez mais consistente.
Responsabilidade Económica	Destaca-se na Sonae a importância e prioridade dadas à responsabilidade económica do grupo: criação de emprego, formação e promoção do bem-estar dos colaboradores, garantir a sustentabilidade financeira em contexto de crise, continuar a gerar riqueza e promover o crescimento económico.
Responsabilidade Ambiental e Educação do Consumidor	A responsabilidade ambiental é um dos pilares da sustentabilidade da Sonae, que procura ter uma actuação responsável no sentido de preservar o meio-ambiente. Desempenha também um papel activo na educação do consumidor.
Principais desafios à implementação de medidas	Verificou-se que os desafios à implementação de medidas de RS prendem-se com a prioridade que lhe é atribuída e com a dificuldade de manter estas acções na ordem do dia e de convencer os accionistas da importância das mesmas.

Evolução temporal

Uma vez que a Sonae se desenvolveu como grande grupo económico na década de 80, foi considerado pertinente compreender a evolução que a actuação ao nível da responsabilidade social teve ao longo dos anos até hoje. Para esse efeito, foi analisada a percepção dos colaboradores que se encontram há mais tempo na empresa. Verificou-se que ao longo do tempo de existência da Sonae houve uma evolução marcante na quantidade e consistência de actividades desenvolvidas pela Sonae:

“(...) quando entrei aqui em 1989 a responsabilidade social e ambiental da Sonae ainda era um embrião (...). Eu entrei em ‘89, ela nasceu em ‘85, portanto ainda estávamos, como eu costumo dizer, a gatinhar, a dar os primeiros passos para sermos o que hoje somos. É passar dos 0 aos 100, digamos que estamos a meio caminho, estivemos sempre a evoluir, somos uma empresa que está constantemente a inovar, sempre à procura de melhorar.” (Colaborador2)

“Sim, acho que agora é muito mais focado, pelo menos no início acho que mesmo os próprios clientes não faziam tanto essa separação dos tinteiros, por exemplo, das pilhas... Agora estão muito mais focados e temos mais isto mais disponível para o cliente. Acho que sim, que houve uma evolução e uma melhoria.” (Colaborador3)

“Penso que há uma notoriedade e uma preocupação e um trabalho crescente nesta área em toda a Sonae.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

De igual forma, o CEO da Sonae referiu que houve um salto muito grande no que diz respeito ao desenvolvimento destas iniciativas, desde que a empresa foi criada até hoje. Em primeiro lugar, reconheceu que em Portugal a Sonae foi pioneira em termos de importância dada à responsabilidade corporativa, tendo iniciado a sua actuação neste campo antes do mundo empresarial o fazer. Em segundo lugar, afirmou que hoje estas iniciativas já fazem parte do dia-a-dia da empresa e funcionam de forma natural:

“(...) E isso é uma vantagem que nós temos, é termos começado muito cedo. (...) Eu vejo outras empresas que começam a fazer as coisas dessas mais tarde e as próprias pessoas internas não acreditam. (...) as pessoas não acreditam que seja mesmo com genuinidade. E nós fazemos isto há... O meu pai começou a tratar de temas do ambiente

quando ninguém falava. (...) Quando nós nos juntamos ao World Council of Sustainable Development ninguém sabia o que isso era nem o conceito de sustentabilidade era assim muito familiar. E também é um trabalho de longo prazo. (...) Mas as coisas rolam muito naturalmente.” (CEO Sonae)

O Relatório de Sustentabilidade da Sonae (2009) também refere esta evolução, apresentando os grandes marcos e políticas adoptadas ao longo dos anos no âmbito da sustentabilidade e demonstrando que estas medidas já estão enraizadas no grupo empresarial (ver quadro 14). Verifica-se que à medida que os anos passam, as iniciativas são mais constantes.

Quadro 14 - Principais Iniciativas da Sonae relacionadas com a Sustentabilidade ao longo do tempo

Ano	Iniciativa
1995	Lançamento do Projecto Horizon, com o objectivo de reforçar a gestão ambiental, considerada como um factor de diferenciação e vantagem competitiva; adesão ao Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>).
1996	Criação do Fórum de Ambiente, com o objectivo de discutir as boas práticas existentes, partilhar experiências e trocar informações sobre o Ambiente.
1999	Lançamento do Programa Eco2 XXI, tendo por objectivo a efectiva implementação de acções com vista ao aumento da eficiência ambiental.
2000	Aprovação, pelo Conselho de Administração, da Política de Ambiente e do sistema de gestão ambiental da Sonae.
2001	Envolvimento activo na criação do BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (membro da rede regional do <i>World Business Council for Sustainable Development</i>), apresentando-se a Sonae como membro fundador; publicação do primeiro Relatório de Ambiente da Sonae.
2004	Adesão ao <i>Global Compact</i> das Nações Unidas.
2005	Assinatura da <i>World Safety Declaration</i> ; criação do Fórum de Sustentabilidade, o qual se desenvolveu a partir do Fórum de Ambiente.
2007	Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade da Sonae.
2008	Assinatura do Código de Conduta Empresas e VIH/SIDA; assinatura da Declaração de Direitos Humanos das Nações Unidas.

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade Sonae 2009)

Responsabilidade Económica

Durante a entrevista, o CEO abordou uma questão que se destaca:

“(...) obviamente tenho que me preocupar com a realidade financeira de toda a empresa.” (CEO Sonae)

Alguns autores defendem que responsabilidade económica deve ser a principal preocupação das empresas no que diz respeito à responsabilidade corporativa. Segundo Galbreath (2006), há mesmo quem considere que essa deve ser a única responsabilidade das empresas para com a sociedade, passando pela criação de postos de trabalho, pela produção de bens e serviços, pagamento dos impostos, respeito pela lei e competição sem recorrer à fraude. Nesta perspectiva, realça-se na Sonae a preocupação com a criação de emprego e o desenvolvimento dos colaboradores, visível num dos valores:

“Os nossos colaboradores são um factor distintivo nos mercados onde operamos. Acreditamos que o desenvolvimento das capacidades e competências de cada um, o fomento de uma cultura interna que promova a meritocracia, os desafios constantes e a predisposição para a mudança são factores cruciais para a atracção de recursos humanos de elevada capacidade.” (Valor Sonae – Pessoas no centro do nosso Sucesso)

O contributo do gestor de projectos RH foi de encontro a este valor, reforçando a importância atribuída às pessoas que constituem a Sonae:

“Desenvolvermos pessoas, profissionais mais capazes de enfrentar desafios de diversa ordem (e é isso que fazemos na Sonae porque acreditamos que as pessoas estão no centro do nosso sucesso) é uma forma de responsabilidade social. Isto traduz-se na criação do emprego, somos o maior empregador privado português e continuamos constantemente a criar emprego.” (Gestor de projectos RH)

Para além da preocupação com o fomento de emprego e o bem-estar e formação dos seus colaboradores, a responsabilidade económica da Sonae passa, como o próprio CEO indicou, pela preocupação com a realidade financeira da empresa e com o aumento do crescimento económico. A pirâmide das dimensões da responsabilidade social

empresarial, apresentada por Carroll (1999)¹³, tem na base as responsabilidades económicas, o que significa que estas deverão ser uma prioridade para as empresas, sendo o sustento para as responsabilidades que se seguem. Na Sonae, a importância dada à responsabilidade económica não difere da deste autor. Quando questionado sobre os maiores desafios à implementação de medidas de responsabilidade corporativa, o CEO reforçou a preocupação com a sustentabilidade económica e financeira da empresa, preocupação que se acresce em contexto de crise económica e financeira:

“Se estamos a falar da sustentabilidade em sentido lato, o maior desafio que nós temos agora é a sustentabilidade da empresa: metidos no meio desta crise, como é que conseguimos continuar a gerar volume de riqueza que depois possa ser correctamente distribuído. Acho que honestamente estamos todos mais preocupados com essa área.”
(CEO Sonae)

Contudo, os dados apresentados no relatório de sustentabilidade da Sonae de 2009 referem que esse objectivo foi cumprido, mesmo perante a conjuntura económica internacional desfavorável:

“Em 2009, e apesar das adversidades macroeconómicas e de um cenário de forte deflação, a Sonae aumentou o seu Volume de Negócios, gerou novos postos de trabalho, investiu na comunidade, reduziu a sua dívida líquida (à banca) e aumentou os impostos directos pagos ao Estado.” (Relatório Sustentabilidade Sonae 2009)

Responsabilidade Ambiental e Educação do Consumidor

Segundo o BCSD Portugal (associação para o desenvolvimento sustentável criada por 3 empresas, entre as quais a Sonae), a preocupação ambiental é vista como uma das responsabilidades das empresas, juntamente com o aumento do crescimento económico e o fomento do progresso social.

Afonso (2010) menciona que as empresas têm tido, no contexto da sustentabilidade, uma preocupação cada vez maior em se tornarem “mais verdes”, procurando obter certificações ambientais e associando-se a diversos movimentos ecológicos. A Sonae

¹³ Ilustrada no capítulo 1.

demonstra uma grande preocupação com os impactos ambientais das suas diversas actividades, que passam pela emissão de gases com efeitos de estufa, produção de resíduos, consumo de água, entre outros aspectos (Relatório de Sustentabilidade Sonae 2009). A atenção dada à responsabilidade ambiental é observada na medição dos impactos ambientais, apresentada nos relatórios de sustentabilidade, e nas diversas iniciativas em torno do ambiente que implementa, dentro e fora da sua actividade.

O colaborador³ estabeleceu uma relação entre a implementação de medidas e o comportamento dos clientes, demonstrando que na sua percepção os clientes acompanharam a actuação da empresa ao nível da responsabilidade social e ambiental. Neste sentido, salienta-se a importância das empresas educarem e sensibilizarem o consumidor para a necessidade de consumir produtos ecológicos e de preservar o meio ambiente (Afonso, 2010). A Sonae desempenha, neste aspecto, um papel activo, na medida em que comunica interna e externamente de forma periódica a evolução do seu desempenho ambiental. Uma das suas mensagens na página institucional da empresa na *internet* está relacionada com o reconhecimento e importância dados à preservação do ambiente:

“A Sonae reconhece o desempenho ambiental das suas actividades, produtos e serviços como parte integrante da sua Responsabilidade Social, enquanto agente económico de referência na cadeia de valor dos mercados onde está presente.” (Mensagem Política Ambiental Sonae)

Os colaboradores reconhecem que a Sonae educa os consumidores em diferentes aspectos:

“(...) através de acções de sensibilização e alerta podem tornar a sociedade mais evoluída; ou ainda com projectos de cariz ambiental, tudo para tornar um mundo num local melhor. (...) as pessoas são alertadas para factores que se calhar nunca tinham pensado.” (Colaborador⁴)

Porém, não só se torna necessário educar os consumidores, como também surge a necessidade de acompanhar aqueles que já estão alertados para este assunto e que lhe atribuem muita importância:

“O consumidor está hoje cada vez mais desperto para estas questões. E hoje já existe um segmento de consumidores que são pró-activos e para os quais esta questão influencia as suas opções de consumo, claramente.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Foi ainda indicado como motivo para a adopção de medidas ambientais o facto de estas poderem trazer benefícios económicos para a organização. De facto, ser responsável ambientalmente pode beneficiar não só o planeta e a natureza como também a empresa, que consegue reduzir alguns custos:

“Depois também existem, ou podem existir benefícios económicos, não é? Por exemplo, o consumo de energia ou o consumo da água. Se nós conseguirmos reduzir este consumo, obviamente temos menos custos operacionais, nem que seja a prazo.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Principais desafios à implementação de medidas

Os dois entrevistados do grupo “Gestão de Topo” apontaram exactamente o mesmo desafio à implementação de medidas de responsabilidade social. Os gestores de topo consideram que a maior dificuldade que a Sonae enfrenta ao nível da implementação destas medidas consiste na prioridade que é dada às mesmas dentro do grupo. Havendo recursos escassos e outras metas importantes para a empresa (sendo o mais óbvio a dedicação ao *core business*), torna-se importante manter toda a organização sintonizada para os objectivos de responsabilidade social:

“Quanto aos desafios, eu acho que mesmo na acção directa, quer ambiental quer acção social, eu acho que o único desafio é manter toda a organização no sentido de perceber que é algo realmente importante e que é algo que fazemos só por essas razões.” (CEO Sonae)

“Penso que talvez.... a prioridade que se atribui à implementação. (...) Existe, de facto, aqui um conflito com outras actividades que têm uma relação mais tangível, mais directa com o nosso dia-a-dia. (...) É preciso que todos percebam que é importante isto acontecer, porque senão é sempre deixado para o fim da lista dos nossos to-do's, (...)

Não tem de facto uma ligação directa com o nosso negócio, nem tem provavelmente e na grande maioria dos casos impacto directo, mas é importante e queremos fazê-lo bem. E portanto temos que arranjar espaço na nossa agenda e na nossa operação de recursos para que isso aconteça.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Borgerson *et al.* (2009) defendem que para uma identidade empresarial consistente, deve existir uma forte interacção entre a gestão de topo e os colaboradores, nomeadamente ao nível da comunicação dos valores nos diferentes canais da organização. Torna-se ainda mais complicado fazê-lo numa organização de grande dimensão como a Sonae, e a gestão de topo reconhece que é importante manter os colaboradores direccionados para os objectivos de responsabilidade social, já que estes objectivos saem da rotina e são por vezes esquecidos.

Os gestores de topo apontaram ainda como desafio a justificação destas medidas aos accionistas, pois não têm retorno directo para a organização e porque por vezes envolvem, por exemplo, a compra de equipamentos que permitam reduzir os consumos de água e energia, não se vendo resultados de imediato ou a curto prazo:

“Os únicos inconvenientes são um dia os nossos accionistas dizerem “onde é que está o retorno desse investimento?” e nós não termos resposta. (...) Tenho que ter resposta financeira para tudo o que nós fazemos, qualquer estratégia, qualquer investimento, qualquer país, qualquer formato, qualquer negócio, e para isso não temos. (...) De qualquer forma acho que não vou gastar muito tempo nisso.” (CEO Sonae)

“Muitas vezes o que acontece é que temos também de fazer investimentos para nos dotarmos dos equipamentos que permitem fazer essas economias. E por isso é que é tão importante ter como claro que esta área de corporate responsibility é relevante, porque se assim não o fosse o accionista nunca iria aprovar estes investimentos, porque muitos deles não têm retorno a um ano, ou a dois anos, nem a três anos. Portanto é preciso ter esta visão de longo prazo e este compromisso de longo prazo.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Apesar de ainda ser um desafio, a literatura refere que os investidores e os accionistas estão cada vez mais a aumentar o seu interesse por empresas com uma performance socialmente responsável (para com a comunidade e para com o ambiente), para além dos retornos financeiros (McIntosh *et al.*, 2003).

5.4 Divulgação de informação relativa à responsabilidade corporativa

O quadro 15 resume os resultados obtidos quanto à percepção dos colaboradores entrevistados relativamente à divulgação da informação de responsabilidade social corporativa. A forma como se chegou a estes resultados é explicada em seguida, bem como a discussão dos mesmos.

Quadro 15 - Síntese dos resultados obtidos quanto à divulgação de informação da responsabilidade social

Divulgação de informação relativa à responsabilidade social (RS)	
Principais stakeholders	Os <i>stakeholders</i> que a Sonae pretende alcançar ao divulgar a informação relativa à RS são a comunidade, os clientes e os órgãos de comunicação social – <i>stakeholders</i> externos – e os colaboradores, os accionistas e os investidores – <i>stakeholders</i> internos.
Motivos da divulgação de informação	Foram identificados os seguintes motivos: dar a conhecer aos colaboradores o que se passa na organização ao nível da RS, ultrapassando assim a dificuldade de comunicar com os mesmos; corrigir a imagem externa da empresa; atingir os clientes com informação que estes valorizam (sobre produtos nacionais, por exemplo).
Formas de divulgação de informação aos colaboradores	Observou-se uma incoerência entre os diferentes entrevistados, na medida em que cada colaborador apresentou uma forma de comunicação diferente, nomeadamente <i>insite</i> , e-mail, entre outros. Reconheceu-se esta diferença como o resultado da grandeza do grupo empresarial em análise, não tendo sido apontada como uma limitação.

Principais stakeholders

Tanto após a análise documental como aquando da realização das entrevistas, observou-se que as diferentes insígnias da Sonae têm um papel distinto na actuação ao nível da responsabilidade social, isto é, cada empresa do grupo Sonae desenvolve actividades próprias, embora também existam acções de cariz institucional. Cabe ao departamento de responsabilidade corporativa reunir a informação e centralizá-la.

“As insígnias desenvolvem acções de responsabilidade social próprias cabendo-nos a nós, desenvolver acções de cariz institucional. Além disso, temos também como tarefa, consolidar os dados de todas as insígnias de forma a termos informação global.”
(Departamento RC)

Reunida a informação relacionada com as políticas de sustentabilidade, a mesma é divulgada para o exterior, através da publicação dos relatórios de sustentabilidade, da emissão de *press releases* e através de publicidade e nos meios de comunicação. Os *stakeholders* que a Sonae pretende atingir com a divulgação da informação são, segundo o departamento da responsabilidade corporativa da Sonae, os seguintes:

- a comunidade,
- os colaboradores,
- os accionistas,
- e os investidores.

A este conjunto de *stakeholders*, o responsável Marketing Sonae Sierra acrescentou o cliente directo e o cliente final: *“No caso da Sonae Sierra, centros comerciais, o cliente directo é o lojista, o cliente final é o consumidor, que é o visitante e comprador do centro comercial.”* Ainda, o responsável incluiu dentro da comunidade, isto é, público em geral, os órgãos de comunicação social enquanto target intermédio. Referiu também que existem diversas linhas de comunicação conforme o *stakeholder* em questão, havendo inclusive objectivos de notoriedade da responsabilidade corporativa, que são medidos e quantificados.

Motivos da divulgação de informação

Considerou-se importante compreender os motivos pelos quais a Sonae comunica a informação relacionada com a responsabilidade social. O CEO admitiu prontamente que um forte motivo pelo qual se divulga esta dimensão da empresa se prende com a dificuldade de a comunicar aos 40 000 colaboradores. Surgiu efectivamente na Sonae a necessidade de estabelecer novas formas de diálogo com os colaboradores, sendo que divulgar a informação exteriormente foi uma das soluções encontradas para comunicar também internamente com os mesmos:

“Primeiro, nós chegamos à conclusão que não conseguíamos comunicar bem internamente. Para muita gente, nós não temos muitos mecanismos internos de comunicação e chegámos à conclusão geral que sair no jornal é a maneira mais directa. Nós somos em Portugal 40 e tal mil pessoas e é a maneira mais geral, que tem mais impacto, as pessoas falam em casa com as famílias. Portanto, a comunicação externa passou a ser considerada como um meio de comunicação interna, com o primeiro objectivo de comunicação interna.” (CEO Sonae)

Um estudo empírico realizado por Idowu e Pappasolomou (2007) concluiu igualmente que relatar o que se passa na empresa é visto como um meio de transmitir informação sobre as metas de responsabilidade social da organização aos colaboradores. Os autores defendem que as empresas divulgam a informação para garantir que os funcionários estão alinhados com os objectivos da empresa nesta área, possibilitando uma melhor compreensão destas políticas e para que estejam em sintonia com as mesmas.

Quando questionado sobre o motivo pelo qual se divulga a informação, o responsável Marketing Sonae Sierra reforçou esta ideia, afirmando que não só os resultados da responsabilidade corporativa são divulgados mas também os objectivos, na medida em que se pretende que todas as pessoas na organização desempenhem o seu papel e sejam socialmente responsáveis:

“(...) temos a divulgação às nossas equipas, obviamente de uma forma mais pormenorizada para todos aqueles que têm responsabilidades e trabalho específico nesta área mas, de uma forma geral, comunicamos a toda a organização. E isto previamente, relativamente aos objectivos que se pretendem atingir e não apenas os

resultados que se obteve, porque queremos que todas as pessoas sejam um agente activo nesta área.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

De facto, segundo Hildebrand e Sen (2011), comunicar internamente de forma eficaz promove coerência dentro da identidade empresarial. Por outro lado, acabar com a inquietação dos *stakeholders* relativamente a este assunto e proteger a imagem é também um dos motivos geralmente apontados pelas organizações para a divulgação da informação (Idowu e Papasolomou, 2007). O CEO da Sonae referiu que divulgar esta informação dá possibilidade de correcção da imagem externa da empresa:

“Em segundo lugar, porque também achamos que a imagem da Sonae em geral estava um bocadinho, pelo menos em alguns meios e em alguns círculos, estava um bocadinho diferente da realidade, não só nesses aspectos mas em vários. E portanto, a comunicação externa passou a ter um desafio de corrigir essa percepção.” (CEO Sonae)

Verificou-se também no grupo de entrevistados colaboradores indiferenciados que estes sentiam a necessidade de corrigir a imagem externa da empresa. A título de exemplo, o responsável RH Worten referiu que a visão que o público em geral pode ter em relação a algumas das actividades de responsabilidade social da Sonae não vai de encontro à realidade:

“O Arredonda por exemplo, ao contrário do que muita gente pensa, o dinheiro não vai para o dono do grupo. Nós estamos a fazer uma ponte de ligação entre as pessoas, entre os portugueses e uma causa – este ano era a Ajuda do Berço. Se calhar se não fosse a nossa ponte não conseguia chegar aos valores que chegaram. (...) É uma maneira de os portugueses conseguirem dar.” (Responsável RH Worten)

Foi ainda considerado como motivo para a divulgação a necessidade de chegar aos clientes com informação que estes valorizam. Como exemplo, o CEO referiu a publicidade ao “Clube de Produtores Portugêses”:

“Neste momento está a dar-se muita importância ao comprar português no mercado. E nós iniciámos há catorze anos um clube de produtores quando a agricultura portuguesa estava quase a acabar. E hoje é uma parte importantíssima do nosso negócio. Portanto,

estamos com publicidade na televisão neste momento sobre a dimensão e o impacto do clube de produtores da Sonae porque achamos que os clientes valoram isso.” (CEO Sonae)

Formas de divulgação de informação aos colaboradores

Uma empresa como a Sonae, que defende valores como a responsabilidade social, deverá ter em atenção a importância de fazer chegar a sua mensagem aos colaboradores que mais interagem com *stakeholders* externos (Borgerson *et al.*, 2009).

Os quatro grupos de entrevistados foram questionados sobre a divulgação de informação de responsabilidade corporativa aos colaboradores da Sonae. Esta foi a questão que levantou mais dúvidas e que teve resultados mais heterogéneos. O quadro 16 apresenta os meios de comunicação da informação relativa à responsabilidade social segundo os colaboradores.

Quadro 16- Formas de divulgação da informação aos colaboradores indicadas pelos entrevistados

Formas de divulgação da informação segundo os colaboradores
Página interna / <i>Insite</i> / Portal do colaborador
E-mail
Pelo trabalho em si
Revistas
Televisão

Para além de terem sido indicados diferentes meios de comunicação, a maioria dos entrevistados apontou apenas uma forma de divulgação, o que pode reflectir alguma inconsistência ao nível da comunicação desta informação. Apesar de terem sido observadas incoerências a este nível, tanto de grupo para grupo de entrevistados como dentro de cada grupo, considera-se que esta situação não é negativa para a empresa, na medida em que a dimensão desta o justifica. A Sonae tem efectivamente diferentes

meios de comunicar com os seus colaboradores, sendo que a informação chega de alguma forma a estes. Por outro lado, também já foi observado no ponto anterior que existe uma dificuldade de comunicação interna, admitida pelo próprio CEO, pelo facto se tratarem de 40 000 colaboradores.

A revista dos colaboradores das empresas Sonae, “Revista EU”, que tem uma tiragem de 25 000 exemplares, teve uma edição unicamente dedicada ao tema da Sustentabilidade, nas suas diferentes dimensões: ambiental, económica e social. Nesta edição foram partilhadas diversas experiências de responsabilidade corporativa vividas nas empresas Sonae, tendo como objectivo informar os colaboradores do que se passa no grupo (EU – revista dos colaboradores das empresas Sonae, edição nº 62, Setembro 2010).

O Relatório de Sustentabilidade da Sonae (2009) apresenta as formas de diálogo com os colaboradores do Retalho, Telecomunicações e Centros Comerciais, considerando-os *stakeholders* estratégicos (ver quadro 17).

Quadro 17 - Formas de diálogo da Sonae com os seus colaboradores segundo informação institucional

Formas de diálogo da empresa com os colaboradores
Estudos de clima social
Notícias na internet
Publicações internas
Fórum de partilha de conhecimento

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade Sonae 2009)

Assim, considera-se que a inconsistência verificada não é limitativa, mas sim resultado da dimensão do grupo e, em consequência, demonstrativa da riqueza da Sonae.

5.5 Envolvimento dos colaboradores nas actividades de responsabilidade social corporativa

A investigação focou-se também no envolvimento dos colaboradores da Sonae nas iniciativas de responsabilidade social. No quadro 18 é apresentada uma síntese dos resultados obtidos, procedendo-se em seguida à análise e discussão dos mesmos.

Quadro 18 - Síntese dos resultados do envolvimento dos colaboradores nas actividades de responsabilidade social

Envolvimento dos colaboradores nas actividades de responsabilidade social (RS)	
Conhecimento das actividades	Os entrevistados demonstraram um amplo conhecimento das actividades de RS da Sonae (enquadradas nas 3 dimensões de sustentabilidade: <i>PLANET</i> , <i>PEOPLE</i> e <i>PURPOSE</i>) tanto das actividades promovidas na sua empresa como das de outras empresas do grupo.
Participação nas actividades	Não foi observada homogeneidade ao nível do envolvimento e dos colaboradores nas acções de RS, embora se tenha notado que estas práticas têm vindo a ganhar suporte interno. As iniciativas estão cada vez mais integradas na actividade diária da empresa, sendo esta uma das formas de participação dos colaboradores.
Responsabilidade social como factor de motivação	Apesar de uns entrevistados terem admitido que esta actuação não tem qualquer ligação com o seu trabalho, observou-se que a RS da Sonae é um factor de motivação para a maioria dos colaboradores, que sentem orgulho da sua entidade patronal.
Comprometimento da gestão de topo	O envolvimento da gestão de topo na RS é crucial para o seu desenvolvimento. Nos quadros mais altos, o envolvimento foi mais relevante nos primeiros anos da empresa. Porém, a decisão e monitorização da RS continua a ser efectuada pela gestão de topo e há departamentos que se dedicam apenas a esta matéria.

Conhecimento das actividades

Antes de ser perguntado aos entrevistados se estão envolvidos nas acções de responsabilidade social, foi-lhes questionado se conheciam estas iniciativas e se podiam enumerar algumas que se lembrassem. Efectivamente, só quando os colaboradores têm acesso ao diálogo entre a empresa onde trabalham e a comunidade envolvente é que é possível a responsabilidade social estar verdadeiramente incorporada na organização (Black, 2006).

Todos os grupos de entrevistados contribuíram para a resposta a esta questão, tendo sido analisado, nem que indirectamente, se conheciam as actividades. Foram registadas as acções indicadas pelos entrevistados, desde as actividades específicas a diversas actuações que se enquadram no âmbito da responsabilidade social. As mesmas são apresentadas no quadro 19, de forma aleatória. É de notar a diversidade de iniciativas identificadas, sobretudo por algumas dizerem respeito a empresas que fazem parte do grupo empresarial mas não à empresa dos entrevistados e por serem iniciativas de índole diversa: económica, ambiental e social.

Destaca-se ainda a variedade nas percepções dos entrevistados relativamente ao que são acções de responsabilidade corporativa (por exemplo: a criação de emprego é vista como uma acção de responsabilidade corporativa da mesma forma que uma campanha de Natal para ajudar crianças). Dahlsrud (2008) propõe 5 dimensões para a responsabilidade social corporativa (ambiental; social; económica; *stakeholders*; e voluntariado) sendo de ressaltar que é possível encontrar qualquer uma das dimensões na percepção dos entrevistados (ver quadro 19).

Observa-se assim que os colaboradores entrevistados (pertencentes aos 4 grupos – responsabilidade corporativa; recursos humanos; colaboradores indiferenciados; gestão de topo) têm um amplo conhecimento das iniciativas de responsabilidade corporativa e sustentabilidade da Sonae, ao nível das 3 dimensões da mesma: *PLANET*, *PEOPLE* e *PURPOSE*.

Quadro 19 - Acções de responsabilidade social identificadas pelos colaboradores entrevistados

Acções de responsabilidade social da Sonae		
Patrocínios	Missão Sorriso	Recolha de tinteiros
Mecenato	Popota	Recolha de pilhas
Donativos a instituições	Apoio a hospitais	Criação de emprego
Voluntariado	Arredonda	Dia da mulher Sport Zone
Corrida da mulher Sport Zone	RRW – <i>Rock Rendez Worten</i>	Recolha e reciclagem de electrodomésticos
“Valorizar Percursos” – Novas Oportunidades	Clube de Produtores Portugueses	Pintar centro de dia para crianças
Tratamento de resíduos	Corrida do cancro da mama	Mega pic-nic
Separação dos lixos	Reciclagem de papel	Formação de colaboradores
Plantação de árvores	Ajuda do Berço	Associação Humanitas
Projecto de voluntariado “Aprender a Empreender” da <i>Junior Achievement</i>	Campanha de Natal Continente para ajudar crianças	Actividades lúdicas com instituições de apoio à terceira idade
Políticas de higiene e segurança	Utilização de produtos orgânicos	<i>Workshop/</i> formação em centro de dia
Todos por uma causa	Worten 3R	Doação de comida
Poupança energética	Gerar riqueza	Educação do consumidor
Transparência e ética	Cumprimento da lei	Remodelação de escola
Pilha de livros	Leopoldina	Poupança de água

Participação nas actividades

De forma a criar dinamismo dos conceitos de responsabilidade social dentro da empresa e permitir que as iniciativas sejam efectivamente incorporadas no dia-a-dia dos colaboradores, é importante que sejam criadas as condições favoráveis para que isso aconteça, por exemplo através de actividades internas de discussão do tema (Marques *et al.*, 2010).

O gestor de projectos RH referiu que há na Sonae um grande esforço por criar as melhores condições e ferramentas que incentivem os colaboradores a participar nas actividades e a querer contribuir para o bem-estar da sociedade. Isso é visível na informação que é disponibilizada a todos os colaboradores, na principal forma de comunicação com os mesmos:

“Nós criamos no portal do colaborador (...) uma área de solidariedade e responsabilidade social, onde partilhamos necessidades de instituições, onde temos uma bolsa de voluntariado, onde partilhamos experiências dos voluntários incentivando assim à participação, onde temos espaço para as pessoas colocarem as recolhas que estiverem a decorrer. E portanto nós queremos criar o ambiente, as ferramentas e as conexões que permitam às pessoas fazer mais e melhor pela comunidade.” (Gestor de projectos RH)

Apesar de serem apontadas falhas na comunicação, os colaboradores conhecem as actividades de responsabilidade social da empresa e todos os entrevistados a consideram uma empresa socialmente activa.

Como o próprio CEO afirmou, as pessoas são diferentes e, uma vez que estas actividades não são obrigatórias, cabe a cada colaborador decidir sobre a sua participação nas mesmas:

“Acho que há diferentes tipos de pessoas, como na sociedade em geral também há na Sonae. Acho que para uns é muito importante estarem envolvidos directamente, ou seja terem participação. Para outros é importante saber que contribuem de forma indirecta. Estes primeiros dois grupos são quase toda a gente. Depois também há pessoas sem susceptibilidade para essas coisas, que não ligam muito, mas eu gosto de pensar que temos menos desses em percentagem do que a sociedade em geral.” (CEO Sonae)

Efectivamente, nem todos os entrevistados admitiram já ter participado nas iniciativas de responsabilidade social promovidas pelo grupo onde trabalham. Verificou-se que as opiniões relativamente a este assunto não só são divergentes, como a própria participação nestas actividades varia consoante o tipo de envolvimento que as mesmas requerem: participar enquanto cliente; participar enquanto colaborador voluntariamente; ou ainda, participar enquanto colaborador durante a execução das suas funções.

É de notar que quem já participou exprimiu com bastante entusiasmo e satisfação essa experiência. Três entrevistados indicaram que a sua participação nas iniciativas de responsabilidade social e ambiental da Sonae é feita diariamente no cumprimento das suas funções, na medida em que têm um papel relevante ao incentivar os clientes a participar nas diversas acções postas em prática pela empresa:

“Participo todos os dias. (...) nós incentivamos os nossos consumidores a trazerem os seus electrodomésticos antigos, para não os deitarem ao lixo, para trazerem aqui e se fazer reciclagem.” (Colaborador2)

“Para mim é bom porque eu fiz parte do projecto, porque eu incentivei as pessoas e aliciei as pessoas a arredondar e a explicar tudo o que ia acontecer. Acho que tive a minha parte de responsabilidade social e sinto-me realizado com isso.” (Responsável RH Worten)

Isto é indicativo de que o próprio trabalho assenta na dimensão de responsabilidade corporativa e que os colaboradores têm consciência disso. Borgerson *et al.* (2009) atribuem muita importância a esta questão, explicando que a responsabilidade social deve ser revelada em toda a organização, sobretudo através dos colaboradores que mais têm contacto directo com o cliente final. Verificou-se também que os próprios colaboradores participam nas actividades enquanto clientes, podendo isto estar relacionado com o seu próprio trabalho. Ou seja, motivarem clientes a participar pode contribuir para que queiram fazer parte de uma acção altruísta:

“Nós não andamos a obrigar ninguém a dar, embora eu sei que há lojas que fazem uma recolha voluntária entre colaboradores para fazer o Arredonda. E todas as lojas fizeram este ano através do nosso jantar de Natal” (Responsável RH Worten)

“No Arredonda, a campanha de Natal do Continente para ajudar as crianças. Particpei sempre como cliente e não como colaborador.” (Colaborador3)

No caso da Sonae Sierra, foi igualmente demonstrado que há uma ligação entre o envolvimento numa actividade e a continuidade de participação:

“Sim, quem participa uma vez participa para a vida.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Ainda na Sonae Sierra, foi verificado que a participação nas iniciativas de responsabilidade social e ambiental corporativa está também ligada à actividade diária de cada colaborador:

“Todos nós contribuímos para isso e podemos ou pôr o papel no caixote do lixo ou pôr para reciclar, temos essa opção. Se escolhermos reciclar estamos a contribuir para o cumprimento desse objectivo. Isto são exemplos muito simples, de coisas que estão ao alcance de cada um de nós, seja uma secretária, seja um administrador.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

O comportamento dos colaboradores que está relacionado com alguns princípios de responsabilidade corporativa na Sonae Sierra tem inclusive uma implicação directa na remuneração variável do mesmo, incentivando-se assim os colaboradores a terem atitudes sustentáveis no ambiente de trabalho e durante a execução das suas funções:

“Todos nós na Sonae Sierra temos uma parte da nossa remuneração variável indexada ao atingimento dos objectivos de responsabilidade corporativa. (...) Um sistema de remuneração variável obedece a determinados princípios em todo o grupo. Um desses indicadores tem a ver com a responsabilidade corporativa (...) e tem um peso mínimo de 5% no total da remuneração.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Responsabilidade social como factor de motivação

Os entrevistados foram questionados sobre se as actividades de responsabilidade social do grupo onde trabalham constituem um factor de motivação e satisfação. De uma maneira geral, os colaboradores sentem-se orgulhosos da empresa onde trabalham, tendo admitido que as acções de responsabilidade social podem não ser fundamentais mas são sem dúvida um factor de motivação. Algumas afirmações dos colaboradores relativamente à motivação que sentiam pela empresa onde trabalham foram:

“Não tomamos a Sonae só como uma empresa com objectivos de números, mas também com muita preocupação por uma sociedade melhor.” (Colaborador1)

“Sim, não vou dizer que é crucial mas para mim acho que é muito importante. É fundamental que a empresa não se desvie desse trilho.” (Colaborador2)

“O facto de a minha empresa promover estas situações e ser um exemplo em muita coisa para Portugal, e se calhar para fora de Portugal, para mim é um orgulho” (Responsável RH Worten)

No entanto, também houve colaboradores que referiram que as práticas de responsabilidade social do grupo empresarial não têm ligação com o negócio e o trabalho propriamente dito. Por esse motivo, estes colaboradores não consideram que a responsabilidade social seja um factor de motivação:

“Não. Não, porque a minha motivação não advém do que fazemos pelos outros mas do que eu faço por mim mesmo. É muito bom, as pessoas a quem se ajuda. Mas para mim, enquanto profissional aqui dentro, não me acrescenta valor ao meu trabalho participar ou não.” (Colaborador4)

“Não particularmente. Para o trabalho que estou a fazer é completamente distanciado da responsabilidade social. Não me afecta nem recebe resultados da responsabilidade social.” (Colaborador5)

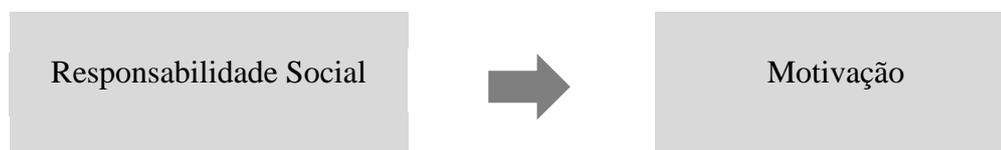
Ambos os responsáveis pelos Recursos Humanos reconhecem que as práticas de sustentabilidade da Sonae são um factor de motivação e de orgulho para os colaboradores. O gestor de projectos RH referiu ainda que *“os colaboradores da Sonae, nos últimos inquéritos de clima social que fizemos e que têm uma taxa de resposta recorde em termos europeus, têm dito que têm orgulho em trabalhar na Sonae e acredito que uma das componentes desse orgulho deriva da nossa responsabilidade social”*. Demonstra assim que para a Sonae é importante avaliar a satisfação dos colaboradores e a ligação desta à actividade de responsabilidade social da empresa.

De igual forma, o CEO também é da opinião de que os colaboradores da Sonae sentem orgulho em trabalhar no grupo, em parte devido às acções de responsabilidade corporativa, tendo-se incluído nesse grupo de colaboradores durante o discurso:

“Eu acho que as pessoas gostam de saber que a empresa onde trabalham tem essa actuação. Muitos de nós trabalhamos um bocadinho mais e depois temos relativamente

pouco tempo para essas coisas em termos pessoais e é muito reconfortante saber que (...) estamos a dar o litro numa empresa que o faz. Acho que há muito orgulho interno.”
(CEO Sonae)

Figura 5 - Relação entre responsabilidade social e motivação



Um estudo realizado por Valentine e Fleischman (2008) concluiu que a responsabilidade social e o código de ética empresarial estão associados positivamente à satisfação do colaborador. Observa-se também nesta investigação que as iniciativas de responsabilidade social da Sonae são um factor de motivação para a maioria dos colaboradores entrevistados, independentemente da posição ou departamento onde trabalham (ver figura 5).

Comprometimento da gestão de topo

O CEO da Sonae considera que sem o envolvimento da gestão de topo as iniciativas de responsabilidade social não seriam desenvolvidas. Referiu que o grande impulso para a tomada destas iniciativas foi tomado pelo seu pai, anterior CEO do grupo Sonae e agora Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração:

“Eu acho que o meu pai imprimiu isso na gestão, da mesma maneira que imprimiu na família. Se os gestores de topo não acreditassem isto não acontecia.” (CEO Sonae)

Apesar de já ter implementado pela sua iniciativa grandes medidas de responsabilidade social, como foi a *Junior Achievement*, o CEO referiu que hoje em dia o papel da gestão de topo nesta área é menor, passando sobretudo por verificar se os objectivos estão a ser cumpridos e se alguma dimensão da responsabilidade social está a ser negligenciada.

“Isto hoje funciona, eu só tenho que volta e meia me preocupar se não há nenhuma área que está a ficar para trás e obviamente tenho que me preocupar com a realidade financeira de toda a empresa.” (CEO Sonae)

Bonn e Fisher (2011) defendem que nas organizações é impreterível haver uma centralização das actividades de responsabilidade social corporativa, isto é, é necessário existir um grupo de trabalho ao nível da gestão de topo que seja responsável pela coordenação destas acções.

O Responsável Marketing Sonae Sierra, incluído no mesmo grupo de entrevistados, referiu que a gestão de topo está muito presente no desenvolvimento e implementação das actividades de responsabilidade social da Sonae, dando o exemplo da Sonae Sierra:

“[A gestão de topo] está completamente envolvida e de uma forma muito séria. Existem dois steerings dentro da Sonae Sierra: um trata de safety and health, portanto, segurança e saúde; e outro para temas de corporate responsibility, que estão mais ligados às outras componentes que lhe falei e à área social. Esse steering é liderado pelo presidente da empresa e tem assente nesse steering os board members, portanto as pessoas mais seniores na empresa. Só isso mostra o compromisso que o top management da empresa tem nestes temas.” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Torna-se também importante perceber o funcionamento dos comités que se dedicam à responsabilidade corporativa. O responsável demonstrou que o envolvimento da gestão de topo nestas actividades é muito forte, na medida em que é a este nível que se definem os objectivos e metas a ser cumpridos em torno da responsabilidade corporativa:

“Estes steerings reúnem-se, tipicamente, 3 vezes por ano. E é este fórum que define os targets de corporate responsibility, quer os anuais quer de médio prazo, que monitoriza o cumprimento dos objectivos e que vai fomentando a agenda de corporate responsibility aqui no caso da Sonae Sierra” (Responsável Marketing Sonae Sierra)

Observa-se assim que a gestão de topo está muito envolvida no desenvolvimento, implementação e monitorização das iniciativas de responsabilidade social do grupo Sonae.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES

6.1 Conclusões da investigação

O mundo empresarial reconhece os benefícios da adopção de medidas de responsabilidade social, de índole económica, social e ambiental, sendo que investe cada vez mais nestas acções. Na sua implementação, os gestores procuram envolver todos os colaboradores, para que em toda a organização sejam transmitidos os seus valores, no sentido de criar uma identidade empresarial coerente. Para além da crescente importância atribuída à responsabilidade social, há igualmente um esforço grande por parte das empresas para divulgarem a informação de responsabilidade corporativa, nomeadamente através dos relatórios de sustentabilidade.

A presente investigação contribui para a discussão do conceito de responsabilidade social corporativa, tendo sido realizada para ilustrar as percepções de colaboradores de um grupo económico relativamente às práticas de sustentabilidade adoptadas. O caso de estudo seleccionado foi o grupo Sonae. O estudo foi exploratório e descritivo e teve como objectivo fornecer uma visão sobre a forma como a responsabilidade social é vivida no grupo de empresas, desde o modo como é percebida pelos colaboradores em contacto directo com o cliente, à forma como é exercida pelos gestores de topo.

Para o efeito foi realizada uma revisão de literatura, que se confirmou fundamental para a construção da investigação; uma análise documental, essencial para um conhecimento mais aprofundado do contexto de responsabilidade social no grupo económico seleccionado; e foi adoptado o método de entrevistas presenciais como meio de recolher a percepção de diferentes colaboradores relativamente a este assunto.

Verificou-se que o grupo económico cumpre as suas responsabilidades para com a sociedade (sejam elas económicas, sociais ou ambientais) e que as práticas de sustentabilidade estão bem integradas ao longo de toda a organização, independentemente das motivações impulsionadoras. No grupo são reconhecidos os benefícios que a responsabilidade social traz em termos de imagem e reputação, embora se tenha observado que são o altruísmo e a vontade de contribuir para o bem-estar da sociedade que estimulam a adopção destas medidas.

Nas empresas é dada importância à interacção dos colaboradores na actividade de responsabilidade social da organização, sendo reconhecidos como agentes activos nesta área. Isto deve-se não só ao facto de parte da responsabilidade da empresa ser para com os colaboradores (criação de emprego, por exemplo) como por estes serem relevantes na formação da identidade empresarial e na construção destes programas. Observou-se que na Sonae a gestão de recursos humanos desempenha um papel importante ao nível da transmissão da responsabilidade social aos colaboradores desde o recrutamento e ao longo do seu percurso na empresa, embora se tenha verificado que nos diversos patamares de gestão nem sempre é possível esta questão ser uma prioridade.

Ao contrário dos resultados apresentados num estudo efectuado por Mattila (2009), o crescimento do grupo empresarial, a expansão para outros sectores e a internacionalização não fizeram desaparecer o “sentimento de família” nem causaram uma relação negativa para com a responsabilidade social. Por seu turno, verificou-se que esta tem um papel cada vez mais activo no dia-a-dia da organização e que a responsabilidade filantrópica mantém-se muito importante. Aliás, observou-se que o crescimento empresarial e os recursos que o grupo detém fomentam as iniciativas de responsabilidade social, conforme defendem Niehm *et al.* (2008).

Os casos de incoerência observados podem ser explicados pelo facto de os indivíduos da amostra trabalharem em departamentos diferentes e mesmo em locais distintos. De acordo com Pedersen e Neergaard (2009), em empresas de grande dimensão a percepção dos colaboradores relativamente à responsabilidade corporativa é influenciada, inevitavelmente, pelo ambiente estrutural onde estão envolvidos, bem como pelas características particulares de cada um e das suas relações interpessoais.

Concluiu-se que há um caminho aberto para a Sonae no sentido de melhorar a comunicação para com as pessoas que integram o grupo, de forma a reforçar o envolvimento das mesmas nas acções de responsabilidade social e para ultrapassar os desafios que se impõem à implementação destas medidas.

Pedersen e Neergaard (2009) defendem que “uma organização não é uma entidade dominada por um simples conjunto de percepções de gestores, mas sim constituída por inúmeros indivíduos, cada um com o seu próprio entendimento da organização, do

ambiente e da responsabilidade corporativa.” As conclusões do estudo apontam precisamente para o facto de cada colaborador do grupo, desde o operador de loja com contacto directo com o cliente ao gestor de topo, ter uma percepção diferente sobre a organização, embora o conjunto de percepções caminhe para uma linha de orientação comum, que se traduz na identidade da empresa.

A responsabilidade social deve ser destinada tanto ao público externo como ao público interno, sobretudo os colaboradores, sendo importante construir e transmitir uma imagem coerente. Apesar de exigirem esforço e comprometimento de todos, as iniciativas de responsabilidade social manifestam-se frutíferas para as empresas, nomeadamente ao nível das relações com os *stakeholders*, embora o mais importante seja quem realmente sai beneficiado: a sociedade.

6.2 Implicações para a gestão

A presente investigação visa ajudar os gestores a compreender melhor o conceito de responsabilidade social e a forma como as iniciativas de responsabilidade social são exercidas numa organização, sendo a Sonae um caso ilustrativo. É uma fonte útil de informação, na medida em que demonstra a perspectiva interna da empresa relativamente à responsabilidade social. A revisão de literatura permite obter uma perspectiva alargada do tema.

O estudo levanta questões e ideias que poderão ser discutidas pelos gestores aquando da adopção de políticas de responsabilidade corporativa. As reflexões sugeridas podem ser relevantes não só para o grupo Sonae como, e sobretudo, para empresas que ainda não tenham as actividades de sustentabilidade muito enraizadas. A investigação alerta ainda para a importância de comunicar eficazmente aos colaboradores as metas da empresa no âmbito da responsabilidade social e de os envolver nas diversas iniciativas, numa perspectiva de consistência da identidade empresarial.

6.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Este estudo foi limitado à recolha de dados de duas empresas do grupo Sonae em Portugal e os dados obtidos não podem ser considerados representativos.

A metodologia utilizada pode ser vista como uma das limitações desta investigação, por várias razões. A entrevista pode conduzir a respostas que não sejam completamente verdadeiras, na medida em que a presença do entrevistador pode inibir o entrevistado, mesmo tendo sido garantida a confidencialidade das respostas. Por outro lado, a metodologia adoptada não permite generalizações estatísticas.

Dada a crescente importância atribuída ao tema da responsabilidade social nas empresas, as ideias e preocupações geradas na presente investigação merecem ser objecto de um estudo mais aprofundado. Através das limitações identificadas, poderão ser encontradas oportunidades de investigação que possam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento nesta área.

Sugere-se a realização de estudos que analisem um determinado aspecto da presente dissertação em maior profundidade. Por exemplo, um estudo pormenorizado do impacto das práticas de responsabilidade social de uma empresa nos seus colaboradores pode constituir uma possível linha de investigação.

Propõe-se ainda que, com base nas ideias e questões levantadas na presente investigação, seja realizado um estudo com uma abordagem quantitativa que permita efectuar generalizações. Uma amostra mais lata poderá inclusive validar as conclusões obtidas.

Em investigações futuras poderão ser comparados os dados obtidos com outras realidades e a mesma análise ser efectuada noutras empresas e grupos económicos, para que se obtenha uma perspectiva mais alargada sobre o tema.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, C. (2010), *Green Target - As Novas Tendências do Marketing*, Editora Smartbook, 1ª Edição.
- Alcañiz, E. B., Herrera, A. A., Pérez, R. C. e Alcami, J. J. R. (2010), “Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical analysis”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 332-344.
- Argandona, A. e Weltzien Hoivik, H. W. (2009), “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 221–234.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. e Korschun, D. (2008), “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 35-45.
- BCSD Portugal, disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/>, acessada a 17 de Janeiro de 2011.
- Black, L. D. (2006), “Corporate Social Responsibility as Capability - The Case of BHP Billiton”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23, pp. 25-38.
- Blowfield, M. (2005), *Does Society Want Business Leadership? An Overview of Attitudes and Thinking*, Boston College Center for Corporate Citizenship.
- Bonn, I. e Fisher, J. (2011), “Sustainability: the missing ingredient in strategy”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 No. 1, pp. 5-14.
- Borgerson, J. L., Schroeder, J. E., Magnusson, M. E. e Magnusson, F. (2009), “Corporate Communication, ethics, and operational identity: a case study of Benetton”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 209-223.
- Branco, M. C. e Rodrigues, L. L. (2008), “Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 685-701.

- Branco, M. C. e Rodrigues, L. L. (2006), “Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. A legitimacy theory perspective”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 232-248.
- Brønn, P. S., Vidaver-Cohen, D. (2009), “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 91–109.
- Carroll, A. (1999), “Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-95.
- Castka, P., Bamber C. J., Bamber. D. J. e Sharp, J. M. (2004), “Case study. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework”, *The TQM Magazine*, Vol. 16 No. 3, pp. 216-224.
- Comissão Europeia, “Responsabilidade Social das Empresas” disponível em: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_pt.htm, acedida a 16 de Janeiro de 2011.
- Dahlsrud, A. (2008), “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, pp. 1–13.
- Delios, A. (2010), “How Can Organizations Be Competitive but Dare to Care?”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, pp. 25-36.
- Dias, A. C. G (2009), “O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal”, *Contabilidade e Gestão – Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*, No. 8, pp. 111-150.
- Dow Jones Sustainability Index, JSI, disponível em: <http://www.sustainability-index.com/> , acedida a 28 de Janeiro de 2011.
- Duarte, A. P., Mouro, C. e Neves, J. G. (2010), “Corporate social responsibility: mapping its social meaning”, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 101-122.

- Duh, M. e Belak, J. (2009), "The Influence of a Family on Ethical Behaviour of a Family Enterprise", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 3, pp. 35-56.
- Dyer, W. G., Whetten, D. A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 6, pp. 785-803.
- Forster, N. (1994), "The Analysis of Company Documentation", in Cassell, C e Symon, G. (1997), *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, SAGE Publications, pp. 147-166.
- Galbreath, J. (2006), "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations", *Corporate Governance*, Vol. 6 No. 2, pp. 175-187.
- Goworek, H. (2011), "Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 74-86.
- Gray, R. (2006), "Does sustainability reporting improves corporate behaviour? Wrong question? Right Time?", *Accounting and Business Research*, Vol. 34. No. 4, pp. 65-88.
- Hildebrand, D. e Sen, S. (2011), "Corporate social responsibility: a corporate marketing Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 9/10, pp. 1353-1364.
- Idowu, S. O. e Pappasolomou, I. (2007), "Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies", *Corporate Governance*, Vol. 7 No. 2, pp. 136-147.
- Instituto Ethos, disponível em: www.ethos.org.br, acedida em 15 de Fevereiro de 2011.
- Jong, D. J. (2011), "International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs", *International Journal of Workplace - Health Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 123-139.
- Karna, J., Hansen, E. e Juslin, H. (2003), "Social responsibility in environmental marketing planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 848-871.

- Ketele, J., Roegiers, X. (1999), *Metodologia da Recolha de Dados*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Kolk, A. (2004), “A decade of sustainability reporting: developments and significance”, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, Vol. 3 No. 1, pp. 51-64.
- Leire, C. e Mont, O. (2010), “The Implementation of Socially Responsible Purchasing”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17, pp. 27–39.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: an applied orientation* (6th ed.): Pearson Education, Inc.
- Marques, F., Mendonça, P. S. M., Jabbour, C. J. C. (2010), “Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 237-251.
- Mattila, M. (2009), “Corporate social responsibility and image in organizations: for the insiders or the outsiders?”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 540-549.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. e Coleman, G. (2003), *Living Corporate Citizenship, Strategic Routes to Socially Responsible Business*, Prentice-Hall
- Merali, D. (2010), “Does the explicit recognition of the commitment and contribution of staff within an organisation’s CSR strategy matter?”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 492-509.
- Moir, L. (2001), “What do we mean by corporate social responsibility”, *Corporate Governance* 1, pp . 16 – 22.
- Niehm, L., Swinney, J. e Miller, N. (2008), “Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 331–350.
- Nijhof, A., Bruijn, T. e Honders, H. (2007), “Partnerships for corporate social responsibility. A review of concepts and strategic options”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 1, pp. 152-167.

- Pedersen, E. R. G (2011), “All animals are equal, but...: management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational corporations”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 117-191.
- Pedersen, E. R. e Neergaard, P. (2009), “What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation”, *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1261-1280.
- Qu, S. Q. e Dumay, J. (2011), “The Qualitative Research Interview”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 1 – 51.
- Relatório de Sustentabilidade Sonae 2009, disponível em: <http://alencastre.ipapercms.dk/Sonae/RIMC/RelSustentabilidadePT/Relatorio2009/>, acessado a 15 de Janeiro 2011.
- Sims, R. e Kroeck, K. G. (1994), “The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 No. 12, pp. 939-48.
- Smith, A. D. (2007), “Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility”, *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 3, pp. 186-195.
- Sonae (2011), disponível em: www.sonae.pt, acessado a 15 de Janeiro de 2011.
- Srivastava, D. K. (2010), “Perspectives on Corporate Social Responsibility (CSR): A Case Study of the Tata Group of Companies”, in Gupta, A. (2010), *Ethics, Business and Society: Managing Responsibly*, SAGE Publications, pp. 62, 69.
- Valentine, S. e Fleischman, G. (2008), “Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp. 159–172.
- Wan-Jan, W. S. (2006), “Defining corporate social responsibility”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, pp. 176–184.
- WBCSD, disponível em: <http://www.wbcsd.org/>, acessado a 21 de Janeiro de 2011.
- Zappalà, G. (2004), “Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity?”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42 No. 2, pp. 185-201.

ANEXO

Transcrição das Entrevistas

As entrevistas são apresentadas da seguinte forma:

Entrevistado

Pergunta

Resposta

À excepção da primeira entrevista, que foi realizada por e-mail, todas as restantes foram feitas presencialmente e gravadas, sendo posteriormente transcritas para uma análise de dados completa.

Departamento RC

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?

A responsabilidade social é uma forma de as empresas poderem manter ou aumentar a sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento, tendo sempre presente a preservação do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida da comunidade. Do meu ponto de vista, a responsabilidade social vai para além do mero patrocínio. A responsabilidade social é uma forma de integração e uma obrigação da empresa, junto das comunidades em que opera.

As iniciativas de responsabilidade social estão muito desenvolvidas na Sonae. Quais são os principais motivos?

A Sustentabilidade faz parte do ADN da Sonae. Temos como missão continuar a criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

Pode explicar brevemente como é que estas iniciativas são postas em prática?

As iniciativas de responsabilidade social passam por apoio directo à comunidade, patrocínios, mecenato e donativos. Em 2010, apoiámos 3.082 organizações do 3º sector.

A responsabilidade social na Sonae é fortemente divulgada para o exterior, através da informação disponibilizada no site oficial, nos relatórios de sustentabilidade, etc. Porque é que se divulga esta informação?

[sem resposta – relembra-se que esta entrevista foi realizada por e-mail]

Quais são os principais *stakeholders* que pretendem atingir com a divulgação da informação?

Essencialmente a comunidade, os colaboradores, os accionistas e os investidores.

Existe algum instrumento de comunicação interna através do qual informam os seus colaboradores destas actividades?

Uma vez que temos mais de 43.000 colaboradores, a comunicação das iniciativas é, normalmente, feita por e-mail.

É só este departamento específico que trata da responsabilidade social ou os restantes colaboradores também estão envolvidos, ou são convidados a envolver-se?

As insígnias desenvolvem acções de responsabilidade social próprias cabendo-nos a nós, desenvolver acções de cariz institucional. Além disso, temos também como tarefa, consolidar os dados de todas as insígnias de forma a termos informação global.

Acredita seriamente no trabalho que está a ser desenvolvido a este nível na Sonae? Sente-se realizado?

Claro que sim! Ao nível corporativo estamos a começar a fazer cada vez mais e melhores iniciativas. Ainda este ano vamos lançar uma plataforma de voluntariado, onde empresas e voluntários poderão interagir de forma a gerar uma vontade cada vez mais crescente de participação e envolvimento dos nossos colaboradores.

Colaborador 1

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?

Sim, porque acho que neste caso a Sonae é uma empresa que se importa muito, tem muito foco nos colaboradores e na comunidade em si. Não trabalha só para nós mas sim para a comunidade envolvente.

As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?

Não. Quando entrei aqui, entrei numa época de Natal. Foi um part-time. Neste momento, se calhar já importa porque neste momento vejo a Sonae com outros olhos, nada comparado como quando entrei aqui.

Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae? Quais?

Sim, porque a Sonae divulga estas actividades em revistas, no próprio site... Nós recebemos emails constantes sobre as actividades que são propostas.

Poderá enumerar algumas actividades de responsabilidade social?

Ora, boa pergunta... Posso enumerar algumas: as novas oportunidades, o tratamento de resíduos, a do cancro da mama, que eu fui!!! A Sonae faz todos os anos a corrida do cancro da mama.

Ou seja, já participou numa destas iniciativas. Porque é que participou?

Porque é que participei? A Sonae propõe a todos os colaboradores participar nas actividades, depois cabe a cada colaborador achar bem ou não participar. Acho que é uma actividade interessante, que deve tocar a todos.

Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?

Considero, muito, é muito activa. Não tenho muito conhecimento das actividades das outras empresas mas pelo eu vejo aqui é super activa.

E considera que estas iniciativas são positivas? Para quem?

Eu acho que são positivas para toda a gente, tanto para nós como para a sociedade em geral, até porque se formos ver as iniciativas da Sonae, aparecem milhares de pessoas. Posso dar o exemplo do mega pic-nic, que foi há pouco tempo. Estiveram lá milhares de pessoas! E foi uma iniciativa para promover os produtores portugueses, lá está, foi direccionado para a comunidade.

Que benefícios poderão vir para a Sonae com estas actividades?

Neste caso, dar a conhecer todos os produtores portugueses que trabalham e colaboram com a Sonae, e no fundo, desenvolver um bocadinho o nosso país, dar a conhecer as nossas grandezas, pequenas grandezas.

O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si enquanto colaborador?

É, é. Não sei se é pelo curso que tenho, que é Serviço social, mas acho que é muito importante. Acho que é muito importante porque não tomamos a Sonae só como uma empresa com objectivos de números (porque também o é, senão não era uma empresa), mas também com muita preocupação por uma sociedade melhor.

Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

Claro, acho que sim, porque acho que é sempre um ponto a favor da empresa. Se uma empresa se preocupa com este tipo de situações é um ponto a favor. É sempre um ponto a favor, tanto para nós colaboradores como para a empresa, para as duas partes.

Colaborador 2

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?

É, claro que sim. Faço parte da comunidade e sinto que cada vez mais temos um papel muito importante nesse tema.

As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?

Não. Não, não pesaram porque eu quando entrei aqui em 1989 a responsabilidade social e ambiental da Sonae ainda era um embrião, a empresa também em termos de distribuição. Eu entrei em '89 ela nasceu em '85, portanto ainda estávamos, como eu costumo dizer, a gatinhar, estávamos a dar os primeiros passos para sermos o que hoje somos.

E sentiu que na Sonae houve alguma evolução, e que evolução, no âmbito destas actividades?

É passar dos 0 aos 100, digamos que estamos a meio caminho, estivemos sempre a meio caminho de tudo, uma empresa que está constantemente a inovar, sempre à procura de melhorar. E certamente no que diz respeito à parte social e ambiental, continuará a pensar de como é que vai fazer amanhã, isso eu não tenho qualquer tipo de dúvida.

Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae? Quais?

Sim, apesar de existirem várias insígnias, claro que recebemos todo esse tipo de informação, por vários meios. Se pegarmos só na Sport Zone já temos para aí o Dia da Mulher, corrida pela mulher... tantas acções direccionadas para essa insígnia. Na Worten temos o RWW, apoiamos muito a música portuguesa. Portanto, existe muito tipo de acções, não vou estar aqui a enumera-las todas. Mas realmente a gente tem conhecimento de todo esse tipo de acções.

Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?

Já trabalho há muitos anos. Nestes longos anos de trabalho só trabalhei em duas empresas: uma na Sonae e trabalhei numa área da indústria, na fabricação de frio. E aí nunca existiu uma consciência social nem preocupação ambiental. No caso da Sonae é completamente diferente. É uma empresa muito grande e sinto realmente que aqui é que nós começamos a falar muito disto.

E considera que estas iniciativas são positivas? Para quem?

São positivas para todos. São positivas para a comunidade porque fazemos isto obviamente sempre com o gosto de trabalhar por eles. É uma forma de tratar bem as pessoas e sermos reconhecidos como insígnia. Obviamente que a Sport Zone sai reforçada no meio disto tudo, a Worten, Continente, Modelo... Todas as insígnias que fazem este tipo de acções e trabalham muito para a comunidade com uma visibilidade tremenda, sai reforçada a nossa imagem, obviamente. Essa é a parte benéfica para a empresa, ser reconhecida. Não é por acaso que nós ganhamos ou somos constantemente distinguidos através de vários locais de várias empresas, as nossas insígnias são reconhecidas... No caso do Continente, a marca Continente é reconhecida se não me engano pelo 3º ou 4º ano consecutivo, a Worten pelo segundo. Portanto, estamos

constantemente a ser reconhecidos e isso é o consumidor que nos dá, também fruto muito dessas acções.

Já participou em alguma das actividades de responsabilidade social da Sonae?

Participo todos os dias. Participo activamente com a questão, por exemplo, dos electrodomésticos: nós incentivamos os nossos consumidores a trazerem os seus electrodomésticos antigos, para não os deitarem ao lixo, para trazerem aqui que nós fazemos reciclagem. Obviamente que isso em termos de responsabilidade social é bastante mas também na parte ambiental.

O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si enquanto colaborador?

Sim, sim, sim. Não vou dizer que é crucial mas para mim acho que é muito importante. É fundamental que a empresa não se desvie deste trilho.

Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

O que me poderia mover a sair daqui desta empresa só se fosse um desafio diferente. Mas eu sou das pessoas que faço o que gosto. Não gosto do que faço, faço o que gosto, gosto disto.

Colaborador 3

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?

Sim, acho que contribui para o bem de toda a população digamos, e para mim também, faço parte dela.

As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?

É assim, na altura quando entrei não, porque nem tinha conhecimento disso. Depois que entrei é que tive conhecimento dos apoios que a Sonae faz. Mas até aí não tinha grande conhecimento.

Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae?

Sim, vamos tendo conhecimento, nomeadamente por exemplo das pilhas, que fazemos reciclagem, dos tinteiros... temos informação disso e temos os postos na loja para os clientes fazerem a separação. Por exemplo, o Arredonda que passa por nós nas caixas: nós é que fazemos a pergunta ao cliente se realmente quer arredondar; e por exemplo, quando põe as bancas para ajudar instituições, quando se colocam as bancas cá na loja para venderem certos artigos para ajudar instituições, disso tenho conhecimento.

Ou seja, é no próprio trabalho que recebe essa informação...

Sim, é no trabalho que temos informação.

Não é enviada, por exemplo, numa *newsletter*?

Às vezes sim, às vezes dão-nos. Claro que nem sempre, há coisas que para as quais eles não dão, por exemplo essas bancas eles não deu. Agora quando é para o Arredonda isso sim. É no trabalho que temos essa informação.

Já agora, disse-me que trabalha há seis anos na Sonae, notou alguma evolução no âmbito destas actividades de responsabilidade social?

Sim, acho que agora é muito mais focado, pelo menos no início acho que mesmo os próprios clientes não faziam tanto essa separação dos tinteiros, por exemplo, das pilhas... Agora estão muito mais focados e temos mais isto mais disponível para o cliente. Acho que sim, que houve uma evolução e uma melhoria.

Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?

Sim, sim. Porque acho que ajuda em várias causas, por exemplo, fora da Worten, a campanha que fazem no Natal para ajudar as crianças, por exemplo. Acho que a Sonae se preocupa com isso.

E considera que estas iniciativas são positivas? Para quem?

Sim, sem dúvida. São positivas para a sociedade.

E a Sonae, beneficia de alguma forma?

É claro que a Sonae acaba por beneficiar ao ser divulgada, acaba por beneficiar nesse aspecto. Não digo que eles o façam por esse motivo, que duvido que não. Mas é claro

que ao fazerem essas promoções estão a ser divulgados e o “povo”, a sociedade, nós... ficamos a conhecer e melhor e fica-nos no ouvido “Foi a Sonae, foi aquilo, foi o Continente, por exemplo, a Worten, o Arredonda...” Acho que fica sempre no ouvido da pessoa.

Já participou em alguma das actividades de responsabilidade social da Sonae?

Já, no Arredonda, a campanha de Natal do Continente para ajudar as crianças. Participei sempre como cliente e não como colaborador.

São incentivados a colaborar?

É assim, enquanto estamos em trabalho não, não fazemos compras enquanto estamos em horário de trabalho, é tudo fora. Agora isso depende de cada colaborador, ajudar ou não.

O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si enquanto colaborador?

É assim, não é por aí que vou não é? Mas é claro que fico mais satisfeito em saber que a minha empresa não se preocupa só com os lucros deles, mas sim também em ajudar os outros. É claro que não vou a pensar sempre nisso, agora mas quando há estas campanhas mais fortes é claro que sim.

Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

Acho que não vou escolher... se tiver uma proposta melhor não a vou recusar por se vai ajudar ou não, porque senão estou a prejudicar-me a mim, não é, estou a pensar nos outros e não em mim... É assim, eu sei que temos que pensar um bocado nos outros mas em primeiro lugar estou eu.

Colaborador 4

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente? Porquê?

Sim, porque empresas grandes, como a Sonae, têm o dever e a possibilidade de ajudar as pessoas que necessitam, contribuindo para uma sociedade mais justa; ou através de

acções de sensibilização e alerta podem tornar a sociedade mais "evoluída"; ou ainda com projectos de cariz ambiental, tudo para tornar um mundo num local melhor.

As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?

Não.

Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae? Quais?

Sim, ainda outro dia recebi um email sobre ajuda a pintar um Centro de dia para crianças. Recebemos esse email e quem quisesse podia participar.

Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?

Sim, porque está constantemente a desenvolver programas com vista a ajudar a tornar o mundo um local melhor.

Considera que estas iniciativas são positivas no geral? E para a Sonae, beneficia de alguma forma?

Sim, porque para além de ajudarem a sociedade também ajudam a empresa através da publicidade que este tipo de acções gera. Ou seja, são positivas, primeiro porque ajudam as outras pessoas e quem precisa... E até às vezes com acções de sensibilização as pessoas são alertadas para factores que se calhar nunca tinham pensado, só por aí já é bom. E também, quando é de carácter financeiro também é bom para as pessoas. Depois, para a empresa em si é publicidade que isso faz, as pessoas ficam a conhecer a empresa, o Continente etc, etc, no caso da Sonae... as empresas acabam por beneficiar com isso, a nível de imagem. Na minha opinião, a responsabilidade social e corporativa não existe só por causa disso mas surgiu por causa da publicidade.

Já participou em alguma das actividades de responsabilidade social da Sonae? Quais e porquê?

Não. Para já não, porque não tenho disponibilidade para participar, mas eventualmente no futuro poderei vir a participar. Não estou a dizer que não participe porque não gosto de ajudar os outros, nada disso. Agora, em termos de percurso profissional, não é uma coisa que eu acho que seja preponderante.

O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si?

Não. Não, porque a minha motivação não advém do que fazemos pelos outros mas do que eu faço por mim mesmo. É muito bom, as pessoas a quem se ajuda. Mas para mim, enquanto profissional aqui dentro, não me acrescenta valor ao meu trabalho participar ou não.

Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

Não. Acho que todas as empresas hoje em dia, todas as grandes empresas, têm programas de responsabilidade social, por isso não é nenhum factor decisivo.

Colaborador 5

A responsabilidade social é importante para si, pessoalmente?

Sim, acho que as empresas, sobretudo de grande dimensão como a Sonae, têm como o nome diz responsabilidade social perante os outros. Ou seja, não devem olhar só para si mesmas e devem também integrar-se na sociedade onde estão também inseridas e contribuir de certa forma para a melhoria das condições da sociedade.

As iniciativas de responsabilidade social da Sonae pesaram na sua decisão de trabalhar neste grupo?

Não, de todo não. Não tive isso em consideração, houve outros aspectos que se sobrepuseram.

Recebe informação ou tem conhecimento das actividades no âmbito da responsabilidade social da Sonae? Quais?

Só a informação que também é tornada pública, portanto.

E que você procura?

Sim, tenho acesso a partir da página interna, tenho os links para a informação que é pública da Missão Sorriso, da Popota, de tudo isso... Individualmente não recebemos informação sobre estas actividades.

Considera a Sonae uma empresa socialmente activa? Porquê?

Considero socialmente activa porque tem um conjunto de iniciativas nesse aspecto. Estou a recordar-me, por exemplo, até a mais conhecida como trabalhador, de iniciativas apadrinhadas pela Sonae, sobretudo na época de natal e de apoio a hospitais, por aí fora... Portanto, acho que sim, que têm algum apoio nesse sentido.

Considera que estas iniciativas são positivas? Para quem?

Sim, são positivas para a sociedade no geral. Lembro-me, só mesmo em casos concretos, do apoio a hospitais. Sei que já doarem equipamentos, o que é bastante importante até para crianças. Não me lembro assim de outra campanha. Agora, se me pergunta se eles têm um show off das iniciativas e dos resultados que têm directamente para os colaboradores, isso não têm. Têm é informação geralmente disponibilizada para quem quiser ver, que é tornada publica.

E para a Sonae, também é positivo?

Para a Sonae também é útil porque responsabilidade social é também uma forma de mostrar a imagem e de criar valor também para a própria empresa. É também uma ferramenta de marketing, mais indirecta mas não deixa de o ser.

Já participou em alguma das actividades de responsabilidade social da Sonae?

Quais e porquê?

Não.

E tenciona participar?

Se tiver conhecimento, se for convidado...

O facto de a Sonae estar envolvida em múltiplas actividades de responsabilidade social é um factor de motivação para si enquanto colaborador?

Não particularmente. Para o trabalho que estou a fazer é completamente distanciado da responsabilidade social. Não me afecta nem recebe resultados da responsabilidade social.

Caso considere sair da Sonae e ir para outra empresa, a responsabilidade social poderá pesar na sua decisão?

Sim, se for uma empresa com uma responsabilidade social negativa, digamos assim, com efeitos nefastos para o ambiente, com efeitos também menos bons para a sociedade, com grandes impactos... poderei pensar duas vezes antes de escolher essa empresa.

Responsável RH Worten

Conhece as actividades de responsabilidade social da Sonae?

Sim, por exemplo uma muito conhecida da Worten é o Arredonda. Ao nível ambiental, temos a separação dos lixos, temos a equipa Worten de recolha de tudo o que é material electrónico, recolha de usados, recolha de pilhas, tinteiros...

A responsabilidade social está presente na actividade do departamento de recursos humanos? De que forma?

É importante toda a gente ter consciência disso. Temos um papel muito grande e principalmente eu que sou chefia de caixas. Por exemplo na altura do Natal houve o Arredonda e depois também houve o Arredonda para a Madeira e o nosso papel é importante. Sendo nós de recursos humanos, gerir pessoas e acompanhar pessoas, a nossa palavra é sempre importante nesse aspecto. Por exemplo, a nível ambiental, a nível de separação de lixos, fazer reciclagem, sensibilizar as pessoas... Porque não é fácil inculcar na cabeça das pessoas que o papel é para ali, que o plástico é para ali... É importante perceberem isso, a reciclar papel... Por exemplo, usar papel que já não vai ser preciso mas a outra parte ainda está branca e pode-se utilizar ainda. É um bocado chegar à beira das pessoas, dos colaboradores. Sensibilizar os colaboradores para esse tipo de responsabilidades, que acho que toda a gente deve ter, não só no trabalho mas em toda a sua vida.

Qual é o aspecto mais importante para os recursos humanos no âmbito da responsabilidade social?

Temos, por exemplo, formação sempre ao longo do ano, isso é uma grande preocupação da Sonae e estão sempre a desenvolver novas questões ao nível da formação. Agora

temos a escola Sonae, temos a certificação, temos por exemplo as novas oportunidades, a preocupação que a Sonae tem com as pessoas que não têm o 12º ano, não têm qualificação obrigatória. Eu pelo menos sinto isso, em todas as reuniões que eu tenho nós somos questionados se os colaboradores querem avançar mais, querem progredir, não querem... E acho que isso é muito importante. Noutras empresas, pelo menos do que eu conheço, não há assim tanto investimento como na Sonae no desenvolvimento das pessoas.

Nos processos de recrutamento, estas actividades de responsabilidade social são abordadas?

Normalmente não. Normalmente o recrutamento é feito através do currículo e tem que ir de encontro às necessidades que também temos na loja. E hoje em dia é um bocadinho mais complicado nós sermos generalistas nas pessoas. Até pode ser uma pessoa que tenha muitas aptidões a nível social, só que hoje em dia isto está tão complicado que nós temos que ver bem as necessidades que temos aqui na loja, e neste caso na Worten é vendas. Não podemos formar um grupo se calhar tão abrangente como nós queríamos.

E nota que os colaboradores ficam mais motivados devido a estas iniciativas?

Eu acho que motiva, pelo menos acho que qualquer colaborador da Sonae se devia sentir orgulhoso. O facto de a minha empresa promover estas situações e ser um exemplo em muita coisa para Portugal, e se calhar para fora de Portugal, para mim é um orgulho.

Os colaboradores são convidados a contribuir para estas iniciativas?

Sim, claro. Por exemplo ao nível do ambiente, nós temos a separação de lixos, de tinteiros, de pilhas, e eles sabem que é isso que têm que fazer. Anda sempre alguém a ver se as coisas estão a ser realmente cumpridas. Outras actividades, por exemplo o Arredonda, nós não andamos a obrigar ninguém a dar, embora eu sei que há lojas que fazem uma recolha voluntária entre colaboradores para fazer o Arredonda. E todas as lojas fizeram este ano através do nosso jantar de Natal, todos demos para o Arredonda. Quando trabalhava no outro *shopping* da Sonae Sierra, eles mandavam uma circular para todas as lojas para ir plantar árvores. Portanto, cada loja mandava colaboradores para irem plantar uma árvore. Isso é tudo muito bonito e é engraçado, o problema é ter

peessoas para dispensar para esse tipo de situações. Nós gostávamos muito, mesmo para as pessoas, costuma-se dizer que há uma criança sempre dentro de nós e tenho a certeza que toda a gente ia adorar fazer. Mas não há recursos para isso. Ou seja, há promoção de várias situações muito engraçadas e que têm muita responsabilidade a nível social, agora nós temos é que gerir muito bem os recursos, para poder permitir aos colaboradores aproveitarem esses momentos.

Têm conhecimento de outras actividades da Sonae?

Corrida da mulher, por exemplo. Nós recebemos sempre tudo o que é eventos a nível Sonae, além de que a Sport Zone já faz uma excelente divulgação. Nós temos um *insite*, que como a própria palavra diz, é o *site* da empresa e todos os colaboradores têm acesso e toda a informação é partilhada. A mim também, sempre que eu possa, tenho os meus quadros e sempre que tenho alguma informação que acho que seja importante para os colaboradores eu também divulgo. Agora também cabe a qualquer colaborador ter interesse e entrar no *insite* e pesquisar e ver o que se passa na sua própria empresa. Por isso, vai de cada pessoa. Sabem e todos têm conhecimento da plataforma que existe e tudo o que podem tirar de lá.

Considera que estas actividades são positivas? Para quem?

Eu acho que sim, são muito positivas para todos, seja o estatuto que tenha ou a hierarquia que tenha cá dentro. Acho que é engraçado para todos. Para os próprios colaboradores e dos colaboradores para cima. Para a comunidade também. O Arredonda por exemplo, ao contrário do que muita gente pensa, o dinheiro não vai para o dono do grupo. Nós estamos a fazer uma ponte de ligação entre as pessoas, entre os portugueses e uma causa – este ano era a Ajuda do Berço. Se calhar se não fosse a nossa ponte não conseguia chegar aos valores que chegaram. Como a Madeira, nós servimos como uma ponte. É uma maneira de os portugueses conseguirem dar. E até porque nós somos uma marca de confiança e as pessoas acreditam. Algumas não, mas isso é em tudo, não podemos ser perfeitos para todos. As pessoas acreditam e nós somos uma via para as coisas melhorarem. E acho que é bom para nós, eu pelo menos acho que é bom no ano seguinte ver como foi... Há dois anos para a Associação Humanitas e para mim foi muito bom ver no ano seguinte as carrinhas chegarem equipadas para a Humanitas. Isto sou eu, se isso é bom para outras pessoas ou não, para mim é bom porque eu fiz parte do

projecto, porque eu incentivei as pessoas e aliciei as pessoas a arredondar e a explicar tudo o que ia acontecer. Acho que tive a minha parte de responsabilidade social e sinto-me realizado com isso.

Gestor de projectos RH

Conhece as actividades de responsabilidade social da Sonae?

Tenho uma noção de que não conheço todas e tenho a sensação de que ninguém conhece todas, no sentido em que elas são uma parte centralizadas na responsabilidade corporativa; outras têm um enfoque nas nossas políticas comerciais e de marketing, essas aí conheço melhor; outras ainda, são completamente descentralizadas e promovidas pelas nossas unidades em todo o país, nas nossas lojas ou nas nossas direcções, por todo o país e fora dele.

A responsabilidade social está presente na actividade do departamento de recursos humanos? De que forma?

Está completamente presente, desde logo porque tudo o que nós fazemos nos Recursos Humanos, com a atracção de talento, com o desenvolvimento de pessoas, é uma dimensão da responsabilidade social: a dimensão *PEOPLE*. Desenvolvermos pessoas, profissionais mais capazes de enfrentar desafios de diversa ordem (e é isso que fazemos na Sonae porque acreditamos que as pessoas estão no centro do nosso sucesso) é uma forma de responsabilidade social. Isto traduz-se por exemplo na criação do emprego, que é um vector fundamental principalmente numa sociedade em crise como é a portuguesa. Nós somos o maior empregador privado português e continuamos constantemente a criar emprego. Depois a responsabilidade social tem mesmo um espaço próprio na Direcção de Recursos Humanos, porque somos, até agora temos sido, os gestores do primeiro projecto de voluntariado empresarial da Sonae, da Sonae a trabalhar no Retalho, antiga Sonae Distribuição, que é “Aprender a empreender” e que já mobilizou mais de 200 colegas em centenas de escolas no país, ajudando a mudar a vida de mais de 3000 crianças.

Qual é o aspecto mais importante para os recursos humanos no âmbito da responsabilidade social?

Nós acreditamos na responsabilidade social como um todo. Não existe responsabilidade social sem as pessoas, como dizia há pouco, sem um desenvolvimento, uma dignificação das pessoas. E aí, temos que apostar profundamente, não só no desenvolvimento do dia-a-dia que vem com os desafios, mas também na formação profissional que damos, na ajuda e incentivo à requalificação das pessoas, que também temos por exemplo com o projecto “Valorizar Percursos” associado às Novas Oportunidades. Depois uma vertente, que é uma vertente da sustentabilidade ambiental, com a qual nós também lidamos, porque em grande medida através das nossas equipas de higiene e segurança fazemos uma sensibilização para as condições harmoniosas de ambiente de trabalho, e que também contribuem para que a Sonae tenha espaços de trabalho que são sustentáveis. Mas essa sustentabilidade está em programas e números, está na forma como nós construímos as nossas lojas, como produzimos energia, etc. E ainda na lógica digamos de *PURPOSE*, na lógica de solidariedade para com instituições diversas. Aí temos nos recursos humanos colaboração directa com várias instituições, nomeadamente universidades, mas a companhia apoia, se não estou enganado mais de 2000 instituições, diversas das quais dependem quase exclusivamente da Sonae para sobreviver com a sua actividade, num conjunto de doações que chega aos 10 milhões anuais. E o que eu acho que é realmente diferente, e nós transmitimos isso, uma das nossas formas de viver nos recursos humanos a responsabilidade social é transmiti-la no acolhimento dos novos quadros. A responsabilidade social é um dos pilares fundamentais.

Nos processos de recrutamento, estas actividades de responsabilidade social são abordadas?

Nos processos de recrutamento nós tentamos obter uma avaliação das pessoas que nos clarifique a proximidade que têm dos valores Sonae, o feed que têm com os valores Sonae, e os valores Sonae têm no coração a sustentabilidade, o envolvimento com a comunidade e a responsabilidade social. Portanto isso é avaliado, diria que não de uma forma directa mas do ponto de vista das atitudes manifestáveis, das competências que têm muito que ver com a abnegação, a capacidade de altruísmo, a resiliência, que são fundamentais para se fazer responsabilidade social continuamente. E como eu dizia, nós

asseguramos que na entrada, no acolhimento de todos os quadros, quer as ferramentas mais formais como os manuais de acolhimento, quer os momentos de maior envolvimento emocional como as sessões de acolhimento e integração, têm uma fatia muito especial dedicada à responsabilidade social porque nós acreditamos que é uma coisa que é precisa ser feita.

E nota que os colaboradores ficam mais motivados devido a estas iniciativas?

Sim. Já ouvi, a propósito... Só posso falar do que conheço mais em particular. Primeiro, os colaboradores da Sonae, nos últimos inquéritos de clima social que fizemos e que têm uma taxa de resposta recorde em termos europeus, têm dito que têm orgulho em trabalhar na Sonae e acredito que uma das componentes desse orgulho deriva da nossa responsabilidade social. Quer daquela que é mais visível, que tem o rosto na Leopoldina, ou na Popota, ou na Pilha de livros, ou na Worten 3R, ou Todos por uma Causa... mas que tem, e as pessoas sabem, uma face mais invisível nas doações que fazemos constantemente e diariamente, e que também um especial enfoque no programas de voluntariado, aliás vou agora para uma reunião sobre um programa de voluntariado. E são dimensões que crescem. Lembro-me perfeitamente de ouvir isto no elevador, estava a conversar com alguém sobre a “Aprender a Empreender” e a pessoa dizer: “São estas coisas que me fazem sentir orgulhoso de trabalhar na Sonae, só isso vale a pena.”

Última pergunta. Os colaboradores são convidados a contribuir para estas iniciativas e a participar?

São, tanto são que nós criamos no portal do colaborador, que é a nossa principal ferramenta de comunicação com todos os colaboradores da Sonae, com os 40.000, criamos uma área de solidariedade e responsabilidade social, onde partilhamos necessidades de instituições, onde temos uma bolsa de voluntariado, onde partilhamos experiências dos voluntários incentivando assim à participação, onde temos espaço para as pessoas colocarem as recolhas que estiverem a decorrer. E portanto nós queremos criar o ambiente, as ferramentas e as conexões que permitam às pessoas fazer mais e melhor pela comunidade.

Qual é a importância da responsabilidade corporativa para a Sonae? Quais os motivos pelos quais implementam estas medidas?

Portanto, como já sabe, nós de facto damos uma importância grande à responsabilidade corporativa e acreditamos que temos uma actuação responsável no universo onde operamos e que vai para além daquilo que as diversas burocracias requerem em termos legais. Nós obviamente cumprimos com aquilo que a lei estipula mas queremos ter uma actuação socialmente responsável e que vai para além disso. No caso da Sonae Sierra, isso depois materializa-se, por um lado numa política e num plano de médio e longo prazo, que é declinado em várias componentes. Por um lado, a área ambiental, por outro lado, a área de segurança e saúde, e por outro lado toda a área social de relação com a comunidade. E portanto, em relação a cada uma delas, existem linhas orientadores, existem targets de médio prazo, existem targets anuais, de curto prazo, podemos chamar-lhe assim, que depois são comunicados à organização e são monitorizados e até auditados por entidades externas. Ao nível da Sonae, nós comunicamos um relatório de responsabilidade corporativa, e recentemente começamos a incluir um anúncio de resultados e contas nesse relatório de responsabilidade corporativa.

Por que motivo são divulgadas estas acções?

Nós temos várias linhas de comunicação, digamos assim, com distintos objectivos. Por um lado, temos a divulgação às nossas equipas, obviamente de uma forma mais pormenorizada para todos aqueles que têm responsabilidades e trabalho específico nesta área mas, de uma forma geral, comunicamos a toda a organização. E isto previamente, relativamente aos objectivos que se pretendem atingir e não apenas os resultados que se obteve, porque queremos que todas as pessoas sejam um agente activo nesta área. Só para perceber, isso é não só importante como necessário, porque todos nós na Sonae Sierra temos uma parte da nossa remuneração variável indexada ao atingimento dos objectivos de responsabilidade corporativa. Portanto, todos nós temos mesmo que saber o que está a acontecer, porque tem a ver com aquilo que depois vamos receber na nossa remuneração. Nós temos que saber porque é que recebemos 100 e não recebemos 120 ou recebemos 80 e não recebemos 100. Como é que isso acontece? Um sistema de remuneração variável obedece a determinados princípios em todo o grupo. Entende-se

que todos nós temos que ter uma parte de remuneração fixa e uma parte de remuneração variável. Essa remuneração variável pode ser uma remuneração variável de curto prazo e uma remuneração variável de médio e longo prazo. Esta remuneração variável de médio e longo prazo aplica-se só tipicamente em cargos de maior responsabilidade, de maior sonoridade, e não tem a ver, pelo menos directamente, com os objectivos de *corporate responsibility*. Portanto a maioria das pessoas não tem remuneração de médio e longo prazo. Mas todos temos remuneração variável de curto prazo anual e essa é medida e avaliada em função de objectivos. Existem 4 grupos essenciais. Por um lado existem indicadores de performance global da empresa, da sub-holding – no caso, Sonae Sierra; depois existe o cumprimento relacionado com objectivos da performance da empresa ou da área de negócio onde o colaborador trabalha na Sonae Sierra; depois existem indicadores relacionados com o departamento onde o colaborador está; e depois existem indicadores relacionados com a performance individual do colaborador. E portanto, cada indicador tem um objectivo, tem um target máximo que é considerado excelente e tem um target mínimo, no qual a remuneração é zero. Isso tudo é medido e quantificado e daí resulta uma remuneração variável a ser recebida pelo colaborador. Um desses indicadores tem a ver com a responsabilidade corporativa. Os colaboradores que fazem parte do Sustainability Office, cuja função tem só a ver com essa área, claro que aí o peso desses indicadores é maior e aparece quer na vertente individual quer na vertente de departamento. Mas para todas as pessoas aparece sempre nos outros indicadores individuais, e tem um peso mínimo de 5% no total da remuneração.

Ou seja, se parte da avaliação do colaborador está relacionada com a responsabilidade corporativa, então os colaboradores são convidados a envolver-se nestas actividades...

Claro, claro. E sabem previamente qual é o objectivo e depois há uma monitorização desse objectivo, e no final do ano é explicado ao colaborador “aqui tiveste 95% de atingimento porque “tal”...

Ou seja, são mesmo actividades que estão dentro da actividade diária do colaborador...

Sim, sim. Por exemplo, a taxa de reciclagem de material de um determinado escritório. Todos nós contribuímos para isso e podemos ou pôr o papel no caixote do lixo ou pôr

para reciclar, temos essa opção. Se escolhermos reciclar estamos a contribuir para o cumprimento desse objectivo. Isto são exemplos muito simples, de coisas que estão ao alcance de cada um de nós, seja uma secretária, seja um administrador.

Qual é a importância do comprometimento da gestão de topo nestas actividades?

Está completamente envolvida e de uma forma muito séria. Existem dois *steerings* dentro da Sonae Sierra: um trata de *safety and health*, portanto, segurança e saúde; e outro para temas de *corporate responsibility*, que estão mais ligados às outras componentes que lhe falei e à área social. Esse steering é liderado pelo presidente da empresa e tem assente nesse *steering* os *board members*, portanto as pessoas mais seniores na empresa. Só isso mostra o compromisso que o *top management* da empresa tem nestes temas. Estes *steerings* reúnem-se, tipicamente, 3 vezes por ano. E é este fórum que define os targets de *corporate responsibility*, quer os anuais quer de médio prazo, que monitoriza o cumprimento dos objectivos e que vai fomentando a agenda de *corporate responsibility* aqui no caso da Sonae Sierra.

No caso da Sonae Sierra, quais é que acha que são os maiores desafios à implementação destas iniciativas?

Penso que talvez.... a prioridade que se atribui à implementação. Porque nós temos muitos objectivos a atingir e os recursos são escassos. E portanto, tem que estar sempre muito presente a importância de implementar os planos relacionados com a *corporate responsibility*, para que a sua implementação aconteça com qualidade, aconteça dentro do prazo que é suposto acontecer. Existe, de facto, aqui um conflito com outras actividades que têm uma relação mais tangível, mais directa com o nosso dia-a-dia. Vamos supor, por exemplo, a organização de um *community day*. Nós na Sonae Sierra temos todos os anos acção de envolvimento com a comunidade, que se traduz no *community day* (mas isso não significa que seja apenas um dia), onde todos os colaboradores são convidados a participar e que depois localmente existe uma certa autonomia para as equipas definirem como é que vão fazer essas actividades. Existe uma linha de orientação, mas depois se nós quisermos colaborar com uma escola, ajudar a fazer a remodelação da escola, seja a pintar o recreio ou ajudar a reformular a cantina, ou se queremos, por exemplo, fazer actividades lúdicas com uma instituição de apoio à terceira idade, ou se queremos fazer alguma acção de formação e de *workshop* com os

membros de um centro... Isto depois cada equipa tem sempre autonomia para decidir o que quer fazer. Mas, organizamos este *community day* e todos os colaboradores são chamados a participar. Uma grande percentagem de colaboradores participa e a Sonae Sierra “oferece” aquele dia de trabalho para que o trabalhador não esteja a trabalhar directamente no negócio da Sonae Sierra mas esteja a contribuir para a comunidade. Ora, como pode perceber, organizar isto não se organiza em duas horas. É preciso escolher as entidades, organizar as coisas com as entidades que depois também têm os seus processos e as suas regras, o divulgar dentro da empresa, o organizar o transporte para as pessoas, ter a certeza que as coisas vão ser feitas com qualidade, depois monitorizar os resultados... tudo isto são várias horas de trabalho e não é algo que esteja na rotina do dia-a-dia das pessoas. Portanto, para que a implementação corra bem é preciso que todos percebam que é importante isto acontecer, porque senão é sempre deixado para o fim da lista dos nossos *to-do's*, Acho que esse é talvez o maior desafio à implementação, é a interiorização de que é importante. Não tem de facto uma ligação directa com o nosso negócio, nem tem provavelmente e na grande maioria dos casos impacto directo, mas é importante e queremos fazê-lo bem. E portanto temos que arranjar espaço na nossa agenda e na nossa operação de recursos para que isso aconteça.

Disse que cada equipa escolhe as actividades que vai fazer, a que se referia?

A nossa equipa de colaboradores está baseada em escritórios, como por exemplo aí na Maia, ou está baseada num centro comercial. Neste caso concreto não há divisão entre os departamentos da empresa. Portanto no nosso caso, por exemplo a área de *investment*, ou a área de *development*, ou a área de *management*, ou a área de marketing ou a área financeira que está por exemplo no escritório da Maia não tem actuações distinta. É tudo trabalhado com uma equipa conjunta, existe um líder, existem pessoas para ajudar.

Também referiu que grande percentagem dos colaboradores participa. Notam que os colaboradores ficam motivados em participar nestas actividades?

Sim, quem participa uma vez participa para a vida.

Queria perguntar também que feedback esperam obter relativamente a estas iniciativas. Ou seja, ao divulgarem, quais são os *stakeholders* que pretendem atingir?

Nós temos diferentes *stakeholders* e com grandes acções. Há um *stakeholder* importante, que são os consumidores. Há outro *stakeholder* igualmente importante que são os nossos clientes lojistas. No caso da Sonae Sierra, centros comerciais, o cliente directo é o lojista, o cliente final é o consumidor, que é o visitante e comprador do centro comercial. E também temos o *stakeholder* público em geral, e se quiser aí temos um target intermédio que são os órgãos de comunicação social. Temos os nossos accionistas e temos os colaboradores também.

E o objectivo é tentar chegar aos *stakeholders* e demonstrar o que se faz na Sonae ao nível da responsabilidade corporativa? Há mesmo esse objectivo?

Há sim, sim. Há mesmo objectivos concretos. No caso concreto do trabalho que nós fazemos com a comunidade e o trabalho que nós fazemos que tem como primeiro objectivo o target consumidor. Inclusivamente temos objectivos de notoriedade que estão quantificados. Notoriedade nestas áreas! Não estamos a falar de marca e dos nossos produtos. Estamos a falar mesmo de notoriedade da política de *corporate responsibility* da Sierra, dentro do target de consumidores. Portanto temos objectivos de notoriedade que são definidos e depois são medidos.

E esses objectivos nunca estão ligados? Notoriedade da marca e notoriedade da responsabilidade corporativa?

Sim, existe obviamente uma relação... Vou-lhe dar um exemplo. Neste momento começamos a trabalhar nisto de uma maneira um bocadinho mais sofisticada. O indicador que estamos a utilizar é o AEV, o *Advertising Equivalent Value*, que é uma medida utilizada em *media*, parte do trabalho de *corporate relations* e que mede o valor dos conteúdos que são publicados pelos órgãos de comunicação social dentro de uma determinada área. E aí o nosso objectivo mede-se em... nós queremos que o nosso AEV relacionado com a *corporate responsibility* tenha pelo menos um peso de x % versus o total do AEV de todos os conteúdos relacionados com a actuação para o consumidor final da Sonae Sierra.

Quais são os benefícios que a Sonae retira do envolvimento nestas actividades?

Eu penso que há um objectivo, há um benefício de posicionamento, de credibilidade e de reputação (isto a nível institucional). Depois também existem benefícios de imagem e posicionamento junto do consumidor, que cada vez mais integra nas suas opções de compra e no seu comportamento de consumo o tema da responsabilidade corporativa, seja ele a responsabilidade social, seja ele temas relacionados com a questão ecológica, com a pegada carbónica, com a utilização de produtos orgânicos, portanto mais na questão ambiental, seja ele também temas relacionados com a segurança. Portanto, o consumidor está hoje cada vez mais desperto para estas questões. E hoje já existe um segmento de consumidores que são pró-activos e para os quais esta questão influencia as suas opções de consumo, claramente. E portanto aqui há um benefício, neste caso directo, do trabalho que a Sonae Sierra faz junto deste campo. Depois também existem, ou podem existir benefícios económicos, não é? Por exemplo, o consumo de energia ou o consumo da água. Se nós conseguirmos reduzir este consumo, obviamente temos menos custos operacionais, nem que seja a prazo. Muitas vezes o que acontece é que temos também de fazer investimentos para nos dotarmos dos equipamentos que permitem fazer essas economias. E por isso é que é tão importante ter como claro que esta área de *corporate responsibility* é relevante, porque se assim não o fosse o accionista nunca iria aprovar estes investimentos, porque muitos deles não têm retorno a um ano, ou a dois anos, nem a três anos. Portanto é preciso ter esta visão de longo prazo e este compromisso de longo prazo.

Uma última questão. Como trabalha há 11 anos na Sonae, nota ou notou alguma evolução em termos de adopção destas medidas.

Trabalho há 11 anos na Sonae mas estive quase 7 anos e tal na Sonaecom e estou há 3 anos na Sonae Sierra. Penso que, para responder directamente à sua questão, penso que há uma notoriedade e uma preocupação e um trabalho crescente nesta área em toda a Sonae. Por outro lado, também na minha experiência da Sonae Sierra comparada com a Sonaecom mostra uma Sonae Sierra muito mais activa nesta área. Eu penso que uma parte terá também a ver com o sector em sim, porque estamos a falar de um sector de construção, que tem impacto a nível de terreno, a nível de utilização de recursos naturais, a nível da configuração do meio ambiente do local onde intervém. Portanto, também há necessidade de ser muito activo nesta área. Claramente no caso da Sonae

Sierra isto é levado muito a sério. Não é muito comum a remuneração variável dos colaboradores estar indexada à *corporate responsibility*. Penso que é a melhor evidência que podemos dar de que isto é assunto sério.

CEO Sonae

A Sonae é pioneira nas actividades de responsabilidade corporativa. Na sua perspectiva, quais os motivos que impulsionaram este *boom* de actividades? Foi uma exigência da sociedade? Foram motivações Internas?

Não foi seguramente uma exigência da sociedade porque senão não seríamos pioneiros, não é? Acho que a razão principal foi os valores e a missão que o meu pai, como principal accionista e CEO, imprimiu à empresa. A missão inicial da empresa era dinamizar a economia e promover o bem-estar, era esse o nosso logo. Já estava integrado. Tem a ver com questões muito pessoais dele, não via a propriedade da empresa como uma riqueza pessoal, via como uma responsabilidade e também incutiu isso aqui à gestão e à família. Portanto depois as coisas vêm com muita naturalidade. Nós não temos nenhum exercício, que eu conheça e já estou cá há 25 anos, não conheço nenhum exercício, nenhuma tentativa de avaliar o resultado ou a rentabilidade ou, sequer o impacto das nossas acções de responsabilidade social.

Quais os motivos pelos quais implementam estas medidas?

Porque é a nossa missão. Promover o bem-estar. Nós temos muito claro que o nosso principal contributo para a sociedade é o investimento e a criação de emprego. E depois, mesmo em segunda linha, achamos que ainda são as coisas que fazemos a trabalhar, do género da formação, da educação, do próprio personalismo, rigor e ética que impomos ao nosso ecossistema de negócios. Nós não lidamos com empresas com práticas menos claras. Não aceitamos, às vezes até tendo práticas claras connosco, se achamos que não têm reputação, que estão envolvidas noutras coisas... Mas é óbvio que uma empresa com toda a actividade que tem, e com todos os recursos que tem, com todas as pessoas que tem, também consegue contribuir de forma mais imediata, investindo algum dinheiro e algum tempo em acção directa. Por exemplo, uma parte importante do nosso investimento anual da responsabilidade social é comida que nós damos, porque estamos

numa posição privilegiada para o fazer, não é? O custo que tem para nós dar essa comida é muito inferior ao que seria para qualquer outra organização.

Ou seja, têm as condições para isso...

Temos as condições para isso. O voluntariado... nós temos pessoas muito bem formadas, com muito sucesso e que gostam de fazer voluntariado. Nós organizarmos e ajudarmos um bocadinho a que as pessoas possam dar esse contributo também é relativamente fácil para nós, relativamente fácil face ao impacto. Portanto, eu acho que nós fazemos mais do que a maior parte das empresas, mas na verdade, na verdade... nós achamos que é a nossa terceira linha de impacto positivo na sociedade. É um trabalho directo que fazemos para ajudar.

Isso está mesmo nos valores familiares, também já fez voluntariado em África...

A minha família esteve dois meses e eu estive duas vezes três semanas. Durante esses dois meses estive lá quase o tempo todo, vim cá uma semana e meia para reuniões de conselho, as quais não podia não estar.

Qual é a importância do comprometimento da gestão de topo nestas actividades? Está relacionado com a família?

Eu acho que o meu pai imprimiu isso na gestão, da mesma maneira que imprimiu na família. Eu acho que se os gestores de topo não acreditassem isto não acontecia. Nem são coisas muito fáceis de fazer pela linha de comando hierárquica, quer dizer, são programas muito disseminados por todas as empresas, muitas vezes pelas lojas, portanto a gestão claramente acredita muito nisso. Questões como o ambiente, são temas tão pormenorizados, desde a poupança energética em todos os sítios a recolhas de lixo, isto não funciona se toda a gente não tiver realmente interiorizado que é importante para todos. E eu acho que isso demora muito tempo. E isso é uma vantagem que nós temos, é termos começado muito cedo. Ainda por cima agora... Quando a coisa vira moda é super difícil de fazer as coisas acontecer, porque as pessoas são cínicas em relação a isso.

Como assim?

Eu vejo outras empresas que começam a fazer as coisas dessas mais tarde e as próprias pessoas internas não acreditam. Sei lá, investir no ambiente... “agora está na moda,

também vamos investir no ambiente”. E portanto as pessoas não acreditam que seja mesmo com genuinidade. E nós fazemos isto há... O meu pai começou a tratar de temas do ambiente quando ninguém falava. O ambiente nas empresas... não se falava no ambiente. Quando nós nos juntamos ao *World Council of Sustainable Development* ninguém sabia o que isso era nem o conceito de sustentabilidade era assim muito familiar. E também é um trabalho de longo prazo. Isto hoje funciona, eu só tenho que volta e meia me preocupar se não há nenhuma área que está a ficar para trás e obviamente tenho que me preocupar com a sustentabilidade financeira de toda a empresa. Mas as coisas rolam muito naturalmente. Eu costumava tomar bastantes iniciativas e agora já não há assim nenhuma grande... A *Junior Achievement* foi uma iniciativa relativamente grande.

Quais é que são os maiores desafios à implementação destas actividades?

Se estamos a falar da sustentabilidade em sentido lato, o maior desafio que nós temos agora é a sustentabilidade da empresa: metidos no meio desta crise, como é que conseguimos continuar a gerar volume de riqueza que depois possa ser correctamente distribuído. Acho que agora honestamente estamos todos mais preocupados com essa área. Quanto aos desafios, eu acho que mesmo na acção directa, quer ambiental, quer acção social, eu acho que o único desafio é manter toda a organização no sentido de perceber que é algo realmente importante e que é algo que fazemos só por essas razões. Não tem ocorrido mas é muito fácil misturar conceitos de filantropia e apoios, patrocínios. A uma certa altura uma pessoa já não sabe porque é que está a fazer a coisa. Nós tentamos exigir muito que se for um patrocínio comercial que esteja categorizado como tal e qual é a rentabilidade desse patrocínio comercial. Se não é um patrocínio comercial, se é uma doação, não tem que ter medida económica tem que ter é razões, tem que ter eficácia social. Tem que ter retorno que não é numérico, no sentido de estar a ajudar coisas que nós valoramos e com impacto relativo ao investimento. Mas não é o retorno para nós, é o retorno para a sociedade, mas tem que na mesma haver uma avaliação. Se estamos a dar 20 mil euros para uma coisa que tem menos impacto que outra coisa de 5 mil euros, não podemos fazer isso não é? Aqueles 5 mil euros têm mais valor social do que os 20 mil euros. Portanto, tem que haver na mesma uma avaliação e isso no mundo da sociedade social há coisas com um impacto extremamente ineficiente. Infelizmente há muitas organizações de ajuda altamente ineficientes, em que

pouquíssimo do que se dá alguma vez chega a beneficiar as pessoas. É preciso aí uma medida de eficácia, mas não é de retorno financeiro para nós, é uma medida de eficácia para a sociedade da doação.

Quais são os benefícios que a Sonae retira do envolvimento nestas actividades?

Como digo, não é por isso que nós o fazemos. Eu acho que há muitos benefícios, mas não são a razão de ser das coisas e é importante que continue a não ser assim. Mas acho que há muitos benefícios. O maior benefício de todos é o benefício interno. Eu acho que as pessoas gostam de saber que a empresa onde trabalham tem essa actuação. Muitos de nós trabalhamos um bocadinho mais e depois temos relativamente pouco tempo para algumas dessas coisas em termos pessoais e é muito reconfortante saber que mesmo quando não temos esse tempo de o fazer pessoalmente, estamos a dar o litro numa empresa que o faz. Acho que há muito orgulho interno, de tal forma que nós até há dois ou três anos nem explicávamos externamente o que fazíamos. Eu acho que o principal benefício é o interno e hoje sempre comunicamos um bocadinho internamente. Acho que acaba por ter um benefício comercial também, não é essa a razão mas acho que acaba por ter um benefício comercial. Neste momento está a dar-se muita importância ao comprar português no mercado. E nós iniciámos há catorze anos um clube de produtores quando a agricultura portuguesa estava quase a acabar. E hoje é uma parte importantíssima do nosso negócio. Portanto, estamos com publicidade na televisão neste momento sobre a dimensão e o impacto do clube de produtores da Sonae porque achamos que os clientes valoram isso. Mas a parte mesmo de caridade eu acho que o principal benefício é sentirmo-nos bem com nós próprios, não é razão para o fazermos mas acho que o benefício é esse.

E sente que os colaboradores em geral estão envolvidos? É importante para eles estarem envolvidos nestas actividades?

Acho que há diferentes tipos de pessoas, como na sociedade em geral também há na Sonae. Acho que para uns é muito importante estarem envolvidos directamente, ou seja terem participação. Para outros é importante saber que contribuem de forma indirecta. Acho que nestes primeiros dois grupos está quase toda a gente. Depois também há pessoas com menos sensibilidade para essas coisas, que não ligam muito, mas eu gosto de pensar que temos menos desses em percentagem do que a sociedade em geral.

E acha que as pessoas acreditam nos valores da empresa onde trabalham?

Espero que sim, pelo menos nós fazemos um esforço grande, já mesmo na fase de recrutamento, de explicar às pessoas quais são os valores da empresa e que achamos que só se sentirão realizadas e felizes se partilharem desses valores. Não somos uma seita que anda aí a vender valores mas achamos que somos o que somos e se as pessoas não valoram o que nós dizemos, os nossos valores, às tantas serão mais felizes noutra sítio qualquer.

Há pouco falávamos de que só recentemente é que se divulgam estas actividades.

Porque é que se divulgam as acções de responsabilidade corporativa?

Primeiro, nós chegámos à conclusão que não conseguíamos comunicar bem internamente. Para muita gente, nós não temos muitos mecanismos internos de comunicação e chegámos à conclusão que a comunicação geral... sair no jornal é a maneira mais directa. Nós somos em Portugal 40 e tal mil pessoas. E essa é a maneira mais geral, que tem mais impacto, as pessoas falam em casa com as famílias. Portanto, a comunicação externa passou a ser considerada também como um meio de comunicação interna, com o primeiro objectivo de comunicação interna. Em segundo lugar, porque também achamos que a imagem da Sonae em geral estava um bocadinho, pelo menos em alguns meios e em alguns círculos, estava um bocadinho diferente da realidade, não só nesse aspecto mas em vários. E portanto, a comunicação externa passou a ter um desafio de corrigir essa percepção. E isto é uma parte da Sonae, uma das vertentes que nós estamos a comunicar. Sempre houve alguma cristação com governos, o meu pai sempre foi muito assertivo na maneira de expor as suas ideias e depois os jornais gostam muito de tudo o que é pancada. Nós passámos a ver aí nas análises que havia um grupo não maioritário, mas um grupo significativo de pessoas que achavam que a Sonae era uma empresa muito agressiva, números acima de tudo, pouco aberta, quer mandar em tudo... Havia assim um grupo um bocadinho ligado também ao poder político, com mais influência na capital em termos de expressão. Então nós começámos a fazer um esforço de divulgar o que é que é a Sonae, o que é que se passa na Sonae, como é que trabalhamos, como é que não trabalhamos. E isso faz parte de nós.

Última pergunta: qual é o feedback que esperam receber relativamente a estas medidas de responsabilidade corporativa, ou seja, quais é que são os *stakeholders* que estão mais atentos às actividades da Sonae ao nível da responsabilidade corporativa?

Eu acho que são os nossos colaboradores. Eu gostava de ter muito mais feedback dos nossos colaboradores, o que é que podemos fazer melhor, o que é que lhes dá mais orgulho, como é que sentem as coisas. Mas é interessante todos os dados. Hoje em dia há investidores no mercado de capitais que elegem a sustentabilidade como um factor a ter em consideração. Não dou muita importância a isso porque acho que são muito burocráticas essas análises, cumprir *checkboxes*, acho que não tem muito a ver com a realidade. Nem sei se o nosso esforço será medido positivamente por essas *checkboxes* mas existe isso. Acho que ao nível dos consumidores existe uma maior consciência, de preferir fazer negócios ou comprar coisas de empresas com políticas de sustentabilidade. Acho que também é muito marginal em Portugal mas acho que é uma tendência que vai aumentar. Já não é tão marginal como isso em Inglaterra, por exemplo, ou na Escandinávia, portanto um dia também há-de chegar. Acho que há empresas que também gostam e que têm alguma influência, não digo em condições negociais mas em compromisso. Há empresas que também gostam de trabalhar mais com outras empresas que entendem que têm princípios éticos e políticas de sustentabilidade muito sólidas, acho que cada vez há mais isso. Eu senti isso um bocado. Houve uma fase aqui muito negativa do meio empresarial português, em que havia muitas negociatas e muitas coisas a passarem-se com pouca transparência e clareza. Foi um período em que havia muita gente sempre no fim de negociações difíceis, etc, de se dizerem coisas no fim do género “Pronto, isto foi duro mas ao menos sei que é com a Sonae, sei que vai correr bem”. E eu acho que isso também se constrói, tendo consistência nesse posicionamento. Não vejo inconvenientes. Os únicos inconvenientes são um dia os nossos accionistas dizerem “Onde é que está o retorno desse investimento?” e nós não termos resposta. “Como é que é? Como é possível gastar esse dinheiro todo? Vocês não são uma Fundação, têm que ter retorno”.

E isso costuma acontecer?

Não. Não. Não. As poucas vezes que discutimos isso eu sou sincero, eu digo que nós não temos contas para esse retorno. Achamos que deve ser positivo mas não temos e

não temos porque não queremos ter. Não é por isso que o fazemos. E isso está presente na descrição da nossa empresa, na missão actual, de todas as missões do passado, e portanto quem não gosta disso não deve investir na Sonae, não é? De facto é assim uma coisa mesmo estranha. Tenho que ter resposta financeira para tudo o que nós fazemos, qualquer estratégia, qualquer investimento, qualquer país, qualquer formato, qualquer negócio, e para isso não temos. Mas também acho que é tão difícil que acho que as empresas que têm também é por pressão, ninguém sabe bem se é aquilo, se não é aquilo, porque é tão difícil de calcular. De qualquer forma acho que não vou gastar muito tempo nisso.