# As Nossas Pessoas

## Um retrato social da Distribuição

aped
Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

Associação
Portuguesa
de Empresas
de Distribuição

# As Nossas Pessoas

## Um retrato social da Distribuição

Índice

# 1 Introdução

# Representamos um setor que tem crescido na sua importância estratégica para a economia e sociedade em geral.

O presente estudo analisa os principais indicadores dos recursos humanos das 129 empresas associadas da APED. Um estudo importante para se compreender o impacto do que fazemos, a forma como respeitamos os nossos recursos humanos, as boas práticas de gestão que seguimos e a análise comparativa dos diversos indicadores da APED com o restante setor do comércio nacional e europeu.

Divulgamos os dados em quadros para uma leitura clara. Privilegiamos e temos como dogma a total transparência perante os nossos diferentes *stakeholders* e a comunidade.

Dividimos o estudo em sete partes, tantas como os dias da semana, tantas como os dias em que as nossas lojas estão disponíveis para os nossos clientes.

As seis primeiras secções apresentam indicadores quantitativos bem como as boas práticas das empresas em cada uma das respetivas áreas de análise. A última secção não contempla indicadores quantitativos.

O estudo é o resultado da colaboração dos associados da APED. Dos seus balanços sociais até 2008 e posteriormente através de um questionário relativo ao período entre 2009 e 2015. A soma de todos os contributos permitiu à APED ter uma noção clara da importância que as empresas de Distribuição dão à valorização dos colaboradores e à relação com uma comunidade que reconhece o seu/nosso papel de uma maneira muito direta.

# 2

# Mensagem da Diretora-Geral

# O foco da Distribuição são as pessoas, não nos cansamos de repetir.

Além da sua responsabilidade para com a sociedade, as famílias e as comunidades em que se insere, a Distribuição tem uma responsabilidade natural para com os seus colaboradores. A centralidade do seu papel joga-se nestes dois domínios: através do emprego, da qualidade e do nível de vida que proporciona aos seus colaboradores e através da oferta que disponibiliza às famílias.

Este posicionamento assume particular relevância num contexto económico e social adverso que tem pautado os últimos anos em Portugal, em que o número de famílias e indivíduos sobreendividados aumentou e a taxa de desemprego, nomeadamente jovem e sem qualificações, subiu a valores históricos.

Neste contexto, como associação representante dos interesses das empresas de Distribuição, a APED tem como principal preocupação apoiar os seus associados na relação com os *stakeholders*. Criar valor para o consumidor, facilitando e democratizando o acesso a bens, nomeadamente de primeira necessidade, é por isso objetivo primeiro e último da nossa ação. Fazê-lo de forma íntegra e sustentável, promovendo a eficiência e o respeito pelos colaboradores e pelo meio ambiente são premissas fundamentais do nosso desempenho.

Partindo destes princípios, é nossa missão não apenas representar os associados junto das mais diversas entidades oficiais, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, mas também estudar a realidade concreta e os problemas relacionados com a Distribuição, nomeadamente através da monitorização de indicadores económicos, financeiros, operacionais e sociais.

É por isso para nós da maior relevância a realização deste estudo de matriz social que nos permite efetuar um diagnóstico sobre a responsabilidade interna das nossas associadas e a sua contribuição para a economia e sociedade portuguesas. Através da criação de postos de trabalho e de mais e melhores condições para os colaboradores queremos continuar a estar à altura das nossas responsabilidades e contribuir decisivamente para o desenvolvimento e bem-estar do país, promovendo princípios de sustentabilidade, equidade e transparência.

Temos orgulho em constatar o aumento do número de colaboradores no setor e a maior duração dos seus vínculos de trabalho com as empresas nossas associadas. Procuramos, na APED, contribuir diariamente para estes resultados e para transformar o setor da Distribuição num setor atraente para os colaboradores, eficiente para os clientes e rentável para os investidores. Por isso dedicamos o nosso melhor esforço e atenção na construção deste estudo. Por isso é tão importante para nós acompanhar e divulgar os seus resultados, interna e externamente à Distribuição, de forma a colaborar e contribuir para a promoção de mais e melhores resultados a cada ano. É esta a nossa proposta de valor nesta publicação.

**Ana Isabel Trigo Morais**

Diretora-Geral APED

# 3

# Sumário executivo

# O estudo revela uma evolução positiva da generalidade dos dados em análise.

Entre 2011 e 2015, num período marcado por um ciclo económico negativo, **foram criados 9.700 novos postos de trabalho pelos associados da APED.**

**Mais de metade dos colaboradores dos associados da APED se encontra a trabalhar na mesma empresa há pelo menos 5 anos.** Para isto, muito têm contribuído as inúmeras iniciativas que dão voz ao colaborador, valorizando a sua opinião e envolvendo-o na evolução e crescimento da empresa.

Importa também destacar que **72% dos colaboradores dos associados da APED tinham vínculo de efetivo no ano de 2015.**

Em relação aos acidentes de trabalho, tem-se registado uma evolução bastante positiva. Tendo em conta o risco que o elevado número e dimensão de espaços onde colaboradores e clientes convivem e se deslocam em simultâneo comporta, para além dos riscos associados à fortíssima componente logística presente nas operações quotidianas das empresas associadas da APED, é de realçar a **redução em 2014 face ao ano de 2013 do índice de frequência de acidentes** e subsequente estabilização em 2015, sobretudo no ramo alimentar, onde o seu valor é superior ao não alimentar. É no entanto objetivo claro das empresas de Distribuição reduzir o número de acidentes a zero, continuando a dinamizar iniciativas de prevenção e sensibilização.

Em 2015, o número de horas e o investimento em formação por colaborador retomou, após os anos de maior dificuldade económica, a valores acima da média dos últimos 5 anos. **No ano de 2015 foram investidos 28 milhões de euros em formação profissional dos colaboradores dos associados da APED.** Preocupados com a valorização das competências técnicas e pessoais dos seus colaboradores, os associados da APED têm realizado um esforço significativo no reforço deste investimento que permite o *empowerment* do seu maior ativo, as pessoas.

Numa análise rigorosa e transparente no biénio 2014-2015, a Distribuição continua a gerar emprego, tem relações de estabilidade com os seus colaboradores, tem um forte índice de produtividade, acredita na formação contínua e investiu na prevenção de acidentes de trabalho.

# 4 Resultados

# 4.1
# Contribuição para o emprego

## Somos mais. É claro e expressivo.

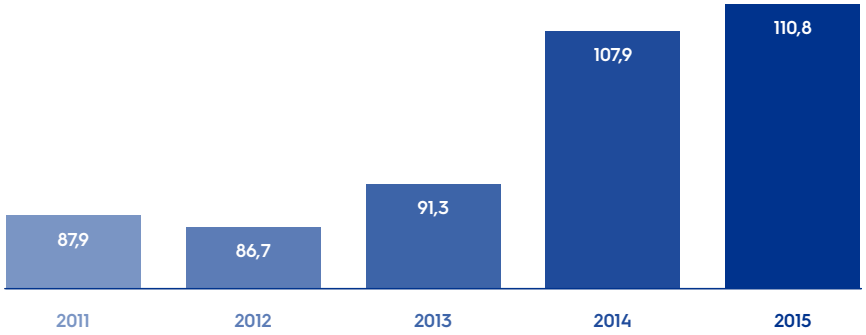
Os associados da APED criaram 9.700 postos de trabalho entre o ano de 2011 e 2015. Em 2015 estas empresas empregavam cerca de 110.800 colaboradores no nosso país.

O ano de 2012 apresentou o resultado mais baixo no período estudado, refletindo a crise que se fez sentir na globalidade da economia nacional. Desde 2012 tem havido, no entanto, uma recuperação consistente, deixando antever uma tendência de crescimento do setor da Distribuição e do respetivo número de colaboradores.

Alargando a análise a todo o setor do comércio a retalho, e comparando com os restantes países da União Europeia, verificamos que Portugal teve um crescimento inferior de população empregada, registando um aumento de 0,1% em 2015 relativamente a 2014, tendo-se constatado um crescimento médio dos 28 países da União Europeia de 0,6%.

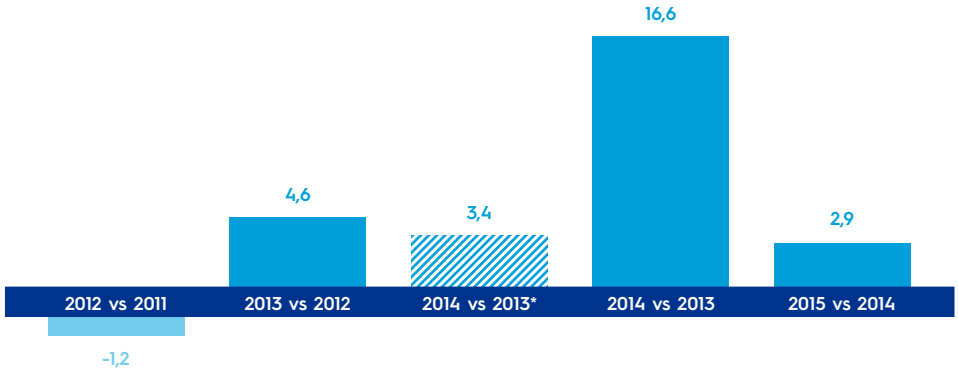
Esta capacidade de criação de emprego dos associados da APED, sobretudo com o aumento de postos de trabalho, mesmo em contexto de crise económica, comprova e reforça a capacidade e vitalidade das empresas de Distribuição portuguesas. Quando comparadas com as suas congéneres de países com PIB superior e maior rendimento disponível *per capita*, as associadas da APED revelam grande capacidade de inovação e competitividade, desempenhando um papel particularmente importante na promoção de postos de trabalho.

### População empregada
(Associados APED - valores em milhares)



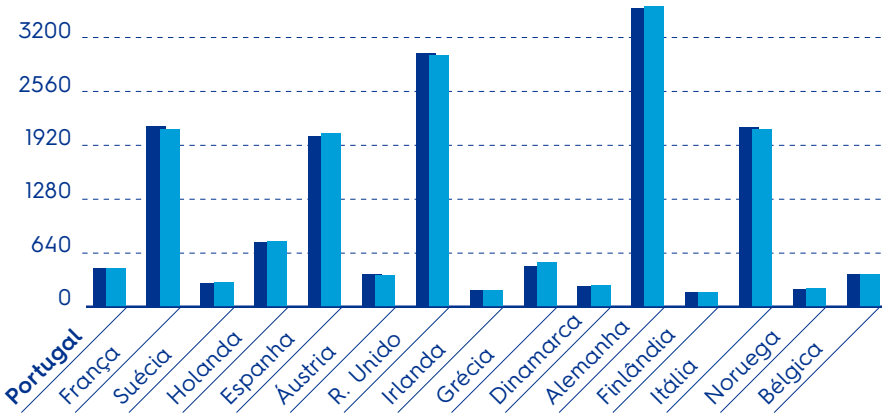

**Fonte:** APED
A partir de 2014, os dados incluem informação do Grupo Mosqueteiros.

## Variação população empregada
(Associados APED - valores em milhares)




**Fonte:** APED
* Base constante de empresas associadas
A partir de 2014, os dados incluem informação do Grupo Mosqueteiros.

## População empregada - sector do comércio a retalho
(Valores em milhares)




| (Milhares) | 2014 | 2015 | 2015 vs 2014 |
|---|---|---|---|
| **Portugal** | **422,3** | **422,9** | **0,1%** |
| França | 1 956,2 | 1 927,1 | -1,5% |
| Suécia | 260,2 | 264,1 | 1,5% |
| Holanda | 705,4 | 713,3 | 1,1% |
| Espanha | 1 856,0 | 1 888,4 | 1,7% |
| Áustria | 348,1 | 341,8 | -1,8% |
| R. Unido | 2 749,9 | 2 726,0 | -0,9% |
| Irlanda | 178,3 | 180,2 | 1,1% |
| Grécia | 439,3 | 482,7 | 9,9% |
| Dinamarca | 227,3 | 231,6 | 1,9% |
| Alemanha | 3 237,1 | 3 265,4 | 0,9% |
| Finlândia | 159,1 | 158,1 | -0,6% |
| Itália | 1 950,7 | 1 924,8 | -1,3% |
| Noruega | 192,4 | 195,6 | 1,7% |
| Bélgica | 349,4 | 354,4 | 1,4% |
| **UE28** | **18 855,0** | **18 966,6** | **0,6%** |

**Fonte:** Eurostat

# Práticas empresariais de promoção do emprego · 2015

## Aki

O Aki desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da promoção do emprego:

- Promoção de estágios profissionais.
- Criação de novos postos de trabalho via aumento de estrutura e plano de expansão.
- Parcerias locais com entidades como IEFP ou entidades de ensino superior e técnico profissional.
- Política de gestão contratual

## Auchan

A empregabilidade responsável é assumida pela empresa desde logo pela sua prática de estabilidade no emprego, com cerca de 88% de efetivos. Além disso, na gestão integrada de carreiras e talentos, o Auchan recruta externamente de forma direcionada, promovendo a atratividade da empresa, em especial junto dos mais jovens, e garantindo, por outro lado, a promoção interna e assim a heterogeneidade dos recursos humanos. Existe uma aposta no desenvolvimento e formação, garantindo a avaliação de competências e fazendo a adaptação contínua dos perfis, para finalmente ser premiada e possibilitada a evolução na carreira. Prova desse facto é que 53% das chefias provêm da base.

A Auchan Retail Portugal tem vindo a integrar progressivamente cada vez mais Jovens Talentos, no sentido de contribuir ativamente para a promoção do Emprego Jovem e desta forma garantir igualmente o reforço das competências internas e o rejuvenescimento dos Quadros da Empresa.

Paralelamente e em parceria com o IEFP, a Auchan apresentou um "Dossier Estratégico" de aposta no Emprego Jovem, o qual contempla a integração e desenvolvimento de cerca de 180 estagiários no período de 2016-2018 - em todas as regiões onde a Auchan opera em Portugal - reforçando desta forma a sua aposta "jovem" e garantindo o desenvolvimento de Novos Colaboradores .

Do mesmo modo a Auchan investe de forma regular na atração e retenção de Jovens Talentos que queiram iniciar a sua vida profissional na Distribuição, dando-lhes a oportunidade de participar num Programa de Formação e Desenvolvimento inovador e abrangente (*Growing2Gether*). Este Programa garante o conhecimento interno das várias áreas da organização, incluindo as vertentes de Gestão e Operação, com especial enfoque ao nível das lojas.

## Conforama

Além dos postos de trabalho criados com a abertura de novas lojas, a Conforama aposta no desenvolvimento do talento interno, com programas de identificação e avaliação de talento, favorecendo a promoção interna de colaboradores (vendedores/caixas/operador armazém a chefes de secção e de chefe de secção a diretores de loja). Acolhimento de jovens em estágios curriculares, bem como de pessoas em risco de exclusão social, em programas de estágio, que muitas vezes se convertem em contratos de trabalho.

## Dia Portugal

A DIA Portugal tem desenvolvido, de forma continuada, um programa de integração de novos talentos, com elevado grau de habilitações e que decidam iniciar a sua carreira profissional na área da Distribuição. Este programa tem como objetivo a integração de novos profissionais que reforcem as competências internas nas áreas de gestão e operação, designadamente nas áreas de vendas e de suporte às lojas.

## Fnac

A contribuição da Fnac para a promoção do emprego nacional passa pelo incentivo do crescimento interno dos seus colaboradores, oferecendo-lhes estabilidade e hipóteses de progressão na carreira. Assim, o recrutamento interno é privilegiado, existindo um programa de identificação e avaliação de talento, associado às funções de gestão.

A integração de colaboradores recrutados no mercado, embora em menor escala, passa pela: realização de estágios ao abrigo do IEFP (Estágios Impulso) com integração dos participantes ao abrigo de um contrato Fnac e celebração de protocolos de estágios com escolas e instituições, para a formação prática em contexto de trabalho.

## Ikea

A IKEA tem vindo a reforçar a sua estratégia de *employer branding*, promovendo os valores e cultura da organização a par com as oportunidades de trabalho, a nível interno e externo. Nos últimos anos, com o plano de expansão da marca em Portugal, a IKEA aproximou-se das instituições de ensino e formação profissional para divulgação de vagas de emprego e oportunidades de desenvolvimento dentro da organização.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

Com o objetivo de garantir o talento necessário para assegurar o crescimento dos seus negócios, a Companhia tem apostado quer no recrutamento externo, quer na mobilidade interna que visa, igualmente, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Também o Programa de *Trainees*, com cerca de três décadas de existência, constitui uma importante oportunidade profissional para recém licenciados que aspiram a um processo de desenvolvimento profissional, combinando uma formação adaptada às necessidades do negócio, num contexto internacional.

O *Summer Internship Programme*, recentemente introduzido, tem vindo a permitir o acolhimento de estagiários a frequentar licenciaturas em diversas áreas académicas durante os meses de verão que, num futuro próximo, poderão integrar o Programa de *Trainees*.

Atento à importância da inclusão social, o Grupo tem ainda vindo a acolher formações em contexto de trabalho destinadas a cidadãos em situação de desigualdade no acesso ao mercado de trabalho - destacando-se os migrantes, os portadores de deficiência ou os jovens em situação de risco social - contribuindo para o aumento da sua empregabilidade.

## Leroy Merlin

A Leroy Merlin privilegia o recrutamento interno e a progressão dos seus colaboradores, recorrendo ao mercado externo sempre que o perfil assim o exige. Nos próximos três anos a Leroy Merlin prevê a abertura de 4 lojas e cerca de 400 incorporações. Uma das grandes preocupações da empresa assenta na atração de talento jovem, de modo a enfrentar os novos desafios de expansão e desenvolvimento do negócio (por exemplo: omnicanal, venda projeto). As iniciativas desenvolvidas pela Leroy Merlin neste sentido passam por:

- Presença e parcerias junto de universidades e escolas profissionais quer através de apresentações em feiras de emprego e fóruns de carreiras (ex. IBS ISCTE, Católica, NOVA SBE, FEP, Universidade de Coimbra, Universidade do Algarve), bem como a participação em aulas académicas e apoio ao desenvolvimento de trabalhamos académicos (ex. Universidade Europeia).
- Desenvolvimento de programas de estágios de verão (aproximação dos jovens ao mercado de trabalho); Curriculares (Escolas Profissionais, como a Escola de Comércio de Lisboa) ou através do recrutamento de jovens recém-licenciados que realizam estágios profissionais nas suas áreas de formação nomeadamente *Marketing*, Recursos Humanos, e Logística.
- Desenvolvimento de Programa de *Trainees*, programa anual de incorporação de jovens recém-licenciados, para aceleração de desenvolvimento de competências, para dar resposta a missões-chave na empresa. É um programa que concilia o percurso só em loja (missões no Comércio, Serviços e Logística) ou em loja (6 meses) e nos Serviços Centrais. É um programa que engloba formação *on-job*, acompanhamento de tutor com avaliação trimestral e *feedback* regular, participação em plano de formação com foco no desenvolvimento de competências, técnicas, comportamentais e estratégicas, bem como o desenvolvimento de projeto com seguimento e avaliação por parte de Direção Comercial; pretendemos integrar anualmente, no mínimo, dois *trainees* de um grupo entre 22 e 30 por cada uma das lojas.

## Lojas Francas

Entidade empregadora geradora de emprego, através do contínuo aumento da sua população de colaboradores e também da efetivação de clara maioria dos seus colaboradores.

## Norauto

Divulgação das vagas de emprego através do IEFP de cada zona, bem como colaboração com as entidades locais nas zonas de implantação. Participação em feiras de emprego a nível nacional, realização de *workshops* e palestras dedicadas a áreas específicas. Parcerias com universidades, institutos politécnicos, escolas e instituições diversas a nível nacional, com vista à integração de estagiários ao longo da sua formação académica, bem como à integração final de alunos no mercado laboral. Lançamento da Academia Norauto com vista a potenciar a empregabilidade de jovens recém-formados, com um plano formativo *on job* e em sala com a duração de nove meses, com o objetivo de desenvolver futuros líderes. Dinamização constante da marca empregadora através das redes sociais e *sites* de recrutamento.

## Salsa

A Salsa tem como prioridade a promoção interna dos seus colaboradores, alicerçada numa forte aposta no desenvolvimento de competências (*hard e soft skills*), recorrendo a recrutamento externo sempre e quando tal se justifique.

Existe uma aposta estratégica na promoção da longevidade dos vínculos laborais, que possibilitem a estabilização das equipas que interagem com o cliente, a retenção e a capacitação do *know-how* interno e a criação de um contexto laboral simultaneamente atrativo e desafiador para as equipas e diferenciador para o cliente.

De forma mais pontual, a empresa integra estagiários externos de cursos profissionais na área comercial e dá oportunidade de elementos das suas lojas integrarem departamentos corporativos na sede da empresa durante um determinado período.

A possibilidade de integração em projetos de mobilidade internacional é igualmente um ponto a realçar, destacando-se, neste eixo estratégico, a alocação de colaboradores internos em operações e mercados internacionais, nomeadamente Espanha, França, Alemanha e Luxemburgo. Neste âmbito, também promovemos a integração na empresa de colaboradores externos sem conhecimento e experiência prévia em funções de retalho (janela de oportunidade para a empregabilidade de perfis qualificados, independentemente do seu *background* profissional).

## Sonae

Assumindo o desafio de ser um dos maiores empregadores privados em Portugal, a abordagem da Sonae para o fomento do emprego assenta tanto no desenvolvimento constante das suas pessoas de diferentes funções, geografias e gerações, como na captação de talento externo à organização. No que concerne especificamente ao talento externo, destacam-se iniciativas como:

- A promoção da relação entre instituições de ensino e mercado de trabalho, nomeadamente através de dinamização de aulas/workshops, promoção de visitas de estudo à Sonae, participação em programas de *mentoring* a estudantes de licenciatura, mestrado e MBA, presença em feiras de emprego promovidas pelas escolas/universidades e em iniciativas promovidas pelos estudantes/associações de estudantes.
- A implementação do Programa Contacto, destinado a finalistas de licenciatura/mestrado e recém-graduados de universidades nacionais e internacionais, a quem é atribuída a oportunidade de contactar com líderes Sonae, construir uma rede de *learning network*, desempenhar uma função e participar num projeto estratégico Sonae;
- A concretização dos Programas *Call For Solutions e Summer*, destinados a jovens finalistas e estudantes a quem é dada a possibilidade de participar ativamente em projetos dos negócios.
- A realização de estágios curriculares e profissionais dinamizados junto de escolas secundárias/profissionais e universidades, bem como a participação em eventos e iniciativas promovidos por estas para aproximação ao mercado de trabalho.
- A implementação de cursos vocacionais para alunos do ensino secundário, contribuindo para o desenvolvimento de jovens profissionais com as competências técnicas e pessoais adequadas ao mercado de trabalho.

# 4.2
# Caracterização dos colaboradores

## Somos melhores. Mais eficientes.

Cerca de 73% dos colaboradores das empresas associadas da APED pertence ao ramo alimentar. Esta tendência manteve-se estável ao longo dos anos estudados, representando este ramo 2,2 a 2,7 vezes mais população empregada do que o não alimentar.

As mulheres representam cerca de 2/3 (67%) do total de colaboradores APED, verificando-se pouca oscilação neste rácio, entre 2011 a 2015.

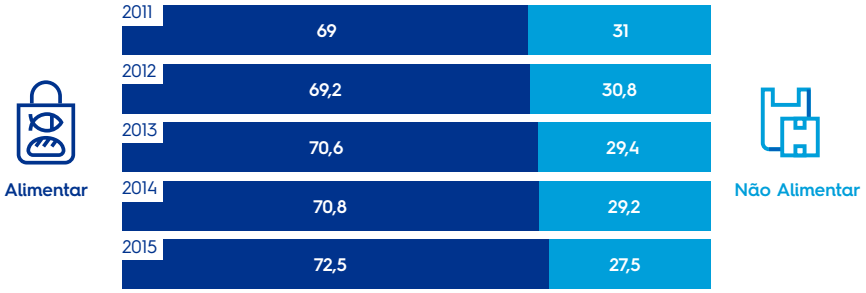
Cerca de metade do universo feminino tem mais de 35 anos, sendo a população masculina comparativamente mais jovem, com 40% dos colaboradores acima desta idade. Em ambos os géneros, no entanto, o intervalo de idades com mais colaboradores empregados é acima dos 40 anos (31%).

Em termos de ensino, a grande maioria dos colaboradores (90%) tem pelo menos o terceiro ciclo completo, sendo a qualificação que mais se regista a do ensino secundário (44%). A população do ramo não alimentar tem melhores habilitações literárias, com 97% dos colaboradores com pelo menos o terceiro ciclo, face a 86% no alimentar.

É importante ressalvar que a percentagem de colaboradores com ensino superior universitário tem vindo a aumentar, atingindo um máximo de 10,3% em 2015. Esta evolução deixa antever, por um lado, uma ligeira alteração dos perfis de recrutamento no setor, nomeadamente para aumento de competências técnicas e de gestão, e reflete, por outro, as iniciativas dos associados de incentivo à instrução e/ou frequência universitária dos seus colaboradores.

A produtividade por colaborador conheceu uma diminuição de 6% de 2014 para 2015, decréscimo que resultou de um desempenho menos positivo em ambos os ramos alimentar e não alimentar. Neste particular, os associados da APED registaram, em 2014, melhores resultados do que o total do setor do comércio a retalho, com um valor de 21,7 mil euros face a 15 mil euros por colaborador. Apesar disso, o crescimento sustentado deste valor deve ser um dos objetivos da APED, uma vez que, numa comparação com os principais países da UE, apenas a Grécia se encontra abaixo de Portugal neste indicador.

## Colaboradores Associados APED - Alimentar vs Não Alimentar(%)

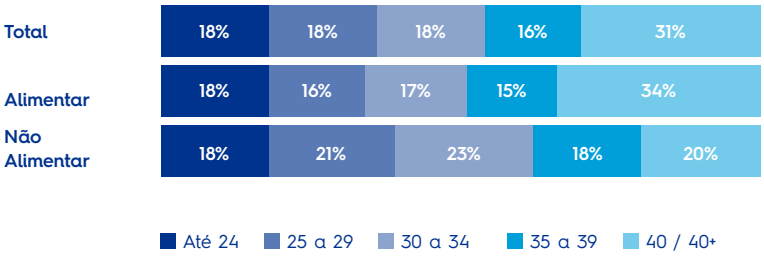



**Fonte:** APED

## Colaboradores Associados APED - Género (%)

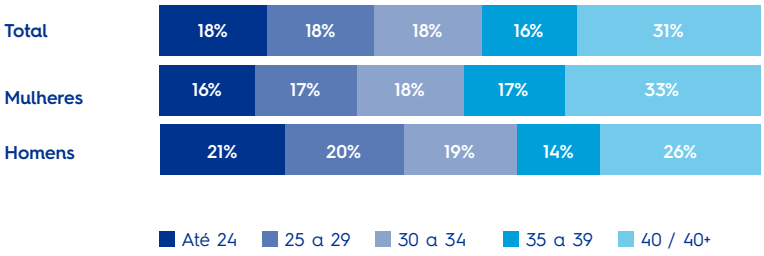

**Fonte:** APED

## Estrutura etária Associados APED - Ano 2015



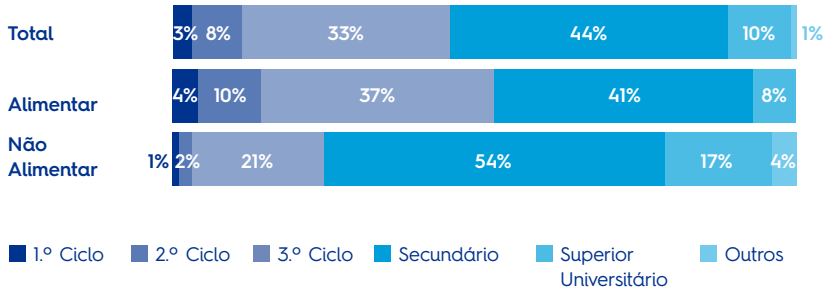

**Fonte:** APED

## Estrutura etária Associados APED - Ano 2015




**Fonte:** APED

## Habilitações literárias Associados APED - Ano 2015




**Fonte:** APED

## Produtividade Trabalho por colaborador

Associados APED - valores em milhares de euros

| | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| **Total** | 21,7 | 20,4 |
| **Alimentar** | 19,2 | 19,0 |
| **Não Alimentar** | 30,8 | 24,8 |

**Fonte:** APED

## Produtividade Trabalho por colaborador – Ano 2015

Comércio a retalho e Associados APED - valores em milhares de euros

| | |
|---|---|
| Noruega | 44,2 |
| Bélgica | 43,0 |
| Suécia | 42,0 |
| Dinamarca | 40,6 |
| França | 37,1 |
| Finlândia | 35,6 |
| Áustria | 34,7 |
| R. Unido | 30,3 |
| Alemanha | 27,6 |
| Itália | 25,6 |
| Holanda | 24,1 |
| Espanha | 24,1 |
| **Portugal** | **15,0** |
| Grécia | 12,5 |
| **APED** | **21,7** |

**Fonte:** Eurostat e APED

# Práticas empresariais de diversidade, inclusão e igualdade

## Aki

O Aki desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da diversidade, inclusão e igualdade:

- Utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa da entidade.
- Inclusão de questões de igualdade de género e de conciliação nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos colaboradores.
- Adoção de medidas específicas que favorecem a reintegração na vida ativa de colaboradores que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares (ex: licenças sem vencimento).
- Adoção de medidas que reduzam na organização as disparidades salariais entre mulheres e homens (ex: estudos e práticas salariais ancoradas a funções e não a género).

## Auchan

O princípio da igualdade para a Auchan reflete o compromisso em garantir condições de igualdade para todos os colaboradores nas diversas fases da vida profissional, quer seja ao nível do recrutamento, das políticas retributivas, do acesso à formação, da promoção interna ou da transição para a reforma.

Em 2015, a Auchan venceu a Menção Honrosa Prémio "Igualdade é Qualidade", tendo sido a única empresa do sector privado a ser distinguida.

Este reconhecimento, atribuído por parte da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), deveu-se ao compromisso da empresa com o princípio da igualdade de género, através do desenvolvimento de uma política de recursos humanos que salvaguarda que qualquer pessoa dentro da empresa tem as mesmas condições para apostar na carreira, bem como o desenvolvimento de práticas que pretendem minimizar o impacto do setor de atividade na qualidade de vida dos recursos humanos e suas famílias.

Eis algumas das práticas da Auchan:

- Princípio expresso na missão da empresa e integrado no Código de Ética e de Conduta;
- Salvaguarda e controlo deste princípio através de instrumentos internos que permitem definir indicadores estratégicos (ex: *Balanced Score Card*);
- Implementação de planos de ação (5 planos para a igualdade de género que integram fases de sensibilização, diagnóstico e desenvolvimento de iniciativas);
- Linha Alerta Auchan – mecanismo de tratamento de reclamações e denúncias que garante a confidencialidade aos utilizadores;
- Acordo de adesão ao projeto Fórum Empresas para a Igualdade (IGEN), iniciativa promovida pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) que defende a igualdade e a não discriminação entre homens e mulheres no trabalho e no emprego, bem como na conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar e proteção na parentalidade.

## Calzedonia

A Calzedonia promove a igualdade de oportunidades, realizando até alguma discriminação positiva na contratação de mulheres, tendo em conta o tipo de produtos que vende na sua maior insígnia. Nos seus quadros conta com um rácio de 95% de mulheres e 68% de colaboradores abaixo dos 30 anos.

## Conforama

A Conforama desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da diversidade, inclusão e igualdade:

- Acolhimento de jovens e pessoas em risco de exclusão social, em estágios.
- Praticamente a mesma percentagem de homens e mulheres (47% - 53%).
- Colaboradores de oito nacionalidades diferentes.

## Dia Portugal

A DIA Portugal contribui para a promoção da igualdade do género e idade, fomentando o respeito pelos princípios de diversidade subjacentes aos valores de ética do Grupo DIA, nomeadamente práticas de progressão profissional nas regiões do país onde o Grupo está inserido, que promovam a diversidade e igualdade de oportunidades para todos os colaboradores que iniciam o seu percurso profissional na Empresa, independentemente do género ou da escolaridade.

## Fnac

De acordo com o Código de Conduta do Grupo, que reflete várias das principais normas internacionais no campo da ética e da responsabilidade social, destacam-se as seguintes práticas:

- Promoção da diversidade, como fonte de riqueza humana, garantindo a igualdade de oportunidades no recrutamento ao longo das carreiras profissionais;
- Valorização dos colaboradores pelas suas competências, desempenho e pelo seu potencial, independentemente das suas diferenças;
- Tratamento de todos os colaboradores com equidade, rejeitando qualquer forma de discriminação, para que todos tenham a oportunidade para crescer profissional e pessoalmente;
- Compromisso em especial em prol da igualdade profissional entre homens e mulheres, bem como na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar e proteção na parentalidade;
- A integração de pessoas com deficiência motora e/ou cognitiva, através de ações específicas de inserção e manutenção do emprego, tem vindo a ser promovida gradualmente na Fnac Portugal. No âmbito das parcerias/ protocolos celebrados com o Centro de Reabilitação Profissional da Cercizimbra e AFID, a Fnac tem vindo a integrar, nalgumas lojas, estagiários com *handicaps*.

## Ikea

A IKEA promove uma cultura de partilha com base nos valores e cultura da organização, implícitos no código de conduta interno. A individualidade de cada pessoa e a diversidade nas equipas gera valor acrescentado, tornando-se num fator chave para o desenvolvimento dos próprios colaboradores, para os clientes e para o negócio.

Neste contexto, são realizados estudos de equidade interna relacionados com indicadores chave, permitindo a recolha de informação para planos de ação subsequentes, tendo em vista a criação de um local de trabalho cada vez mais diverso e inclusivo.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

Através de políticas de avaliação de desempenho assentes em critérios objetivos refletidos no seu Código de Conduta, as Companhias do Grupo Jerónimo Martins asseguram um processo rigoroso, transparente e não discriminatório, potenciando igualdade de oportunidades em todas as etapas do percurso profissional dos seus colaboradores e garantindo que a sua progressão de carreira está diretamente relacionada com o respetivo mérito e desempenho.

O Grupo aposta na valorização da sua diversidade etária, promovendo iniciativas que visam o desenvolvimento do seu talento interno, incluindo o talento das mulheres que integram a organização, no conjunto das suas diferentes funções.

Consciente do seu posicionamento enquanto grande empregador têm sido mantidas diversas parcerias com organizações e instituições de ensino em Portugal, destinadas a possibilitar a frequência da formação em contexto de trabalho a determinados grupos de cidadãos em situação de especial vulnerabilidade no acesso ao mercado de trabalho, destacando-se os seguintes protocolos:

- Serviço Jesuíta aos Refugiados (JRS – Jesuit Refugee Service) - através do qual 36 jovens migrantes frequentaram uma formação em contexto de trabalho em loja ou na Cozinha Central do Pingo Doce, a par de um percurso de desenvolvimento pessoal que inclui a aprendizagem de línguas e cultura portuguesas, desenvolvido pela referida instituição;
- Casa Pia de Lisboa – no decurso do 4.º ano de colaboração, sete jovens tiveram acesso a formação em contexto de trabalho;
- Associação Portuguesa do Síndroma de Asperger (APSA) – através da integração de dois jovens em formação prática em contexto de trabalho;
- Aldeias SOS – cinco jovens tiveram acesso a formação prática em contexto de trabalho nas lojas Pingo Doce;
- Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social – cinco jovens tiveram acesso a formação prática em contexto de trabalho nas lojas Pingo Doce;
- Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) – através do qual mais de 70 formandos tiveram acesso a estágios.

O Grupo dinamiza, ainda, formações destinadas a público-alvo externos, na sua maioria desempregados, enquadrados no Catálogo Nacional de Qualificações.

## Leroy Merlin

No sentido de promover a igualdade de género, a Leroy Merlin monitoriza os indicadores internos, em termos de diversidade, contando com 49% de colaboradores do sexo feminino.

## Lojas Francas

Quer no recrutamento quer na promoção interna, verifica-se uma nítida diversidade de colaboradores na empresa, nomeadamente em termos de nacionalidade, origem e género, registada em todos os níveis hierárquicos e áreas da empresa.

## Norauto

Política de recrutamento aberta e flexível, com as mesmas oportunidades para todos.

## Salsa

Na Salsa, as práticas de promoção e disseminação de comportamentos de respeito, igualdade e diversidade estão alicerçadas num Código de Conduta Interno que estabelece os princípios de atuação no Grupo, explicitando as boas práticas a observar a este e outros níveis. Para além do exposto, existe uma orientação estratégica de composição de equipas mistas (género) em loja, possibilitando a diversidade interna e máxima afinidade com os diversos tipos de clientes.

## Sonae

A Sonae preconiza políticas impulsionadoras de diversidade e de inclusão, em estreito alinhamento com os princípios enquadradores do seu Código de Ética. Neste âmbito, desenvolvem-se diversas iniciativas das quais se realça as seguintes:

- No âmbito da *European Round Table of Industrials* (ERT), a Sonae subscreveu, em 2013, a Women Initiative, onde está materializada a preocupação da Sonae relativa à paridade do género com o estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade de género não só para posições em órgãos de gestão e decisão, como também para posições de senior e middle-management.
- Em outubro de 2015 a Sonae assinou o compromisso com o Governo de Portugal no sentido de manter acima de 30% o nível de representação do género sub-representado no conselho de administração. O referido acordo enquadra-se no âmbito da Resolução do Conselho de Ministros 11-A, de 6 de março de 2015.
- Envolvimento na network europeia LEAD desde 2015, especificamente dedicada à atração, retenção e progressão das mulheres no setor de retalho e bens de consumo, tendo em vista potenciar a diversidade de género nas organizações.
- Constituição de um fórum interno dedicado exclusivamente ao estudo, definição de estratégia, intervenção e acompanhamento do género feminino ao longo dos vários níveis de liderança.
- Desenvolvimento, em parceria com instituições universitárias, do Projeto Advantage cujo objetivo é promover o desenvolvimento e implementação de uma gestão sustentada, proativa e potenciadora da diversidade etária, capitalizando o potencial de cooperação entre colaboradores de diferentes idades.

# 4.3
# Estabilidade e valorização no emprego

## Somos credíveis.

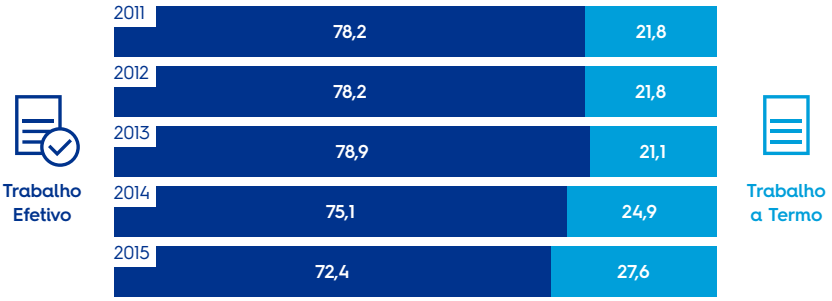
Os associados da APED empregaram, no ano de 2015, 72% dos seus colaboradores com contrato por tempo indeterminado e 28% com contrato a termo certo.

A percentagem de colaboradores do setor do comércio em *part-time* é de 10%, sendo a segunda mais baixa da UE. Este valor é idêntico à percentagem de colaboradores em *part-time* no total da economia portuguesa.

Muitas vezes associada a grande rotatividade e a uma atitude de indiferença face aos seus colaboradores, a Distribuição vem, através deste Balanço de RH, contrariar este preconceito. A estabilidade e valorização do emprego são elevadas, quando comparadas com outros setores, verificando-se, em 2015, que 59% dos colaboradores permaneciam há pelo menos 5 anos na mesma empresa.

A percentagem de promoções nos associados da APED, estabilizou nos últimos três anos nos 18%. O principal motivo de promoção é a antiguidade (acima dos 90%), revelando, por um lado, o compromisso das empresas de Distribuição na retenção e valorização dos seus colaboradores e, por outro, a adaptação da forma de progressão na carreira à realidade de um setor com um elevado número de postos de trabalho menos diferenciados, onde seria mais difícil progredir sem este fator.

### Tipo de Contrato (%)
(Associados APED)



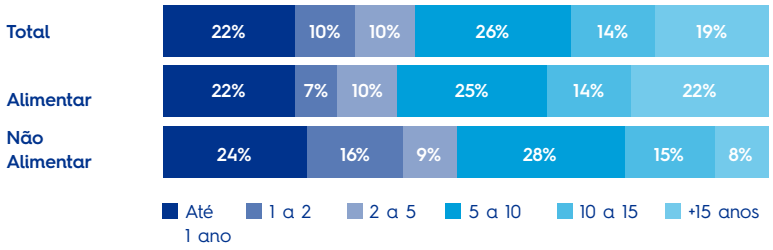

**Fonte:** APED

## Trabalhadores *Part-Time* (%) – Ano 2015

| | Total Sectores | Comércio |
|---|---|---|
| R. Unido | 25 | 34 |
| Dinamarca | 25 | 35 |
| Alemanha | 27 | 32 |
| Irlanda | 22 | 31 |
| Áustria | 27 | 32 |
| Suécia | 24 | 29 |
| Bélgica | 24 | 23 |
| Finlândia | 14 | 22 |
| Itália | 18 | 22 |
| França | 18 | 17 |
| Espanha | 16 | 19 |
| **Portugal** | **10** | **10** |
| Grécia | 9 | 11 |
| **UE28** | **20** | **22** |

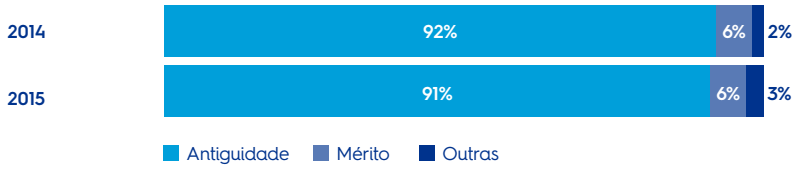
**Fonte:** Eurostat

## Nível de Antiguidade Associados APED – Ano 2015




**Fonte:** APED

## Motivo Promoções Associados APED – Ano 2015




**Fonte:** APED

## Taxa de Promoções
(Associados APED)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taxa de promoções (%) | 21,8 | 21,3 | 17,8 | 17,9 | 18,3 |

**Fonte:** APED
Taxa de Promoções (%) = N.º de Promoções / N.º Médio de pessoas durante o ano

# Práticas empresariais de valorização do emprego e satisfação dos colaboradores

## Aki

O Aki desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da valorização do emprego e satisfação dos colaboradores:

- Estudo de Clima Social com envolvimento dos colaboradores do grupo em todas as fases do processo (incluindo construção de planos de ação);
- Política de mobilidade funcional;
- Processo de avaliação de desempenho e consequente gestão de carreiras;
- Pacote de benefícios em vigor (seguro de saúde, protocolos).

## Auchan

A Auchan continua a ser a única empresa de distribuição no mundo certificada em Responsabilidade Social pela SA8000.

O Sistema de Gestão em Responsabilidade Social tem contribuído para a melhoria do profissionalismo, do bem-estar e da satisfação interna. Ao longo dos anos, e até pela natural evolução da própria norma, o Jumbo tem vindo a alargar o âmbito de atuação a outras partes interessadas. Através desta certificação têm sido criadas ferramentas e metodologias de trabalho, programas de formação específicos, campanhas de sensibilização, mecanismos de auscultação dos colaboradores e dos nossos parceiros, auditorias internas e externas, entre muitas outras. Este é um marco ainda mais importante para o Jumbo, pois atualmente é a única empresa da distribuição em Portugal certificada em Responsabilidade Social num setor com características tão complexas, como horários de funcionamento alargado, setor tradicionalmente feminino e desempenho de funções menos qualificadas e com menor remuneração.

Para a obtenção desta certificação, o Jumbo definiu uma Política de Responsabilidade Social que desenvolve boas práticas e ações de melhoria ao nível dos seguintes requisitos: trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; saúde e segurança; liberdade de associação e direito a discussão de acordos coletivos; discriminação; processos disciplinares; horário de trabalho; remuneração; sistema de gestão. Deverá, ainda, influenciar e promover o cumprimento dos mesmos juntos dos seus fornecedores e parceiros.

O Código de Ética e de Conduta, dirigido a Colaboradores, Fornecedores e a Parceiros (implementados desde 2005), constitui o referencial que formaliza a operação do Jumbo no âmbito da norma SA8000.

A construção do dia-a-dia é concretizada através de instrumentos que dão resposta às nossas necessidades no sentido de motivar os Colaboradores, privilegiar a participação destes na definição e implementação de boas práticas, identificar as fragilidades, a partilha e a equidade. É de realçar que atualmente, em Portugal, cerca de 99% dos Colaboradores são proprietários da empresa (acionistas).

A Auchan ausculta todos os colaboradores através de um barómetro de satisfação e envolvimento, de forma anónima e cujos resultados são tratados por uma empresa externa especializada nesta matéria.

## Calzedonia

Para valorização do emprego e aumento da satisfação dos colaboradores, a Calzedonia Portugal tem implementados:

- Sistema de avaliação de desempenho para todos os trabalhadores do grupo.
- Prémios de produtividade (com caráter mensal para as lojas, quadrimestral para a "Sales Force" e anual para a Sede).
- Descontos de 30% para todos os trabalhadores do grupo.
- Seguro de saúde gratuito para os trabalhadores efetivos, extensível ao agregado familiar com condições abaixo do mercado.
- Participação, por mérito, em convenções anuais em Itália.
- Viaturas para uso total para a equipa de "Sales Force".

## Conforama

A Conforama recompensa todos os seus colaboradores (chefias e não chefias) pelo trabalho bem feito, atribuindo uma retribuição variável. Promoção de concursos internos tanto para os trabalhadores como para filhos; reconhecimento da antiguidade; eventos corporativos.

## Dia Portugal

Com o intuito de promover, motivar e valorizar os seus recursos internos, o Grupo DIA tem em vigor as seguintes práticas:

- Estudo de Clima Organizacional;
- Processo de gestão de desempenho e respetiva avaliação;
- Programas de formação dirigidos às diferentes populações (Lojas, Centros de Distribuição e Escritórios);
- Política salarial, reconhecendo o bom desempenho e mérito profissional;
- Benefícios como seguro de saúde e de vida, tal como a possibilidade de usufruir descontos nas lojas da insígnia "Minipreço" e "Clarel";
- Diversos protocolos com farmácias, bancos e ginásios, entre outros.

## Fnac

Como forma de motivação e retenção dos seus colaboradores, a Fnac tem implementadas as seguintes práticas:

- EOS (Estudo de Opinião Social) – inquérito de avaliação do bem-estar, que afere, de dois em dois anos, o grau de satisfação dos colaboradores com o clima social e organizacional;
- Avaliação de desempenho, aplicável a todos os colaboradores;
- Benefícios vários como:
  - Acesso a seguro de saúde com condições mais vantajosas e possibilidade de extensão ao agregado familiar;
  - Desconto em Loja para colaboradores com antiguidade igual ou superior a seis meses;
  - Política de empréstimo de artigos;
  - Prémios mensais e anuais, definidos em função das vendas atingidas e do desempenho dos colaboradores;
  - Oferta de cartão Fnac pelo nascimento de filhos;
  - Seguro de Vida para colaboradores com estatuto de Quadro.

## Ikea

A estratégia de gestão de pessoas da IKEA tem como base a cultura e valores da organização, gestão de talento, liderança, diversidade e inclusão, desenvolvimento de competências e *workplace*.

Através de uma abordagem de liderança em que os colaboradores têm um papel ativo no seu desenvolvimento individual, da sua equipa e crescimento do negócio, existe uma grande aposta no crescimento lateral e vertical dentro da empresa, em Portugal e a nível internacional.

Como forma de reconhecer e valorizar o compromisso das suas pessoas, a IKEA tem o programa de fidelização TACK, através do qual contribui com um valor anual para um fundo de pensões do colaborador.

A par do pacote de benefícios que disponibiliza aos seus colaboradores, a IKEA realiza um estudo anual de avaliação da satisfação interna que monitoriza parâmetros individuais e organizacionais, cujos resultados são integrados no desenho de planos de ação estratégicos.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

O desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e a melhoria contínua da sua qualidade de vida constituem os aspetos estruturais da gestão de recursos humanos do Grupo Jerónimo Martins nas suas diferentes Companhias, refletidos nas seguintes acções:

- Disponibilização de um Serviço de Atendimento ao Colaborador para o esclarecimento de questões laborais e receção de pedidos de apoio social sendo dadas as garantias de confidencialidade, independência e imparcialidade;
- Realização de programa de auscultação de clima organizacional segundo modelo definido internamente, com o objetivo de escutar de forma ativa os colaboradores e conhecer o seu nível de compromisso com a organização e aferir as boas práticas existentes no Grupo;
- Adoção de políticas e práticas salariais equilibradas, justas e competitivas;
- Modelo de desenvolvimento e gestão de talento, alinhado com as melhores práticas internacionais e customizado em função dos princípios e valores do Grupo;
- Processo anual de avaliação de desempenho, o qual inclui oportunidades de formação e desenvolvimento refletidos na política de mobilidade interna;
- Política de Responsabilidade Social Interna do Grupo com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e suas famílias que conta atualmente com 18 programas divididos pelos pilares de ação Saúde, Educação e Bem Estar Familiar dos quais se destacam:
  - Saúde: Entre outros, Programa Mais Vida para a prestação de apoio complementar aos colaboradores e familiares atingidos por doença oncológica; Programa Famílias Especiais destinados a agregados com crianças e jovens com doenças neurológicas; Programa SOS Dentista que apoia os colaboradores ao nível da saúde oral.
  - Educação: Entre outros, o Programa Bolsa de Estudos destinado a colaboradores e filhos que, não tendo condições financeiras, pretendem ingressar no ensino superior; Programa Regresso às Aulas que inclui vantagens na aquisição de livros escolares e oferta de kits aos filhos de colaboradores que vão ingressar no 1º ano da escolaridade básica.
  - Bem Estar Familiar: Entre outros, o Fundo de Emergência Social do Grupo que apoia os colaboradores nas áreas Alimentar, Saúde, Educação e Orientação Jurídica, contando com uma rede de colaboradores voluntários – os Embaixadores – que apoiam no terreno os colaboradores apoiados por este fundo.

## Leroy Merlin

De modo a promover o empenho e a satisfação dos colaboradores, a Leroy Merlin desenvolve as seguintes medidas:

- Seguro de Saúde gratuito para todos os colaboradores efetivos.
- Seguro de Vida para todos os colaboradores efetivos.
- Medicina Curativa uma vez por mês para todos os colaboradores, nas lojas aderentes ao serviço.
- Colega Mudei-te a Casa - desenvolvimento de uma ação interna com a finalidade de premiar, ajudar e melhorar a qualidade de vida dos nossos colaboradores com a remodelação de uma divisão.
- Inovação Interna - animamos os nossos colaboradores através dos Projetos Troféu Inovação e Incubadora de Ideias, em que todos os colaboradores podem propor ideias de melhoria contínua ou ideias de rutura (com financiamento da empresa), com direito a reconhecimento nacional. Somos "atores" na construção do futuro da empresa e do nosso futuro!
- Sistema de Acionariado, em que 99% dos colaboradores elegíveis são acionistas da empresa.
- Prémios de Produtividade com valores iguais para todos os colaboradores da mesma loja (3 em 3 meses) + distribuição de resultados anual.
- Parcerias de desconto com entidades externas.
- Oferta Cabaz de Natal.
- Oferta de Cabaz para Recém-Nascidos.
- 10% de Desconto nas Lojas Leroy Merlin e AKI para Colaboradores.
- Estudo Clima Organizacional + Planos de ação.
- *Check-Up* Anual (para colaboradores com mais de 50 anos).
- Clube de Benefícios.
- Sistema de Gestão de Desempenho para todos os colaboradores + JDP – Anualmente, a Leroy Merlin promove momentos de entrevistas de desempenho, identificação de potencial e definição de objetivos seguido das sessões a que chamamos de "Jornadas de Desenvolvimento de Pessoas", onde são desenhadas propostas de planos de desenvolvimento, movimentos de carreira, promoção, entre outros.

## Lojas Francas

Realização de atividades como o jantar/festa anual da empresa e o *Day out* (atividades de *teambuilding*) abertas a todos os colaboradores; oferta de um cabaz de Natal e um cabaz de Páscoa a todos os colaboradores; realização de inquéritos de satisfação aos colaboradores.

## Norauto

Implementação de práticas salariais que valorizam as competências e o envolvimento dos colaboradores e dos resultados alcançados. Política de diversos prémios, destacando-se os prémios de resultados e os prémios de férias caso os colaboradores optem por gozar férias nos períodos com menor fluxo para o negócio. Existe um prémio para os colaboradores que sejam pais e um concurso de Natal destinado a filhos de colaboradores que premia todos os participantes. Existe ainda um prémio de cooptação que incentiva os colaboradores que indiquem amigos ou conhecidos para trabalharem na empresa.

São também atribuídos seguros de vida a todos os colaboradores e planos de saúde, os quais são alargados aos familiares.

A Norauto tem vários colaboradores que são formadores em diversos módulos de formação teóricos e *on the job* e também são atribuídos prémios de formação para recompensar a sua disponibilidade.

Foram atribuídos dias de férias complementares aos colaboradores em regime de Banco de Horas.

Os espaços sociais foram remodelados para proporcionar um ambiente acolhedor e com maior comodidade, dispondo inclusivamente de IPads e de Playstations.

Na Sede optou-se também pela flexibilidade de horário, pela melhoria dos espaços sociais e criação de um ginásio.

Desenvolveu-se uma rede de parcerias com descontos para os colaboradores, a qual está disponível *online*.

Do ponto de vista da comunicação interna, desenvolveu-se um site de comunicação, para tornar a informação mais eficaz e foram criadas contas de *email* para cada colaborador e foi dinamizada a Inovação através de uma página de facebook com a participação e troca de ideias e sinergias entre todos.

A cada dois anos é aplicado um inquérito de clima social e após a análise dos resultados são efetuados planos de ação em cada centro.

## Salsa

Para fomentar a satisfação dos colaboradores a Salsa promove:

- Questionário de clima social anual sobre temas como compromisso, liderança, formação e igualdade/equidade, após o qual é definido um plano de ação para o ano seguinte, envolvendo diretamente os colaboradores na sua construção;
- Processo de avaliação de desempenho semestral, aplicado em cascata, que visa fomentar uma cultura de feedback estruturado e contínuo;
- Plano mensal de incentivos variáveis (foco em resultados), assim como incentivos trimestrais associados a eventos e campanhas de negócio;
- Programas de reconhecimento – melhor vendedor do trimestre e melhor vendedor do ano, com acesso a reconhecimento público (partilha do mérito e sucesso) e gratificação extraordinária;
- Descontos na aquisição de produtos Salsa e atribuição semestral de uniforme;
- Protocolos e respetivos benefícios com entidades bancárias, hospitais, agências de viagem, ginásios, entre outros;
- Kit bebé (*pack* Salsinhas) de apoio ao nascimento de filhos de colaboradores;
- Integração em programas de mobilidade interna, incluindo mobilidade internacional.

## Sonae

Em estreito alinhamento com a Política de Recursos de Humanos, a Sonae promove uma Política de Compensação & Benefícios baseada em princípios de valorização pelo mérito, equidade, atratividade e competitividade nos mercados onde se insere.

Com o objetivo de promover a satisfação interna e o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias, a ação da Sonae abrange diversas áreas de atuação, das quais se destacam:

- Plano de Benefícios e Vantagens para colaboradores, que integram, nomeadamente:
  - Seguros de saúde com possibilidade de extensão ao agregado familiar;
  - Seguro de vida e seguro de Viagem para deslocações em serviço, ao estrangeiro;
  - Prémios Escolares e Bolsas de estudo para filhos de colaboradores com bons resultados escolares, através da Fundação Belmiro de Azevedo;
  - Descontos especiais numa diversidade de produtos e serviços;
  - Aquisição de livros escolares com entrega gratuita em casa e facilidades de pagamento.
- Programa de auscultação dos colaboradores, através, nomeadamente, do Diagnóstico de Clima Social, do qual decorre um conjunto de planos de ação com vista à melhoria da satisfação interna e produtividade; ou do Upward Feedback – The Team Voice – ferramenta de avaliação de desempenho *bottom-up*, que atribui aos colaboradores a oportunidade de darem *feedback* aos seus líderes e destes se desenvolverem a partir do mesmo;
- Modelo de gestão de *performance*, abrangendo todos os colaboradores dos diferentes negócios e geografias: Improving Our People;
- Modelo de carreiras de apoio à gestão de talento interno, promovendo o alinhamento entre as prioridades do negócio e as expetativas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Programa de mobilidade internacional que proporciona aos colaboradores percursos profissionais multiculturais.

# 4.4
# Absentismo e conciliação da vida profissional e familiar

## Promovemos a saúde.

A taxa de absentismo das empresas associadas da APED situou-se em 7,1% no ano de 2015. Esta taxa é superior no retalho alimentar (7,4%) relativamente ao retalho não alimentar (5,9%).

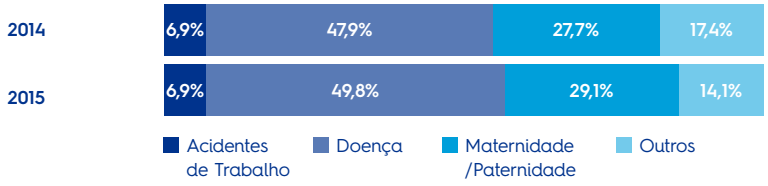
O principal motivo do absentismo está relacionado com doença do colaborador, tendo este valor sofrido um aumento de 48% para aproximadamente 50% de 2014 para 2015, no universo de associados da APED. Constata-se que no ramo não alimentar esta percentagem é inferior atingindo os 34,9%.

## Taxa de absentismo Associados APED

| | 2015 |
|---|---|
| **Total** | 7,1% |
| **Alimentar** | 7,4% |
| **Não Alimentar** | 5,9% |

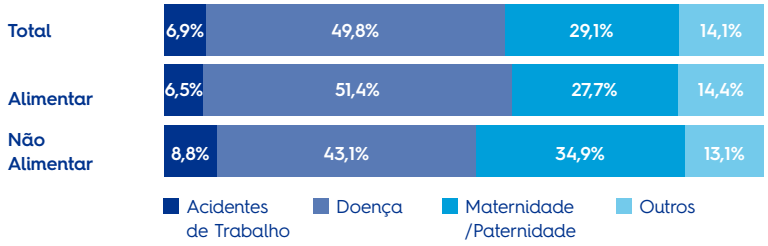
**Fonte:** APED
Taxa de Absentismo (%) = N.º de horas de absentismo / Potencial máximo anual

## Motivos absentismo
(Associados APED)




**Fonte:** APED

## Motivos absentismo Associados APED – Ano 2015




**Fonte:** APED

# Práticas empresariais de redução do absentismo

## Aki

- Análise regular de Clima Social e envolvimento dos colaboradores na construção de planos de ação.
- Formação em Liderança
- Desenvolvimento de novos canais de comunicação interna (ex: IntraNet)

## Auchan

Para evitar e reduzir o absentismo e melhorar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, a Auchan leva a cabo as seguintes iniciativas:

- Implementação de planos de ação para a igualdade de género;
- Benefícios a colaboradores e respetivos familiares, através da Fundação Pão de Açúcar Auchan: apoio familiar (ex.: alimentar); apoio educativo (ex.: despesas escolares); apoio a tempos livres (ex.: campos de férias); banco de equipamentos (ex.: requisição temporária de equipamentos); criação de serviços educativos (colégio Rik & Rok);
- Outros como a disponibilização de seguro de saúde, extensível ao agregado familiar; o estabelecimento de protocolos diversos (ex.: escolas) e uma gestão flexível de horários entre casais da empresa.

Em 2015, reforçou-se a sensibilização de todos os colaboradores para a questão do absentismo, tendo sido preparada formação no sentido de uma maior responsabilização de forma a poder-se avançar, em 2016, com o registo, pelo próprio colaborador, da justificação das suas ausências.

Para reduzir a taxa de absentismo e a sinistralidade, a Auchan tem, ainda, melhorado progressivamente as condições de segurança e higiene no trabalho. A Auchan Retail Portugal tem desenvolvido esforços para implementar medidas de prevenção, ao mesmo tempo que aposta na formação e sensibilização dos seus colaboradores para o cumprimento das normas internas de segurança.

## Conforama

Todos os colaboradores com contrato de trabalho sem termo têm seguro de saúde.

## Dia Portugal

A DIA Portugal promove inúmeras iniciativas para a redução do absentismo, entre as quais destacamos serviços médicos e de enfermagem nas instalações dos centros de distribuição da empresa e gestão dos acidentes de trabalho e saúde laboral.

## Fnac

Para apoiar os colaboradores na conciliação da sua vida profissional e familiar, a Fnac promove:

- Política de adiantamentos, para colaboradores efetivos, destinada a situações de despesas inesperadas de saúde do colaborador, dos filhos, cônjuge e ascendentes e outras que possam comprometer gravemente a integridade socio-económica do colaborador;
- Períodos de assistência a familiares, para além dos instituídos na lei;
- Flexibilidade de horário, possibilitando o ajustamento de turnos de trabalho com as necessidades pessoais / extralaborais;
- Protocolos na área de educação, com benefícios extensíveis ao agregado familiar (ex: programas de ATL, férias, descontos propinas universidades para filhos de colaboradores);
- Programa anual de vacinação gratuita.

## Ikea

Em linha com a sua visão de criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas, a IKEA aplica uma abordagem de *work life* balance que contribui para a redução do absentismo. Por exemplo, com a iniciativa "Passa mais tempo com o teu bebé" os colaboradores podem estender os períodos de licença de maternidade/paternidade por mais dois meses ao que é definido por lei.

Nas unidades IKEA existem gabinetes médicos que facilitam o acesso e ligação dos colaboradores a cuidados de saúde, em resposta a eventuais necessidades. Ainda no âmbito da assistência médica, os colaboradores IKEA têm acesso a um plano anual de vacinação e a um seguro de saúde, extensível ao agregado familiar.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

Com o objetivo de apoiar os colaboradores na melhoria das suas condições de vida, são dinamizadas formações, *workshops*, seminários e conferências sobre temas com interesse para os colaboradores. Como exemplo, pode referir-se a ação de formação "Faça Contas à Vida" que aborda temas de finanças, banca e seguros e apoia os colaboradores no sentido de ultrapassarem os seus problemas económico-financeiros, promovendo hábitos de poupança e de prevenção de situações de sobreendividamento.

O Fundo de Emergência Social, criado pelo Grupo para as suas Companhias em Portugal, conta com uma rede de cerca de 140 colaboradores voluntários – os Embaixadores – que acompanham no terreno os colaboradores que por motivos de natureza diversa, se encontram a ser apoiados. Aos Embaixadores é dada a formação técnica e comportamental necessária à sua missão. Também a *newsletter* do Fundo de Emergência Social enviada aos Embaixadores divulga as respostas estatais para os problemas mais frequentes identificados pelos colaboradores, bem como o número de casos que se encontram em acompanhamento.

Os campos de férias organizados pelo Grupo Jerónimo Martins no período das férias de Páscoa e verão, destacando entre estes os efetuados em regime residencial, contribuem ainda, entre outras medidas de apoio familiar, para a conciliação entre a vida pessoal e profissional dos Colaboradores.

## Leroy Merlin

Para evitar e reduzir o absentismo, a Leroy Merlin promove as seguintes ações:

- Seguro de saúde gratuito para todos os colaboradores efetivos
- Acompanhamento da sinistralidade, com planos de ação para casos mais graves e prolongados
- Campanha de vacinação contra a gripe
- Medicina curativa para as lojas aderentes.

## Salsa

Como forma de oferecer aos seus colaboradores flexibilidade e incentivo na sua vida pessoal, a Salsa desenvolve diversas ações de que são exemplo:

- Política de compensação de horas, para flexibilização do horário e adaptação às necessidades pessoais do colaborador;
- Disponibilização do serviço de medicina do trabalho e curativa, incluindo a realização de exames complementares.

## Sonae

A Sonae tem uma cultura de saúde e bem-estar que contribui para a redução do absentismo, dispondo de várias iniciativas:

- Modalidade de serviços internos com 166 consultórios, garantindo uma vigilância da saúde mais próxima. A possibilidade de prescrição de receituário e de exames complementares de diagnóstico permite, ainda, que os colaboradores acedam, sempre que necessário, a serviços médicos diferenciados;
- Nos Centros Logísticos e Centros de Fabrico, no âmbito do Projeto Desafia-te, foram criadas todas as condições médicas, de promoção de saúde e ergonómicas, para acompanhar todo o ciclo de vida dos colaboradores, promovendo o seu enquadramento em caso de restrição médica, de forma a manter os colaboradores motivados e produtivos em percursos profissionais diversificados;
- Acompanhamento da sinistralidade junto das unidades e companhia de seguros, garantindo um melhor conhecimento das causas e consequências dos acidentes de trabalho, garantindo desta forma melhores níveis e qualidade de serviços, com impacto positivo na frequência e gravidade dos acidentes;
- Dinamização de programas de promoção de saúde e estilos de vida saudáveis: diagnóstico de risco psicossocial, programas nutricionais, ergonómicos, ginástica laboral entre outros, que promovem uma melhor qualidade da saúde e do trabalho;
- Programa anual de vacinação gratuito;
- Transporte de e para locais de trabalho nos locais onde não existe acessibilidade de transportes públicos.

No âmbito da conciliação da vida profissional e familiar, a Sonae promove programas especiais de promoção do bem-estar:

- Somos Sonae – é um programa de responsabilidade social que tem como objetivo disponibilizar apoio a colaboradores que se encontrem em situação de carência e vulnerabilidade, suportado no projeto Portugal +Feliz da Cruz Vermelha Portuguesa;
- Smile – promoção do bem-estar através de saúde mental positiva, com o objetivo de, entre outros, capacitar o indivíduo para lidar eficazmente com as exigências da sua atividade profissional, educar sobre a adoção de um estilo de vida saudável, melhorar as competências em comunicação e relação interpessoal;
- Link – formação e informação sobre apoios e direitos disponíveis na rede social da zona de residência do colaborador, encaminhando e acompanhando os pedidos de ajuda existentes.

# 4.5
# Acidentes de trabalho

## Promovemos segurança.

Confirmando o grande esforço das empresas de Distribuição na redução da sinistralidade, em 2014 o índice de frequência de acidentes de trabalho sofreu um decréscimo significativo, de quase 10 pontos, face ao valor de 2013 (índice de frequência evoluiu de 38,7 para 29,4). Esta redução ocorreu sobretudo no ramo alimentar, onde se regista o maior número de acidentes (o índice de frequência passou de 42 para 31). Em 2015 este índice apresentou uma estabilização face a 2014. Tendo em conta as ações de sensibilização e o compromisso dos grandes grupos do retalho alimentar no objetivo de zero acidentes, é expectável que este valor continue a descer.

Os acidentes ocorridos têm, no entanto, pouca gravidade, mantendo-se o valor médio deste índice, medido em termos de dias de trabalho com baixa médica, nos 0,49.

Numa análise mais pormenorizada entre o contexto de loja/escritório (loja e estruturas centrais) e o de armazém (logística), concluímos que é neste último, onde decorre grande parte da operação e dos trabalhos mais pesados e expostos ao risco, que se verifica um maior índice de frequência e de gravidade de acidentes.

## Acidentes de Trabalho Associados APED - Lojas, Estruturas Centrais e Logística

| | TOTAL | | | ALIMENTAR | | | NÃO ALIMENTAR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 |
| **Índice Frequência** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 35,4 | 26,5 | 26,8 | 39,5 | 28,3 | 29,1 | 18,3 | 19,2 | 17,4 |
| *In itinere* | 3,3 | 2,9 | 2,8 | 3,7 | 3,0 | 3,2 | 1,8 | 2,4 | 1,2 |
| **Total** | **38,7** | **29,4** | **29,6** | **43,2** | **31,2** | **32,3** | **20,0** | **21,7** | **18,6** |
| **Índice Gravidade** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 0,47 | 0,53 | 0,41 | 0,49 | 0,54 | 0,42 | 0,38 | 0,50 | 0,37 |
| *In itinere* | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,04 | 0,08 | 0,05 |
| **Total** | **0,54** | **0,59** | **0,49** | **0,57** | **0,59** | **0,51** | **0,42** | **0,58** | **0,42** |

**Fonte:** APED
Índice de Frequência = (N.º de acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^6$
Índice de Gravidade = (N.º de dias perdidos com acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^3$
*In itinere* - verificado no trajeto de ida e de regresso para e do local de trabalho.

## Acidentes de Trabalho Associados APED - Lojas e Estruturas Centrais

| | TOTAL | | | ALIMENTAR | | | NÃO ALIMENTAR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 |
| **Índice Frequência** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 34,6 | 24,8 | 25,9 | 38,7 | 26,3 | 28,2 | 17,6 | 18,4 | 16,7 |
| *In itinere* | 3,3 | 2,9 | 2,8 | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 1,7 | 2,3 | 1,2 |
| **Total** | **37,9** | **27,7** | **28,7** | **42,4** | **29,3** | **31,5** | **19,3** | **20,6** | **17,9** |
| **Índice Gravidade** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 0,46 | 0,49 | 0,39 | 0,49 | 0,51 | 0,40 | 0,34 | 0,44 | 0,35 |
| *In itinere* | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,09 | 0,04 | 0,07 | 0,04 |
| **Total** | **0,53** | **0,55** | **0,47** | **0,57** | **0,56** | **0,49** | **0,38** | **0,51** | **0,39** |

**Fonte:** APED
Índice de Frequência = (N.º de acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^6$
Índice de Gravidade = (N.º de dias perdidos com acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^3$
*In itinere* - verificado no trajeto de ida e de regresso para e do local de trabalho.

## Acidentes de Trabalho Associados APED - Logística

| | TOTAL | | | ALIMENTAR | | | NÃO ALIMENTAR | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 |
| **Índice Frequência** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 48,5 | 55,7 | 42,1 | 51,6 | 59,2 | 45,0 | 31,3 | 36,7 | 29,7 |
| *In itinere* | 3,3 | 3,7 | 2,1 | 3,4 | 3,5 | 2,2 | 2,8 | 5,0 | 1,6 |
| **Total** | **51,8** | **59,2** | **44,2** | **54,9** | **62,6** | **47,1** | **34,2** | **41,8** | **31,3** |
| **Índice Gravidade** | | | | | | | | | |
| Local de Trabalho | 0,71 | 1,20 | 0,83 | 0,63 | 1,11 | 0,78 | 1,18 | 1,68 | 1,04 |
| *In itinere* | 0,07 | 0,09 | 0,05 | 0,05 | 0,06 | 0,04 | 0,19 | 0,24 | 0,08 |
| **Total** | **0,78** | **1,29** | **0,87** | **0,68** | **1,17** | **0,82** | **1,37** | **1,92** | **1,12** |

**Fonte:** APED
Índice de Frequência = (N.º de acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^6$
Índice de Gravidade = (N.º de dias perdidos com acidentes de trabalho com baixa médica/horas de trabalho efetivo) x $10^3$
*In itinere* - verificado no trajeto de ida e de regresso para e do local de trabalho.

# Práticas empresariais de redução dos acidentes de trabalho

## Aki

O Aki desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da redução dos acidentes de trabalho:

- Ações de informação/sensibilização a 100% dos colaboradores.
- Entrevistas com todos os acidentados para entender o "porquê"/causa do acidente e ajudar a prevenir/evitar futuros.

## Auchan

A segurança no trabalho é um indicador estratégico na Auchan. A sua aposta reflete-se no prémio 5 ESTRELAS, atribuído à equipa interna de segurança da empresa, que zela pela segurança dos Clientes, mas também pelas boas práticas na higiene e segurança no trabalho.

Entre outras iniciativas que tiveram lugar ao longo de 2015, a Auchan apoiou a celebração do Dia Nacional da Prevenção e Segurança no Trabalho (28 de abril). Nesta data as portas das "áreas não acessíveis" ao público foram abertas a todos os Clientes, num gesto que pretende valorizar as boas práticas adotadas quotidianamente em matéria de segurança e saúde no trabalho.

A Auchan tem Comissões de Segurança e Saúde no Trabalho em todas as lojas e constituídas por Representantes dos Colaboradores e por Representantes da Empresa funcionando numa aliança proativa de grupos de trabalho e embaixadores dos comportamentos preventivos (sensibilizar os Colaboradores para fatores de risco, sinais de alerta, procedimentos e atuação, mas acima de tudo, sensibilizar cada um a ser responsável pela sua segurança e pela de terceiros).

Para além destas iniciativas, a Auchan promoveu em algumas lojas: a formação de 100% dos Colaboradores em SST (Segurança e Saúde no Trabalho), a aquisição de novos equipamentos como luvas, sapatos, x-atos de segurança, intervenções técnicas em instalações para melhoria das condições de trabalho (ex: escadarias, iluminação) e realização de ações de ginástica laboral.

## Conforama

Formação e sensibilização constante na área de segurança, higiene e saúde no trabalho.

## Dia Portugal

Com o objetivo de melhorar as condições de segurança e de saúde no local de trabalho, foram levadas a cabo diversas ações de prevenção e proteção. Seguindo como linha de orientação a redução dos acidentes de trabalho, bem como do absentismo, foi desenvolvido pela DIA Portugal:

- Formação contínua em prevenção de riscos laborais, tendo em conta a criação de novas secções nas lojas de insígnia "Minipreço" e de segurança contra incêndios e primeiros socorros.
- Realização de auditorias internas e de campanhas de informação e sensibilização aos colaboradores de loja sobre segurança e saúde no trabalho, sinalizando novos riscos profissionais.
- Desenvolvimento de novos exercícios de ginástica laboral num dos Centros de Distribuição.
- Registo, investigação e análise dos acidentes de trabalho, com o objetivo de evitar acidentes similares e proporcionar um maior conhecimento dos riscos profissionais.
- Avaliação contínua dos riscos profissionais e consulta junto dos colaboradores sobre segurança e saúde no trabalho.
- Avaliação do grau de satisfação dos colaboradores em relação aos novos equipamentos.

## Fnac

- Implementação de medidas corretivas propostas nos Relatórios de Auditoria de Higiene e Segurança no Trabalho;
- Promoção de Ações de Formação:
  - Movimentação Manual de Cargas;
  - Comportamento Postural;
  - Equipamentos de proteção individual (EPIs);
  - Postos de Trabalho Informatizados.
- Consulta aos colaboradores – relativa a matérias de Segurança e Saúde no Trabalho (SST);
- Acompanhamento trimestral dos vários indicadores de sinistralidade (lojas com maior número acidentes, causas, lesões, gravidade n.º de dias de baixa, colaboradores reincidentes, entre outros).

## Ikea

Tendo a segurança como prioridade, a IKEA implementou uma estratégia de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho, transversal a todas as unidades. Este projeto inclui: realização de auditorias internas e externas, formações contínuas de liderança e de prevenção de riscos laborais, treinos de simulacro periódicos, desenvolvimento de campanhas de informação e sensibilização sobre segurança e saúde no trabalho, acompanhamento e avaliação contínua dos riscos associados ao local de trabalho junto dos colaboradores e técnicos de segurança e saúde no trabalho. Paralelamente, este plano de ação engloba ainda práticas de otimização do trabalho no sentido de minimizar riscos e ocorrências.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

"Tolerância Zero aos Acidentes" é o compromisso estabelecido pelo Grupo no sentido de promover a segurança nos locais de trabalho, adotando uma estratégia de prevenção. Têm vindo a ser desenvolvidas diversas acções com o objectivo de promover uma cultura de segurança no Grupo, entre as quais, a comemoração do *Safety Day*, assinalando o Dia Mundial da Segurança no Trabalho, a atribuição do Prémio de Prevenção e Segurança no Trabalho, reconhecendo os colaboradores com melhor desempenho na adoção de medidas de prevenção e ainda o desenvolvimento de *workshops* temáticos.

Adicionalmente, foram reforçados os procedimentos relacionados com o acolhimento dos colaboradores ao nível dos conteúdos das formações relacionadas com a segurança e medicina no trabalho numa perspetiva de prevenção.

Não obstante as diferentes boas práticas estabelecidas internamente com o objectivo de reforçar a prevenção dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, a Companhia continua a apostar na formação dos seus colaboradores e na realização de simulacros e auditorias aos seus locais de trabalho.

## Leroy Merlin

No âmbito da responsabilidade social e empresarial e enquanto empregador responsável a Leroy Merlin tem como missão zelar pela segurança e saúde dos colaboradores e manter elevados padrões e práticas em termos de segurança, através de atividades tais como:

- Aplicação de metodologias de avaliação de risco e investigação de acidentes de trabalho e seguimento das ocorrências.
- Implementação dos planos de emergência, programas de desfibrilhação e realização de simulacros.
- Elaboração de auditorias de segurança periódicas.
- Desenvolvimento de aplicação informática para gestão e organização da segurança.
- Formação diversa na área de segurança (segurança e higiene no trabalho, plano de emergência, primeiros socorros, desfibrilhação, combate a incêndios, empilhadores, movimentação manual de cargas, etc.).
- Consulta aos colaboradores sobre questões de segurança e saúde.
- Animação de área de segurança e divulgação de boas práticas.

## Norauto

Ações de sensibilização interna através dos canais de comunicação, também às chefias, bem como referenciação sucessiva de novos e diferentes EPIs com vista a uma maior proteção dos colaboradores e formação na área de higiene e segurança no trabalho.

## Salsa

Como ações de promoção de segurança e prevenção de acidentes no local de trabalho a Salsa promove:

- Ações regulares de formação e de sensibilização para as temáticas da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho;
- Observância das normas de segurança em todos os locais de trabalho e pontos de venda;
- Realização de auditorias periódicas.

## Sonae

Para a Sonae, a Saúde e Segurança dos nossos Colaboradores, Cliente e Parceiros é inegociável. É assumido o objetivo de reforçar a cultura de segurança, alcançar os Zero Acidentes e o bem-estar dos colaboradores, através das seguintes iniciativas e projetos:

- Projeto S2O – Saúde e Segurança nas Operações da Sonae MC. É constituído por 4 grandes *work streams:* liderança, organização efetiva, compromisso das operações e a gestão de risco em Saúde e Segurança no Trabalho (SST). Tem como objetivo melhorar gestão de segurança na Sonae MC e alcançar uma cultura de segurança de forma sustentável;
- Visitas Técnicas SST - realizadas pelos técnicos de Segurança de forma a garantir as condições e os comportamentos seguros, através das observações preventivas de segurança e sensibilização (*feedback*);
- Formação - Definição e implementação de um curso *e-learning* de Segurança e Bem-estar para as Estruturas Centrais; elaboração de módulos SST (integração e aperfeiçoamento) nas várias Escolas (Operações Continente; Logística; Frescos; *Sports & Fashion*);
- Auditorias Saúde e Segurança no Trabalho – Realização de auditorias a todas as unidades por uma entidade externa independente;
- Realização de estudos ergonómicos com o objetivo de prevenir os acidentes e as lesões músculo-esqueléticas;
- Envio mensal de "Safety Alerts" com temas específicos para cada negócio com o objetivo de alertar e sensibilizar para os riscos, consequências e medidas preventivas a implementar para minimizar a probabilidade de ocorrência de acidentes;
- Definição e implementação de Requisitos de Segurança para prestadores de serviços;
- Campanha "abril, Segurança Mil" onde se promovem ações de comunicação e sensibilização no âmbito da segurança, saúde e bem-estar, com o objetivo de diminuir o absentismo e sinistralidade;
- Sinistralidade – Investigação dos acidentes de trabalho e acompanhamento da sinistralidade, através de análise de acidentes e de tendências; elaboração e disponibilização para toda a empresa de um *dashboard* para acompanhamento e planos de ação.

# 4.6
# Formação

## Somos mais capazes.

O custo médio anual com formação foi de 25 milhões de euros entre 2011 e 2015, variando entre os 21 e os 28 milhões. Os valores de 2011 e 2012 por colaborador são superiores à média da série (258 euros/colaborador), dado o menor número de colaboradores neste período.

Os 3 milhões de horas de formação registados em 2015 traduzem o esforço das empresas associadas da APED na qualificação dos seus colaboradores, reiterando a aposta do setor na valorização do capital humano para o seu crescimento. O número de horas de formação por colaborador em 2015 (27 horas) é o mais elevado dos últimos 5 anos.

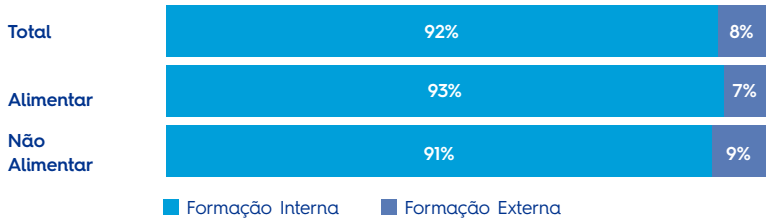
Em cerca de 92% dos casos a formação é realizada internamente, sendo este valor superior no ramo alimentar (93%).

### Custos e horas de formação - Associados APED

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Custos Formação (Milhões €)** | 25,0 | 23,9 | 21,4 | 26,2 | 27,7 |
| **N.º Horas Formação (milhões)** | 2,2 | 2,1 | 2,1 | 2,8 | 3,0 |

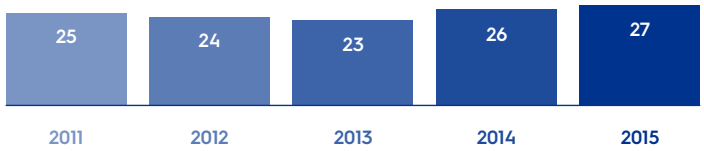
**Fonte:** APED

### Horas formação interna vs externa Associados APED – Ano 2015



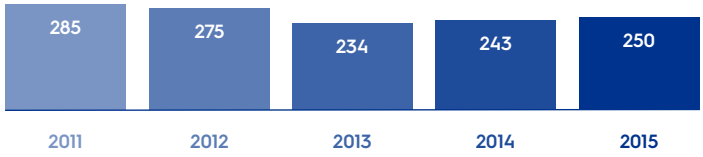

**Fonte:** APED

### Horas formação por colaborador Associados APED




**Fonte:** APED

### Custo médio formação por colaborador (€) Associados APED




**Fonte:** APED

# Práticas empresariais de aposta na qualificação e produtividade

## Aki

O Aki desenvolve as seguintes iniciativas no âmbito da qualificação e produtividade:

- Investimento em formação
- *Smartphone* para 100% de colaboradores
- Planos de integração

## Auchan

Com o objetivo de acelerar o desenvolvimento dos seus Quadros Médios e Superiores, a Auchan Retail Portugal desenvolveu internamente e implementou Programas de Formação de Quadros a nível nacional e ibérico, contribuindo assim para o crescimento da empresa no âmbito nacional e internacional.

Os últimos anos têm sido de especial aposta no reforço da formação de todos os Colaboradores, preparando-os melhor para o exercício da sua função específica e dando-lhes a oportunidade de crescimento profissional – sustentado no desenvolvimento das suas competências. Esta iniciativa associada à capacidade de aprender em permanência, visa dotar cada colaborador da capacidade para se reinventar e de se adaptar ao contexto de transformação em que vivemos, bem como melhor acompanhar a progressão das suas carreiras, seja em Portugal ou num dos países onde a Auchan opera.

Em 2015, existiu uma aposta clara na formação, com 33 horas de formação por colaborador e um reforço no investimento, para um total de 1 milhão de euros.

- Foram realizados 5 cursos de Responsáveis de mercado num total de 50 participantes, programa de formação de 4 meses que prepara os colaboradores internos e os novos recém-recrutados a adquirirem sobretudo competências de gestão, liderança e conhecimento do negócio.
- 1.º curso "007, Licença para Crescer", curso para jovens Responsáveis de Mercado no desenvolvimento das competências Liderança e Trabalho de Equipa, realizado em conjunto com a Oney, Immochan, Aki e Leroy Merlin.
- Lançamento da formação em Liderança – Growing2Lead, com a participação de 12 jovens diretores.
- 1.º curso "Potencial Ibérico" liderado pela Universidade Europeia de Madrid com o enfoque no desenvolvimento da competência Liderança - para diretores da Auchan Portugal, Alcampo Espanha, Oney Portugal e Espanha e Immochan Portugal e Espanha;
- Promoção de 24 estágios para recém licenciados com o apoio do IEFP – 79% foram integrados na empresa.

## Conforama

Criação de uma escola de formação, para potenciar e desenvolver as competências dos nossos colaboradores, atribuição de um mentor a cada nova contratação e formação contínua *on job*.

## Dia Portugal

A DIA Portugal, com a implementação de novos formatos de lojas, apostou na qualificação e aprendizagem dos seus colaboradores, no que respeita não só às novas secções e serviço ao Cliente, mas também aos novos instrumentos de trabalho.

Por outro lado, tendo em conta as secções estratégicas de loja, a DIA Portugal tem apostado no desenvolvimento de conhecimentos e capacitação dos colaboradores, de loja e ainda das áreas de suporte ao negócio, de modo a dar as respostas necessárias aos novos desafios que a empresa enfrenta.

## Fnac

De acordo com a aposta estratégica na formação dos seus colaboradores, a Fnac conta com uma Academia dedicada à formação que visa estruturar e organizar a formação base necessária para o desenvolvimento dos conhecimentos e das competências técnicas e comportamentais, críticas para o desempenho das diferentes funções, em alinhamento com a estratégia da Fnac.

A Academia Fnac tem como objetivo reforçar a imagem da Fnac como especialista, que se destaca pela qualidade de serviço e pelo conhecimento de produto, promovendo a formação, motivação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Em 2015, e no âmbito do reforço da Academia de Produto, organizámos em parceria com alguns fornecedores/marcas, 2 Fóruns | "Fnac Connect", um em Lisboa e outro no Porto. Estes eventos de formação tiveram como foco principal aprofundar o conhecimento das equipas sobre algumas famílias de produto aliada a uma componente de experimentação.

Na Academia Comercial e Serviço Fnac, reforçámos também as competências comerciais dos vendedores Fnac, nomeadamente a componente técnica de venda e o reforço na continuidade de formação em sala e o treino em loja, com o apoio da chefia no acompanhamento *on-job* do colaborador.

## Ikea

O conceito de gestão de pessoas na IKEA passa por dar a cada colaborador a oportunidade de crescer e desenvolver-se pessoal e profissionalmente, contribuindo ativamente para o crescimento da empresa. Neste sentido a aprendizagem e desenvolvimento de competências, através de programas desenhados à medida de cada colaborador permitem esta abordagem tão focada na aprendizagem.

Na IKEA existem programas de aprendizagem abertos, aos quais qualquer colaborador se pode candidatar. O objetivo passa por desenvolver e dotar colaboradores em funções base, com potencial e interesse em crescer na organização, numa lógica de estruturação de planos de sucessão.

No âmbito do plano de expansão da marca em Portugal, foram criados projetos que se destinam a acelerar o processo de aprendizagem de colaboradores que vão assumir funções em novas lojas e/ou novas funções. Simultaneamente, podem também participar pessoas que lhes vão suceder nas funções de origem.

Em linha com o seu posicionamento e estratégia multicanal, a IKEA implementou uma iniciativa de aprendizagem que pretende reforçar o conhecimento em decoração e soluções para a casa, de forma a que no contato com o cliente, cada colaborador seja um consultor que apoia e aconselha nas tomadas de decisão.

Para além da vertente técnica e de competências, o tema da liderança é central: a IKEA tem programas de desenvolvimento em liderança, que promovem o *empowerment* e uma gestão interdependente, para todos os colaboradores com responsabilidade de gestão de pessoas. Em paralelo, existem atividades para promover a abertura e a partilha de experiências.

No contexto específico da produtividade, o programa de bónus baseia-se no cumprimento de objetivos que abrange todos os colaboradores do Grupo IKEA.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

Com o objectivo de garantir a qualificação técnica e a formação contínua dos seus colaboradores, a Escola de Formação Jerónimo Martins tem apostado num plano de formação contendo programas de desenvolvimento de competências nas áreas de gestão e liderança, incluindo formação para executivos, adaptada às necessidades específicas do negócio.

De salientar, ainda, outras acções, tais como a de Business Talks, tratando-se de iniciativas que visam o debate alargado de ideias quanto a temas relevantes para o negócio da Jerónimo Martins – Pingo Doce.

Para além destes programas, destacam-se também diversas parcerias com entidades formadoras de referência, devendo salientar-se a parceria estabelecida com a Universidade de Aveiro no que respeita à licenciatura em Gestão Comercial, através de um programa de tutoria incluindo aulas abertas e oportunidades de estágio, e o Programa Geral de Gestão no Retalho, desenvolvido em parceria com a Católica Lisbon School of Business & Economics.

A Companhia manteve ainda o foco estratégico na formação de perecíveis, contando com uma equipa de formadores que acompanham permanentemente no terreno os colaboradores, contribuindo para a transmissão de conhecimento de negócio e para a melhoria contínua da operação.

Também a formação nas áreas de atendimento e serviço são consideradas fundamentais para obter práticas diferenciadoras da concorrência e uma cada vez maior fidelização dos clientes.

## Leroy Merlin

A Leroy Merlin realiza um diagnóstico anual de necessidades de formação junto dos seus colaboradores. O plano de formação anual é construído com base na identificação de ações formativas relacionadas com os planos de desenvolvimento individual de todos os colaboradores.

A Leroy Merlin tem um catálogo de formação adaptado às várias missões para que possam realizar um percurso formativo ajustado ao desenvolvimento das competências chave, com valor acrescentado às necessidades do negócio e dos colaboradores.

Internamente, é promovida formação de produto realizada pelos experts da empresa e com empresas parceiras e fornecedores para que os colaboradores dominem as várias características dos produtos.

Realizamos formações de desenvolvimento de competências comportamentais e de liderança específicas para *managers*.

Em 2015 a Leroy Merlin promoveu cerca de 100.000 horas de formação. Desenvolvemos percursos de formação por missão, lançamos o catálogo anual de formação dividido em várias áreas de ofício, técnica, produto, *management* e comportamental e alinhado por competências, lançámos uma plataforma de formação *e-learning*, foram desenvolvidos planos de integração de novos colaboradores com formação *on the job*, realizamos parceria com entidades externas para garantir o RVCC (apoio à escolaridade ao nível 9.º e 12.º anos) aos nossos colaboradores e realizamos anualmente formações internas e externas específicas para cada missão ministradas por formadores internos e parceiros externos.

## Lojas Francas

Realização de diversas e contínuas atividades de formação profissional, para os diversos setores e níveis da empresa.

## Norauto

Aposta na formação e acompanhamento das equipas como fator crítico no desenvolvimento de competências. Disponibilização de sistemas informáticos *up to date* e atualização do parque informático, de forma a permitir um *work flow* optimizado. Aposta no desenvolvimento interno, com planos de *mentoring* e *coaching* ajustados às necessidades. Cultura de *empowerment*, com atribuição de mais responsabilidades e autonomia às equipas e priorização ao desenvolvimento de competências internas. Elaboração de Planos de *Coaching* para os colaboradores evolutivos e também o Comité Carreira que é um processo de validação de competências para futuros *managers*.

## Salsa

Reiterando a tendência do setor, a Salsa realiza um plano de formação anual, com múltiplas ações de formação (interna e externa) em matérias relevantes para o sucesso do negócio (área comportamental, técnicas comerciais e de venda, produto, cliente, liderança e gestão de equipas, entre outros.).

## Sonae

A Sonae aposta na criação e implementação de iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento que otimizam o potencial das suas pessoas, independentemente da sua função, geração ou geografia.

Contribui para este objetivo a Sonae Retail School, que tem como missão desenvolver os colaboradores da área do retalho, integrando, desenvolvendo, qualificando, atualizando e certificando as competências fundamentais para o exercício da sua função.

Atualmente a Sonae Retail School é constituída por um conjunto de escolas e academias estruturadas em processos formativos sustentados fundamentalmente em perfis de competências específicas e funcionais, mas também na necessidade de desenvolvimento de competências transversais/genéricas.

No domínio das competências específicas e funcionais, a formação é garantida pelas escolas e academias que se organizam por negócios e estão orientadas para a transmissão de conhecimentos técnico-específicos, associada a cada área e função. Alguns exemplos destas Escolas e Academias são: Escola de Frescos, Escola de Operações Continente, Escola Logística, Escola de Saúde, Fashion Academy, Sport Zone Academy e Worten Academy.

No domínio das competências transversais/genéricas, a Sonae Management & Leadership Academy, que tem como missão potenciar a capacidade de gerar líderes inovadores e empreendedores e o Centro de Treinos, que visa responder aos requisitos de treino e desenvolvimento de competências dos colaboradores nas metodologias Lean/Kaizen, são exemplos de estruturas que, em parceria com a Sonae Retail School, promovem um desenvolvimento integral dos colaboradores Sonae.

A experiência construída internamente, permitiu concretizar um outro ambicioso objetivo da Sonae, o de partilhar com a comunidade o conhecimento e experiência dos seus colaboradores. É exemplo desta concretização o protocolo celebrado com o Ministério da Educação e Ciência que contempla o desenvolvimento de cursos vocacionais para alunos do ensino secundário. Esta parceria pretende contribuir para o desenvolvimento de jovens profissionais com as capacidades técnicas adequadas ao mercado de trabalho e, simultaneamente, reforçar as equipas da Sonae com profissionais capazes de desempenhar funções vitais ao desenvolvimento do negócio do Grupo.

# 4.7
# Responsabilidade Social - Voluntariado

Pertencendo a um dos setores com maior impacto direto no nível e qualidade de vida das famílias, as associadas da APED prestam especial atenção à intervenção social, primando pelo apoio à população socialmente mais desfavorecida. Na sua ação procuram não apenas prestar contributos materiais a projetos externos mas também envolver ativamente os seus colaboradores através da conceção e desenvolvimento de iniciativas próprias e em parceria com instituições de solidariedade social.

Este trabalho de ação externa e sensibilização interna é fundamental para o posicionamento do setor da Distribuição e respeito pelos seus valores e é por isso levado a cabo pelas empresas de forma reiterada, fazendo parte do seu plano anual de atividades.

# Práticas empresariais na área do voluntariado

## Aki

O AKI proporciona um dia por ano, para cada colaborador para ações de voluntariado durante o horário de trabalho. Os projetos em que os colaboradores se envolvem são promovidos pela empresa – Junior Achievement – em que os colaboradores vão às escolas apresentar os temas desenvolvidos pela associação - ou impulsionados pelas lojas – remodelação de instituições de ensino ou outras interações com as comunidades locais.

## Auchan

O Voluntariado no Jumbo cria valor social.

A política de responsabilidade social da Auchan Portugal Hipermercados tem implícitos os valores de cidadania e de criação de valor social, assumindo que os seus Colaboradores são prioritários para a capacitação de instituições do terceiro sector, com idoneidade reconhecida ou de organizações nacionais que participam na dinâmica comercial da empresa.

Em 2011, no âmbito do Ano Europeu do Voluntariado, o Jumbo formalizou a sua prática de voluntariado através do Programa Voluntariado Jumbo PARTE DE NÓS. Esta iniciativa veio, assim, consolidar a cultura de solidariedade interna e externa que o Jumbo desenvolve e promove junto dos seus Colaboradores, Clientes e Comunidade.

Para além das iniciativas anuais, definidas e organizadas centralmente, o Programa de Voluntariado PARTE DE NÓS, visa fortalecer a cultura corporativa da Auchan através do incentivo à criação de ações locais que visem a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras das zonas de influência das lojas Jumbo e Jumbo Pão de Açúcar.

Embora o Programa se tenha centrado inicialmente no voluntariado interno, nos últimos anos tem-se alargado cada vez mais à área comercial, procurando envolver e sensibilizar os Clientes para a importância do voluntariado enquanto meio de atuação e minimização das problemáticas económicas, sociais e ambientais que afetam atualmente a sociedade. Desde 2013 que o Aniversário Jumbo tem uma componente mais social, oferecendo aos nossos Clientes a oportunidade de escolher qual a instituição que apresenta o projeto mais apelativo e que será concretizado pelo Jumbo.

Em 2015, foram promovidas 54 iniciativas de voluntariado, onde participaram 434 Colaboradores.

## Dia Portugal

A DIA Portugal, no âmbito do seu programa de responsabilidade social, continua a desenvolver projetos com diversas entidades e associações, designadamente donativos de produtos alimentares e não alimentares, que operam na área do apoio e desenvolvimento social.

## Fnac

A Fnac Portugal, enquanto marca, faz da sua conduta um exemplo e entende que as ações de responsabilidade social devem fazer parte da cultura da empresa e dos seus colaboradores.

Foi com este espírito, e à semelhança de uma iniciativa que já havia acontecido no Natal de 2014, que os colaboradores Fnac tiveram a oportunidade de concretizar os desejos das crianças do Jardim de Infância da PRODAC – Centro de Promoção Social da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, oferecendo-lhes o presente de Natal que nos foi endereçado via *wish list*.

Para a Fnac e para os seus trabalhadores, estas iniciativas são muito gratificantes, nomeadamente por acontecerem em parceria com instituições que têm um papel preponderante no apoio a populações mais carenciadas e espelham o desejo da empresa de que estas iniciativas ou outras de cariz igualmente importante, tenham continuidade e fomentem a relação de proximidade entre a SCML e a Fnac Portugal.

## Ikea

A sustentabilidade é um pilar central do conceito de negócio da IKEA. A nível global, o Grupo IKEA definiu uma estratégia de sustentabilidade "Pessoas Positivas, Planeta Positivo" que pretende apoiar na resposta a temas fraturantes do planeta e da sociedade a nível ambiental e de recursos, no plano económico e social.

Em Portugal, a IKEA realiza anualmente campanhas de responsabilidade social junto de crianças em situação de risco e exclusão social, que se desdobram a nível local e permitem aos colaboradores o envolvimento e contato direto às comunidades locais.

Paralelamente, ao longo do ano, são desenvolvidos projetos específicos de apoio e intervenção junto de instituições com diferentes necessidades.

## Jerónimo Martins – Pingo Doce

A área de Responsabilidade Social Interna conta com uma rede de 142 colaboradores voluntários – os Embaixadores – que acompanham no terreno os colaboradores apoiados pelo Fundo de Emergência Social desde a sua constituição, em 2011. Aos Embaixadores é dada formação técnica e comportamental necessária à sua missão. Estes Embaixadores constituem a face visível do Fundo de Emergência Social e apoiam na concretização das medidas de apoio aos nossos colaboradores, independentemente das áreas técnicas que colaboram na melhoria das situações identificadas no que se refere às áreas da saúde, educação e bem-estar familiar.

## Leroy Merlin

A Leroy Merlin está fortemente envolvida no desenvolvimento social das localidades, incentivando e apoiando diferentes projetos e iniciativas. Neste sentido, existe a colaboração com diferentes entidades com dois principais objetivos:

- Ajudar no desenvolvimento e melhoria das condições das instituições de solidariedade social e da comunidade em geral, contribuindo para a realização dos seus projetos;
- Consciencializar todos os nossos colaboradores para as problemáticas existentes nas comunidades, incentivado o espirito de entreajuda e o voluntariado.

Em 2015 foram desenvolvidas mais de 60 ações através de três modos de colaboração:

- Doação de material;
- Contratação de profissionais para a realização de obras;
- Voluntariado corporativo.

## Norauto

Criação da Norauto Solidária, projeto de RSE, com a participação de um padrinho em cada centro, o qual colabora em proximidade com uma associação da área do seu centro. Anualmente são apresentados projetos de cariz social ou ambiental e é atribuído um prémio ao projeto mais votado.

## Salsa

A contribuição solidária da Salsa passa pelo incentivo à participação dos seus colaboradores em projetos de responsabilidade social, divulgados na sua Intranet, e pela oferta de contribuições e produtos Salsa a instituições de cariz solidário, nomeadamente na época natalícia.

## Sonae

Na Sonae existe a consciência de que pode-se contribuir ativamente para o desenvolvimento das comunidades em que a empresa está presente. Uma crença ancorada num dos valores da cultura da empresa, a responsabilidade social. O voluntariado é uma forma de o preconizar e, simultaneamente, um meio que permite colocar as equipas em contacto com diferentes realidades, enfrentar novos desafios, funcionando como um estímulo à criatividade e à inovação, valores que também fazem parte do ADN da Sonae.

O programa Sonae Activshare agrega, desde 2012, todas as ações de voluntariado e responsabilidade social da Sonae. O voluntariado organiza-se de uma forma genérica em:

- Voluntariado de Competências, através do qual o talento e competências dos colaboradores são colocados ao serviço de instituições e comunidades com o objetivo de responder a necessidades e desafios concretos. A parceria Sonae/*Junior Achivement* é um exemplo através do qual, no ano letivo 2015/2016, mais de 160 colaboradores que dedicaram mais de 1.400 horas de voluntariado a estes programas;
- Ações de *teambuilding* com foco na comunidade que fomentam a integração de práticas socialmente responsáveis, através de experiências no terreno;
- Ações pontuais de voluntariado que podem envolver familiares e amigos dos colaboradores. Em 2015, destacamos a campanha nacional de recolha de alimentos realizada pela Missão Continente, em parceria com a Cruz Vermelha, que envolveu cerca de 240 colaboradores aos quais se juntaram os seus familiares num total de cerca de 400 voluntários. Os produtos e alimentos oferecidos representaram cerca de 200 mil refeições e foram posteriormente distribuídos às populações mais carenciadas e sinalizadas pela Cruz Vermelha;
- São ainda desenvolvidos projetos específicos de voluntariado de acordo com as necessidades e desafios da estrutura e dos negócios e onde ações de voluntariado estejam contempladas.

# APED em Números

**Empresas Associadas**
129

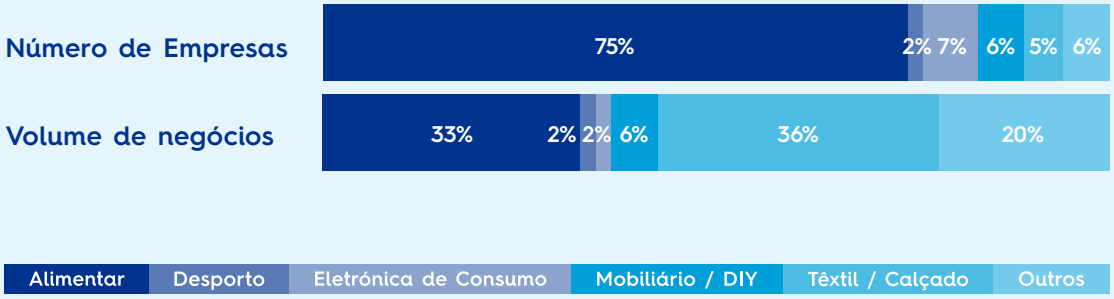
**Colaboradores**
110.808

**Volume de Negócios**
18.898
milhões de Euros

**Lojas**
3.583

**Área de Venda**
3,2
milhões de m2

## Repartição por setor



APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição
Rua Alexandre Herculano, 23, 3.º, 1250-008 Lisboa
217 510 920 – geral@aped.pt

**aped.pt**

aped.pt

# Distribuímos Valor