



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Manual de formação de tutores Gestão da Responsabilidade Social

IO 3

Projeto fi nanciado com o apoio da Comissão Europeia.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Co-financiado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia





Este trabalho encontra-se licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Para visualizar uma cópia desta licença, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Dados do Projeto:

Programa: Erasmus+

Título do Projeto: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronym: DIA-CVET

Project 2020-1-DE02-KA202-007600

Duração: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Editores: Andreas Saniter

Autores: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul, Ionut Herghiligiu (TU Iasi).

Conteúdo

1	Introdução	3
1.1	Objetivos do Projeto DIA-CVET	3
1.2	Manuais para orientar Tutores e Formadores.....	3
1.3	Relacione a formação com o processo de negócio associado à produção industrial de calçado	3
2	Responsabilidade social.....	5
2.1	Introdução.....	5
3	Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	6
3.1	Abordagens e conceitos de RSC.....	6
3.2	Perspectiva do consumidor sobre RSC	7
3.3	Legislação associada à RSC.....	8
4	Benefícios da RSC	10
5	Implementação organizacional da RSC	11
5.1	Aumentar a conscientização sobre RSC.....	15
5.2	Avaliação do propósito corporativo da organização no contexto social.....	15
5.3	Definir a missão e visão de RSC	15
5.4	Avaliação da RSC	16
	Auditoria das normas e práticas associadas à RSC	16
	Benchmarking da concorrência quanto a regras, práticas e normas de RSE	16
5.5	Desenvolvimento de um plano estratégico integrado de RSC	16
5.6	Implementação do plano estratégico integrado de RSC	17
5.7	Desenvolvimento de comunicação interna e externa	17
5.8	Avaliação de estratégias integradas e do processo de comunicação associado à RSC	17
5.9	Integração real (institucionalização) da RSC.....	18
6	Referências	19
7	Lista de Figuras e Tabelas.....	21

1 Introdução

1.1 Objetivos do Projeto DIA-CVET

Os objetivos do projeto Erasmus+ «Desenvolvimento de programas inovadores e atrativos de formação profissional contínua CVET para a produção industrial de calçado» são:

- desenvolver, pilotar e implementar cursos abrangentes para as Esferas de Atividade (SoA) de encarregados na produção industrial de calçado a nível europeu; disponível em inglês (EN), bem como em DE, RO e PT,
- e desenvolver um quadro de qualificação sectorial de nível 5 e 6 e fazer referência a qualificações nacionais existentes ou recentemente elaboradas da Alemanha, Portugal e Roménia.

1.2 Manuais para orientar Tutores e Formadores

A finalidade dos manuais é preparar os formadores designados para o seu papel e fornecer conteúdo e apoio. Devido à natureza das SoA dos encarregados, elas não incluem formas específicas de formação; mas sugerimos uma abordagem combinada. Os programas bem-sucedidos de Educação e Formação Profissional Contínua (CVET) combinam aulas teóricas com a aplicação dos conhecimentos, habilidades e competências (KSC) adquiridos em ambientes de trabalho reais. As tarefas de um formador são:

- transmitir conhecimentos, habilidades e competências específicos para as SoA,
- demonstrar operações que se espera que os alunos aprendam a realizar,
- introduzir os alunos em cada nova tarefa e supervisioná-los durante as suas primeiras abordagens,
- organizar e supervisionar atividades mistas (ou seja, projetos),
- orientá-los para um desempenho independente das tarefas da respectiva SoA .

Os manuais não pretendem substituir um livro didático. Destinam-se a fornecer apoio aos formadores para planear e executar o seu ensino. Os formadores são convidados a recolher mais informações de outras fontes.

1.3 Relacione a formação com o processo de negócio associado à produção industrial de calçado

A produção industrial é um processo complexo, onde a Esfera de Atividade, descrita neste manual, está inserida no processo de negócio. Antes de iniciar a formação numa SoA específica, certifique-se de que os alunos estejam familiarizados com as outras SoA para encarregados industriais na produção de calçado.

Por exemplo, os alunos devem ser apresentados aos tipos de produtos que a empresa fabrica e seu uso pretendido, os diferentes segmentos de clientes, os canais de distribuição, etc. departamento de compras, planeamento da produção e todos os departamentos de produção desde o armazém à logística.

O processo de produção (não faz parte do DIA-CVET, para informações consulte: <http://icsas-project.eu/>) está no centro do processo de negócio; as SoA do DIA-CVET desempenham um papel preparatório, de apoio ou de acompanhamento (ver Fig. 1).

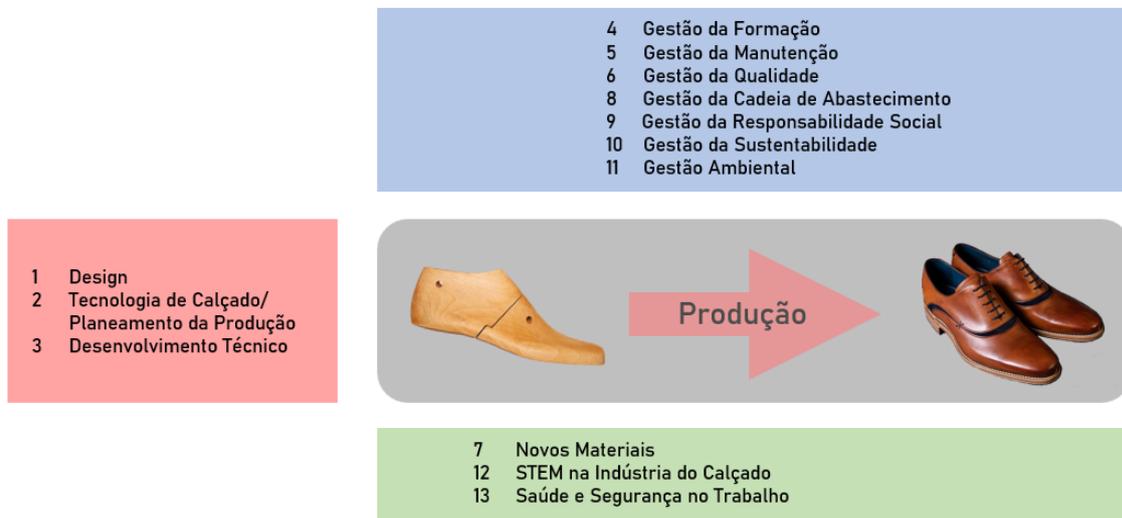


Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e sua relação com o processo produtivo.

2 Responsabilidade social

2.1 Introdução

A sociedade de hoje está, fundamentalmente, em transição. Como resultado, novos e imprevistos requisitos são impostos às empresas. Ao longo da última década, ficou claro que as empresas precisam de encontrar novas formas de responder aos desenvolvimentos existentes. O equilíbrio convencional entre os atores da sociedade está em reconstrução. Os governos tendem a retirar-se do seu papel tradicional de governar em vários setores. Novos riscos (ambientais e sociais) são evidentes e o desafio da sustentabilidade deve ser efetivo.

O resultado é uma imagem de uma sociedade em transição. Uma das questões críticas que se está a tornar clara é a mudança na interface entre as empresas e a sociedade. Não está claro como os papéis, responsabilidades e funções dos negócios devem ser definidos e geridos à luz dessa transição. Encontrar as respostas para essas perguntas requer uma visão corporativa que vá além da perspetiva convencional de negócios. Ao longo da última década, a busca por essas respostas levou ao desenvolvimento do conceito de responsabilidade social corporativa ou empresarial (RSC) (Jonker e de Wite , 2006).

RSC é uma das designações abrangente que ganhou popularidade. Muitas das questões emergentes são abordadas sob esta designação. A RSC cobre uma ampla gama de questões e tópicos, como direitos humanos, saúde, energia renovável, trabalho infantil e eficiência ambiental. É vista positivamente, mas, frequentemente, não é integrada na atividade principal de uma organização. Apesar das promessas de debate contínuo (na bibliografia e na prática empresarial), a RSC, muitas vezes, não é considerada suficientemente relevante face à pressão competitiva, mudanças na procura ou desaceleração económica.

Como conceito, a RSC é, frequentemente, vista como muito vaga e complicada para ser totalmente integrada. No entanto, encontra-se em atividades como parcerias, redução de emissões, diálogo com stakeholders, reporte e aplicação de uma nova geração de normas. Com base na literatura e nas práticas específicas de negócios, pode-se concluir que a RSC continua a ser uma perspetiva para o presente e, principalmente, para o futuro (Jonker e de Wite, 2006).

A globalização implica que as sociedades precisam de redefinir a sua abordagem, nomeadamente através de uma perspetiva global. Agora não é possível traçar estratégias de acordo com as fronteiras de uma determinada nação/estado, porque é claro que um incidente num determinado país pode afetar outros. O mundo continua a ser um lugar complexo, mas espera-se que um elevado grau de responsabilidade em tudo o que é feito simplifique as coisas e reduza a complexidade para todos (Idowu et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

Assim, o campo da responsabilidade social corporativa (RSC) tem contribuído substancialmente para a conscientização de diversos domínios antes considerados sem importância ou que eram simplesmente ignorados há algumas décadas. O que é certo é que a globalização da economia mundial trouxe muitos benefícios, mas também contribuiu do mesmo modo para aumentar o número de problemas e dificuldades ao nível das organizações que aspiravam a sobreviver e prosperar em mercados cada vez mais competitivos (Idowu et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

3.1 Abordagens e conceitos de RSC

Davis (1960) refere, em primeiro lugar, que as questões da responsabilidade social (RS) devem ser consideradas no contexto da gestão (Fig. 2) (Herghiligiu, 2016).

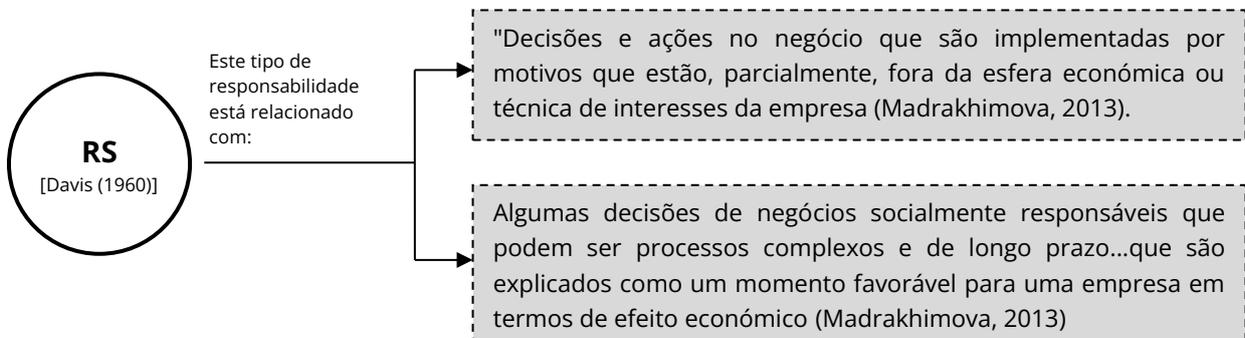


Fig. 2: Aspectos da Responsabilidade Social em contexto de gestão.

Fonte: Herghiligiu, 2016

De acordo com a literatura, são apresentadas, na Tabela 1, diferentes abordagens sobre RSC:

Davis e Blomstrom (1975) definiram a orientação RSC como:	McGuire (1963), em sua abordagem da RSC, aponta que:	As redes, por sua vez, descreveram a RSC, afirmando que:
"a responsabilidade dos gestores de tomar medidas que não apenas atendam aos seus interesses, mas também protejam e fortaleçam o património público"	"uma organização/corporação não só tem obrigações económicas e legais, mas também é socialmente responsável..."	"envolve a eliminação de comportamento corporativo de modo a prevalecer o cumprimento das normas, valores e expectativas sociais vigentes"

Tab. 1: Abordagens de RSC.

Fonte: Madrakimova, 2013; Herghiligiu, 2016

A definição mais frequente de RSC é a do modelo de Carroll (1979), que apresenta um conceito de RSC em quatro partes, a saber: responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas (Tabela 2) (Tian et al., 2011).

DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS COMPONENTES:	
O MODELO DE CARROLL (1979) SOBRE RSC	(*) RESPONSABILIDADES ECONÔMICAS,
	(**) RESPONSABILIDADES LEGAIS,
	(***) RESPONSABILIDADES ÉTICAS, E
	(****) RESPONSABILIDADES FILANTRÓPICAS
	As responsabilidades éticas resumem padrões, normas ou expectativas que refletem a preocupação das partes interessadas em relação ao meio ambiente, direitos civis e muitos outros;
	As responsabilidades filantrópicas incluem as ações corporativas que atendem às expectativas da sociedade, incluindo contribuições para a educação, arte ou comunidade.
	As responsabilidades económicas e legais são o nível básico da RSC, que sem qualquer dúvida, devem ser desempenhadas pelas empresas.

Tab. 2: Componentes do Modelo RSC de Carroll.

Fonte: Tian et al., 2011; Herghiligiu, 2016

Por outras palavras, a RSC pode ser vista como um subdomínio da responsabilidade social. Em particular, a **Comissão Europeia** define a responsabilidade social corporativa como: “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade” - Fig. 3 (Herghiligiu , 2016).

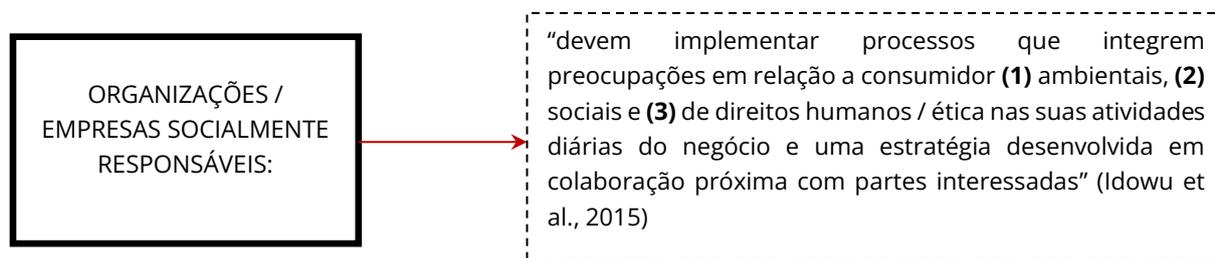


Fig. 3: Responsabilidade Social Corporativa – definição.
 Fonte: Herghiligiu, 2016

A Comissão Europeia (2002) também afirma que: “... **RSC** é um conceito pelo qual as empresas integram, voluntariamente, as preocupações sociais e ambientais nas operações do negócio e na interação com as partes interessadas...” (Crowther e Aras, 2008; Herghiligiu , 2016).

3.2 Perspectiva do consumidor sobre RSC

O consumidor pode ser considerado como um ator/parte interessada que desempenha um papel secundário na rede de RSC. A RSC concentra-se e integra outros grupos de partes interessadas, como trabalhadores de uma organização, meio ambiente, comunidades locais, etc. No entanto, isso está a mudar, e a Comissão Europeia ajustou a descrição do conceito de RSC para levar em consideração também essa parte interessada, ou seja, o consumidor (Fig. 4) (Comissão Europeia, 2011; Idowu et.al., 2015; Herghiligiu , 2016).



Fig. 4: O papel dos consumidores e a RSC.
 Fonte: Herghiligiu, 2016

A inclusão dos consumidores (Fig. 5) na definição oficial de RSC implica que o comportamento económico não é determinista, organizações e indivíduos têm formas diferentes e discricionárias de abordar a maximização do lucro. Essa nova abordagem não nega a maximização do lucro, mas apenas transforma o carácter de maximização do lucro num carácter não determinístico, situacional (Idowu et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

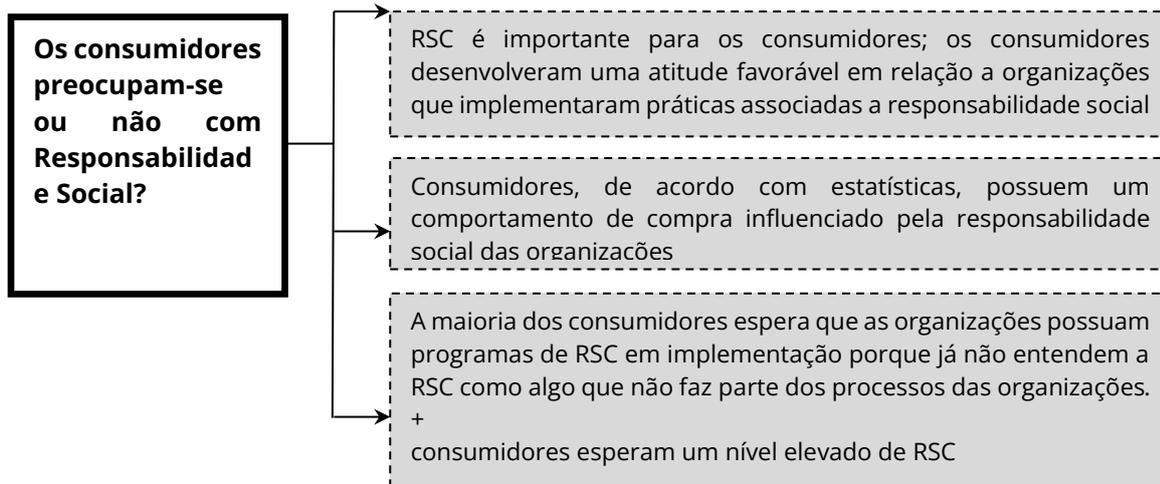


Fig. 5: Importância da RSC – consumidores.
Fonte: Herghiligiu, 2016

3.3 Legislação associada à RSC

Existem muito poucas atividades empresariais realizadas por organizações que não possuem uma componente legal. O princípio fundamental das políticas de RSC é o cumprimento legal das normas internacionais mínimas associadas à proteção ambiental e laboral. Compreender a natureza e o impacto das obrigações legais nos negócios das organizações é uma pré-condição básica para definir e cumprir a política de RSC. Isso é verdade não apenas nas várias jurisdições em que uma determinada organização opera, mas, também, no que se refere ao direito público internacional. Em quase todas as áreas de RSC, as obrigações legais internacionais, em vez de regulamentações locais, definem a agenda das atividades realizadas pelas organizações (Kai, 2004; Herghiligiu, 2016).

Princípios para a proteção dos direitos e interesses dos trabalhadores (Herghiligiu, 2016):

- trabalho disponível;
- contratação de recursos humanos (RH) em cargos onde seja possível maximizar as suas competências;
- acessibilidade dos RH a programas de formação,
- evidência e melhoria de políticas salariais, salários, tempo de trabalho e demais condições de trabalho;
- reconhecimento do direito à negociação coletiva e cooperação entre trabalhadores e gestão;
- melhoria das medidas de segurança social;
- garantia total da saúde e vida dos colaboradores de todos os setores de atividade;
- proteção da criança e proteção da mulher;
- assegurar um nível suficiente de nutrição, alojamento, instalações culturais e recreativas;
- igualdade de oportunidades no domínio da educação e do emprego.

Estes princípios de proteção dos direitos e interesses dos trabalhadores estão claramente definidos na Carta Internacional do Trabalho, ratificada em abril de 1919 no âmbito do Pacto de

Paz de Paris. A maioria destes princípios já foi refletida na Convenção Internacional do Trabalho. Em 1944, a Organização Internacional do Trabalho ratificou a Declaração de Filadélfia (Filadélfia - EUA), redefinindo os objetivos e princípios que lutam pelos direitos e interesses dos trabalhadores (Shan, 1991; Kai, 2004; Herghiligiu , 2016).

As leis nacionais dos estados e das organizações internacionais também levantaram e enfatizaram a questão e a importância da responsabilidade social das organizações (Tully, 2005). Os esforços de RSC da Europa são considerados os mais desenvolvidos do mundo. O motivo dessa indicação deve-se, principalmente, ao forte ambiente legislativo e às campanhas de organizações não governamentais, ONGs que, ao longo dos anos, estiveram envolvidas em diversas questões de RSC (Dreveborn et al., 2010; Herghiligiu , 2016).

A nível europeu e internacional, vários atores têm estado envolvidos no campo da RSC desenvolvendo diferentes estruturas de enquadramento regulamentar (de referência) ou mesmo apoiando (diretamente) organizações que pretendam implementar atividades socialmente responsáveis (Anca et al., 2011; Herghiligiu, 2016).

4 Benefícios da RSC

Vários autores descrevem, detalhadamente, como as organizações podem beneficiar das atividades associadas à RSC (Balcerowicz, 2015; Perry e Towers, 2013; Gupta, 2012). Recomendam a implementação de soluções socialmente responsáveis nos negócios e concordam que estas trazem muitos efeitos colaterais positivos (Fig. 6). Várias melhorias são, frequentemente, referidas, a começar pelo aumento de receitas para incentivar as organizações a implementar práticas relacionadas com a RSC no seu dia-a-dia (Książak, 2016).

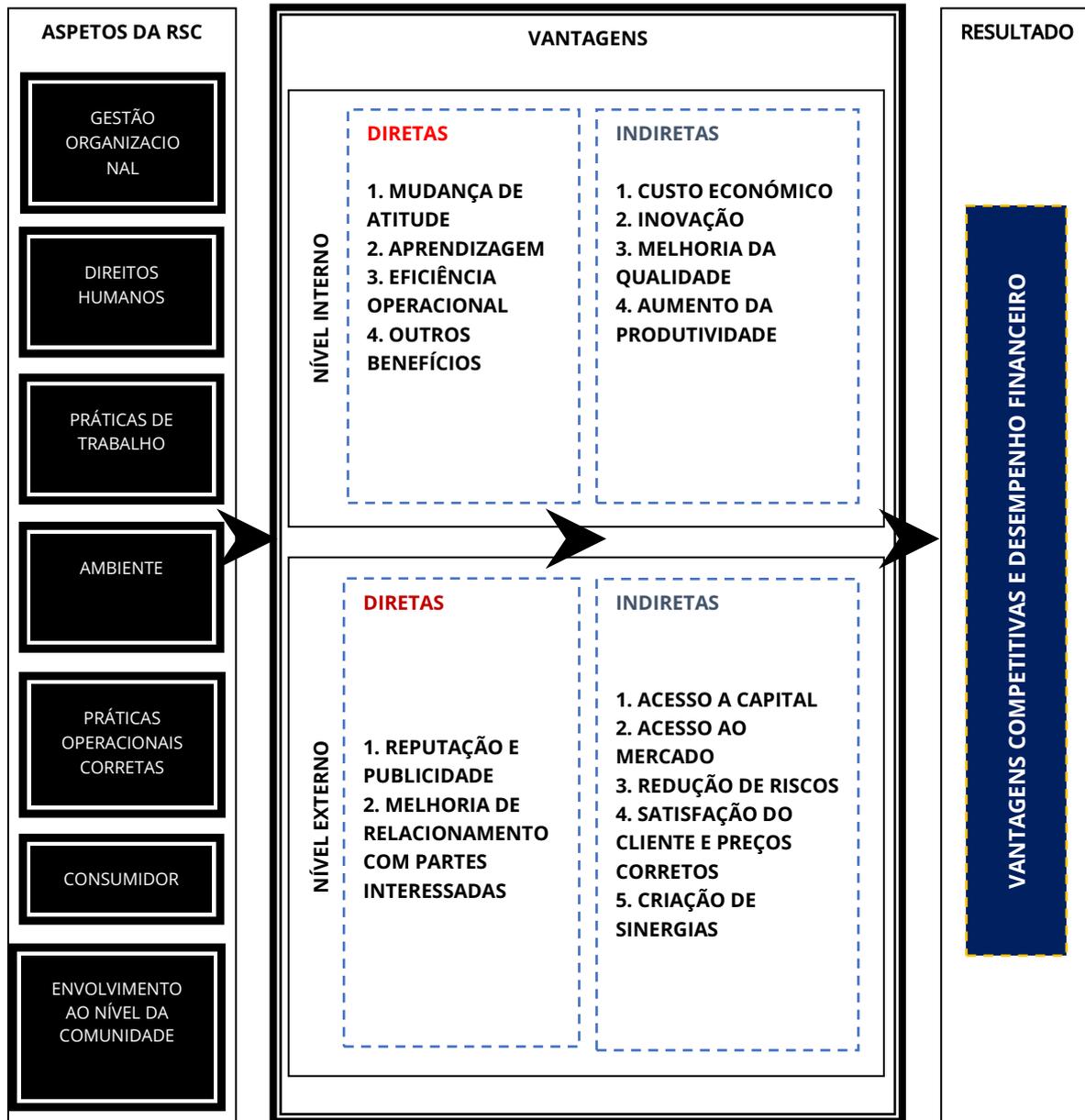


Fig. 6: Benefícios de RSC.
Fonte: Herghiligiu, 2016

A RSC gera benefícios para as organizações e todas as partes interessadas externas envolvidas. De um modo geral, é muito difícil quantificar os benefícios da RSC, pois muitos desses benefícios podem ser percebidos a longo prazo. Compreender a relação causal entre os benefícios diretos e indiretos gerados pelas atividades de RSC permite a identificação de melhorias na competitividade e no desempenho financeiro das organizações que implementam e integram práticas associadas à RSC (GIZ, 2012). Uma perspectiva resumida dos benefícios induzidos pelas práticas/atividades de RSC é apresentada na Figura 5 (GIZ, 2012; Herghiligiu , 2016).

5 Implementação organizacional da RSC

A implementação organizacional de um plano de RSC pode ser considerada como um processo de mudança organizacional ou como uma nova forma de organização do trabalho. O principal objetivo é alinhar a organização com os requisitos dinâmicos do ambiente económico e social, identificando e gerindo as expectativas das partes interessadas (Maon et al., 2015; Dawson, 2003; Herghiligiu, 2016).

Ao mesmo tempo, na mudança organizacional, a RSC integra o processo de aprendizagem e a capacidade de compreender o contexto específico e a confluência das expectativas das partes interessadas. Assim, uma compreensão real das expectativas das partes interessadas e da especificidade do contexto externo contribuirá para o sucesso do processo de mudança e para o fato de ser benéfico e ao mesmo tempo apoiado por mecanismos apropriados. Portanto, o desenvolvimento de práticas de RSC pode ser visto como uma atividade evolutiva e iterativa, atuando e reagindo ao e com o ambiente de negócios (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

Uma perspectiva da RSC, pela bibliografia e pela norma ISO 26000, deve ter as características de uma estrutura com os seguintes componentes apresentados na Fig. 7 (Herghiligiu , 2016).

A bibliografia mostra que a pesquisa de muitos autores se concentra em vários aspetos associados à RSC. Assim, é necessário uma imagem integradora que apresente o desenvolvimento e implementação da RSC de modo profundamente integrado na estratégia, estrutura e cultura de uma organização (Herghiligiu , 2016).

Considerando as pesquisas realizadas e apresentadas na bibliografia (Maon et al., 2015), podem ser percebidas diferentes abordagens associadas à implementação e desenvolvimento da RSC, como apresentado na Tabela 3 (Herghiligiu , 2016).

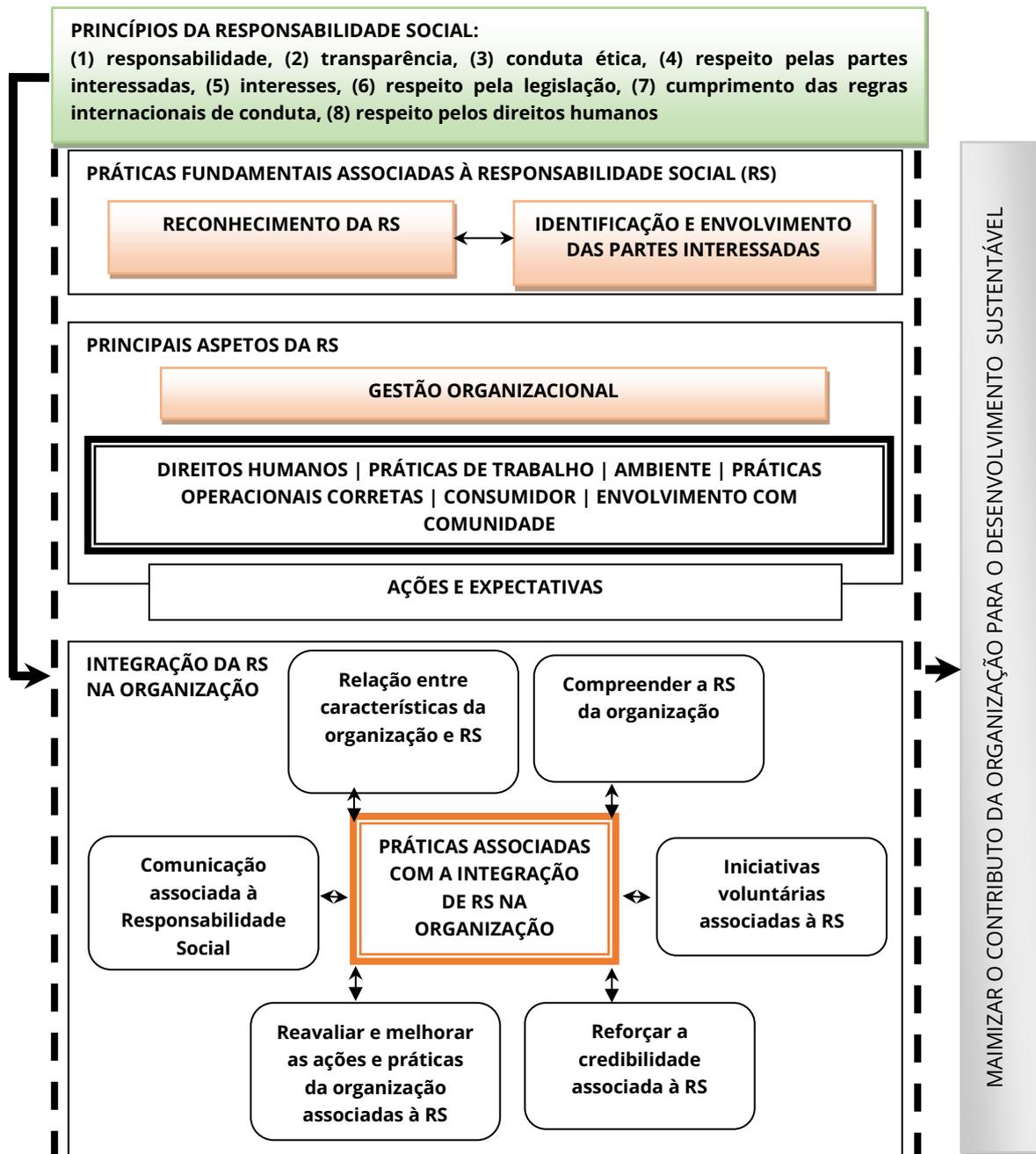


Fig. 7: Imagem associada à RSC.

Fonte: ISO 26000; Herghiligiu, 2016

	PROJETO RSC	PROCESSO DE INTEGRAÇÃO RSC	PAPEL DAS PARTES INTERESSADAS NO PROCESSO
I.	<p>O compromisso de uma organização com a RSC deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • todos os trabalhadores; • qualidade do produto; • melhoria contínua dos processos; • infraestruturas e outros ativos permanentes; • oportunidades de lucro; • A produção e o desenvolvimento sustentável são definidos como a integração de (a) processos, (b) tomada de decisão, (c) preocupações ambientais, (d) um sistema industrial ativo que busca alcançar o crescimento económico sem destruir recursos naturais ou o meio ambiente (Khoo e Tan, 2002). 	<p>De acordo com o Australian Business Excellence Framework, existem 4 etapas cíclicas envolvidas na transformação de uma organização de seu estado inicial para um novo estado (organização sustentável e socialmente responsável numa perspectiva contínua):</p> <ul style="list-style-type: none"> • formação (envolvendo liderança e planeamento estratégico); • transformação (envolve gestão de pessoas e informações); • implementação (envolvendo a integração da sustentabilidade nos processos da organização); • resultado sustentável (envolvendo a reavaliação do desempenho do sistema) (Khoo e Tan, 2002). 	<p>As preocupações e o papel das partes interessadas não estão integrados nesta estrutura; o foco é a necessidade de abordar o bem-estar dos trabalhadores, bem como as necessidades e expectativas dos clientes (Khoo e Tan, 2002).</p>
II.	<p>A responsabilidade social, em sentido geral, refere-se à escolha estratégica de uma organização para assumir a responsabilidade pelo impacto das atividades nas dimensões económica, social e ambiental (Were, 2003).</p>	<p>A implementação da responsabilidade social corporativa (RSC) compreende 4 fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sensibilização da gestão de topo; • desenvolver uma visão de RSC e estabelecer valores corporativos centrais; • mudança de comportamento organizacional; • apoiar e integrar a mudança (Were, 2003). 	<p>Destaca-se a importância da comunicação interna e do envolvimento dos colaboradores. No entanto, o envolvimento de partes interessadas externas só é referido no seu papel de aumentar a sensibilidade da gestão de topo, bem como no processo de certificação externa (Were, 2003).</p>
III.	<p>A RSC compreende três dimensões: económica, ambiental e social. A RSC exige que uma organização faça negócios de forma sustentável e ética, bem como aborde as preocupações das partes interessadas de maneira responsável (Panapanaan et al., 2003).</p>	<p>Duas etapas preliminares condicionam o compromisso com a RSC, que antecede 5 atividades essenciais associadas à gestão da RSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da RSC (identificação das principais áreas associadas à RSC e identificação dos parâmetros relevantes da RSC) (A); • Decisão associada a CSR (B): <ol style="list-style-type: none"> 1. organização e estrutura; 2. planeamento; 3. implementação; 4. monitorização e avaliação; 5. comunicação e relatórios (Panapanaan et al., 2003). 	<p>O foco é colocado em particular na Fase A e o papel chave da avaliação do risco social do cluster é enfatizado, tendo em conta as 4 principais partes interessadas (colaboradores, comunidade, clientes, fornecedores). As 5 "atividades essenciais" são apresentadas (Panapanaan et al., 2003).</p>

IV.	<p>A RSC é vista como a adoção de valores e normas, integrados nos vários processos organizacionais para minimizar o impacto negativo e, ao mesmo tempo, maximizar o impacto positivo em aspetos relevantes para as partes interessadas. A RSC de uma organização é uma questão específica. As práticas de RSC de organizações associadas são mais bem avaliadas no nível de cada uma das unidades (Maignan et al., 2005).</p>	<p>São necessárias oito etapas para implementar adequadamente a RSC (numa perspetiva de marketing):</p> <ul style="list-style-type: none"> • descobrir os valores e normas da organização; • identificar as partes interessadas; • identificar os principais assuntos de interesse associados às partes interessadas; • avaliar práticas de RSC alinhadas aos interesses da organização; • auditoria das práticas atuais; • priorizar e implementar mudanças e iniciativas de RSC; • promover a RSC - sensibilização e envolvimento das partes interessadas; • obter feedback das partes interessadas (Maignan et al., 2005). 	<p>Esta estrutura enfatiza a importância de dois ciclos de feedback das partes interessadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • feedback das partes interessadas a ser usado para a próxima auditoria; • feedback das partes interessadas a ser usado na reavaliação das três primeiras etapas associadas à RSC de longo prazo (aproximadamente a cada quatro anos) (Maignan et al., 2005).
V.	<p>A RSC é abordada como o compromisso de uma organização em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, cooperar e trabalhar com os colaboradores e suas famílias, respetivamente com a comunidade local e a sociedade – para melhorar a qualidade de vida destas partes interessadas (Cramer, 2005).</p>	<p>Seis atividades principais não sequenciais para implementar a RSC ao nível de uma organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • listar as expectativas e exigências das partes interessadas; • formular uma visão e uma missão de responsabilidade social e desenvolver um código de conduta; • desenvolver estratégias de curto e longo prazo em matéria de responsabilidade social empresarial e, com a sua ajuda, desenvolver um plano de ação; • estabelecer um sistema de monitorização e reporte; • integrar as práticas de RSC ao nível dos sistemas de gestão existentes; • comunicar interna e externamente as práticas de RSC e os resultados obtidos (Cramer, 2005). 	<p>A ênfase está na importância do diálogo com as partes interessadas, mas o modelo de estrutura permanece obscuro sobre seu papel e envolvimento no processo de desenvolvimento da RSC (Cramer, 2005).</p>

Tab. 3: Abordagens associadas à implementação e desenvolvimento de RSC

Fonte: Maon et al., 2015; Herghiligi, 2016

Nos pontos seguintes (5.1 a 5.9) são referidos nove passos associados à implementação e desenvolvimento da RSC, partindo da perspetiva do modelo de Lewin (1951), identificado e descrito por Maon e seus colaboradores (2015) (Herghiligi, 2016).

5.1 Aumentar a conscientização sobre RSC

Aumentar o nível de sensibilidade organizacional ao ambiente em geral e à RSC em particular pode ser resumido como resultado da influência de quatro fatores-chave: recessão econômica, pressão social, pressão política e vários valores individuais. O desenvolvimento e a integração de uma visão autêntica de RSC são muitas vezes desencadeados por uma evolução na gestão de uma organização, na percepção efetiva da relação entre suas atividades e o ambiente social. Essa mudança de percepção ao nível da gestão de topo, pode ser desenvolvida como resultado de pressões externas associadas ao meio ambiente, comunicação social, pressão de ONGs ou mesmo protestos da comunidade local. (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

5.2 Avaliação do propósito corporativo da organização no contexto social

Os valores corporativos desempenham um papel crítico, como pré-condição, para o desenvolvimento da RSC. Assim, para melhorar o processo de integração de um plano/programa de RSC, este deve estar alinhado com valores, normas e missão da organização. A consciência e a compreensão da visão e dos valores de uma organização e sua relação com as suas atividades são cruciais (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

Um dilema para todos os gestores que enfrentam a integração da RSC dentro da organização é definir (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016):

- quais as partes interessadas que são relevantes,
- quais as partes interessadas com que a organização deve cooperar, e
- quais partes interessadas devem estar envolvidas nos vários processos/sistemas?

Consequentemente, a identificação de partes interessadas associadas a uma organização evita a alocação ineficiente de recursos (para não partes interessadas ou para partes interessadas que não têm interesse legítimo ou nenhuma preocupação) (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.3 Definir a missão e visão de RSC

Desenvolver uma definição operacional para RSC é essencial para permitir que gestores e partes interessadas trabalhem na mesma direção, bem como para estabelecer uma base comum para avaliação da RSC (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

Maignan et ai. (2005), refere o facto de que a definição operacional associada a RSC ou os compromissos de RSC, devem incluir dois elementos-chave (Herghiligiu , 2016):

1. a motivação para sustentar a RSC, e
2. partes interessadas e questões que foram identificadas como sendo de maior importância.

A definição operacional de RSC deve permitir a construção de uma visão socialmente responsável. Consequentemente, cabe destacar a necessidade de uma liderança, capaz de criar uma visão de futuro alinhada com requisitos ambientais e sociais. A liderança deve comunicar essa visão de forma inspirada, para que os trabalhadores ajam de acordo com esta visão (Maon et al., 2015; Herghiligiu , 2016).

5.4 Avaliação da RSC

Auditoria das normas e práticas associadas à RSC

Declarações de missão, políticas, códigos de conduta, princípios e outros documentos operacionais existentes são os primeiros documentos a serem integrados no processo de análise, assim como documentos externos associados a vários programas ou iniciativas em que a organização está envolvida. Conseqüentemente, todos os documentos organizacionais (declarações de missão, várias políticas, códigos de conduta, etc.) com os quais a RSC está relacionada devem ser avaliados. No processo de planejamento associado à RSC, devem participar:

1. gestores com funções-chave na organização, e se possível
2. diferentes especialistas/consultores (O'Connell, 2004; Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Benchmarking da concorrência quanto a regras, práticas e normas de RSE

As práticas de benchmarking associadas a RSC devem permitir que uma organização continue a enfatizar o que deve permanecer no nível organizacional (identificando atividades associadas a RSC inadequadas e ineficazes) e, assim, originar vantagens competitivas. Os critérios de benchmarking devem ser definidos de acordo com as características do setor de atuação da organização (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.5 Desenvolvimento de um plano estratégico integrado de RSC

O primeiro passo é traduzir os valores, visão ou declaração de política de uma organização em compromissos, expectativas ou diretrizes (como o Código de Conduta Empresarial e o Código de Ética). Os objetivos organizacionais gerais podem, assim, ser desenvolvidos em conjunto com a definição de metas e indicadores de desempenho (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Outros aspectos implicam a necessidade de desenvolver uma estrutura que permita a integração da RSC (definição de responsabilidades associadas à RSC). Por exemplo, é necessário (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- definir as responsabilidades associadas à RSC nas descrições de cargos dos trabalhadores;
- aumentar o nível de conhecimento em termos organizacionais;
- aumentar a visibilidade da organização;
- desenvolver um mecanismo regulador para compartilhar questões;
- melhorar a coordenação interfuncional;
- integrar os aspectos associados à RSC ao nível do processo de avaliação do desempenho dos recursos humanos;
- produzir novas ideias;
- recrutar pessoas com conhecimentos sobre RSC, com atitudes e competências adequadas;
- nomear um colaborador ou um comitê responsável pela implementação da RSC.

5.6 Implementação do plano estratégico integrado de RSC

Embora a gestão de topo decida sobre a direção e a estratégia da RSC, são os gestores intermédios e os colaboradores que têm de implementar as práticas de RSC em termos operacionais. O papel da gestão intermédia é:

1. implementar a direção definida pela alta administração, garantindo que os recursos sejam alocados e controlados adequadamente,
2. monitorizar o desempenho e o comportamento da equipa e quando apropriado,
3. explicar o plano de RSC aos trabalhadores. Além disso, os gestores intermédios estão envolvidos no processo de comunicação de cima para baixo da visão estabelecida e contribuem ativamente para a implementação da RSC (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

Os trabalhadores de uma organização representam a capacidade organizacional de atuar como embaixadores, advogados e fontes de novas ideias e informações associadas à RSC. Por outro lado, se trabalhadores e fornecedores não estiverem devidamente envolvidos, podem ser uma fonte de problemas para todas as partes envolvidas. Portanto, deve haver uma boa comunicação entre a gestão de topo e os trabalhadores em relação ao desenvolvimento e implementação da RSC. Envolver os trabalhadores na implementação da RSC significa conscientização.

Consequentemente, os trabalhadores devem receber informações e conhecimentos contextuais (por exemplo, motivação para se envolver nas práticas de RSC da organização, a relevância da implementação de RSC para a organização, nível de integração de RSC nos objetivos da organização, mudanças nas abordagens organizacionais atuais) sobre o abordagem da organização às práticas de RSC (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.7 Desenvolvimento de comunicação interna e externa

A comunicação interna contínua sobre os compromissos de RSC aumenta a conscientização associada à RSC. Portanto, um plano de comunicação interno deve ser desenvolvido e os meios de comunicação mais eficazes identificados (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

No que se refere à comunicação externa, as organizações enfrentam uma procura crescente por informações detalhadas sobre o impacto social e ambiental associado às suas atividades. Em resposta à procura por transparência, muitas organizações publicam várias informações sobre como cumprem suas responsabilidades com as partes interessadas (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016).

5.8 Avaliação de estratégias integradas e do processo de comunicação associado à RSC

Para melhorar o programa de RSC, o processo de avaliação deve ser baseado em medir, verificar e relatar as questões mais importantes. Os principais objetivos associados ao processo de avaliação são (Maon et al., 2015; Herghiligiu, 2016):

- determinar a eficácia das práticas de RSC e os fatores condicionantes;
- elaborar soluções adequadas aos problemas associados à integração organizacional das práticas de RSC;
- explorar e analisar as barreiras à integração bem-sucedida da RSC e o que pode ser mudado para superar essas barreiras;
- rever os objetivos existentes e desenvolver novos, se necessário.

5.9 Integração real (institucionalização) da RSC

Com a introdução de qualquer nova iniciativa em uma organização, a questão é como manter e desenvolver o processo. Consequentemente, existe o risco de que uma iniciativa, que começou com entusiasmo, não consiga ter continuidade ao nível da organização, especialmente num contexto de recessão económica (Maon et al., 2015; Herghiligi , 2016).

Para que as práticas de RSC sejam sustentáveis, devem ser verdadeiramente integradas, institucionalizadas e assimiladas na organização. Assim, essas práticas devem:

1. ser vistas como parte constituinte da cultura organizacional,
2. fazer parte da estratégia de longo prazo da organização,
3. ser assimiladas no processo de tomada de decisão na organização. (Herghiligi, 2016).

6 Referências

- Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), *Responsibilitate Socială (Corporativă) în România, Raport realizat în cadrul proiectului „Întărirea capacității companiilor românești de dezvoltare a parteneriatelor sociale – RSC”, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.*
- Balcerowicz L., (2015), *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*, in: Fryzel, B. (Ed.). *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*, Palgrave Macmillan, New York, 15-28.
- Carroll A.B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
- Comisia Europeană, (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Comisia Europeană, Bruxelles.
- Crowther D., Aras G., (2008), *Corporate Social Responsibility*, Ventus Publishing ApS.
- Davis K., (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review* 2(3), 70-76.
- Davis K., Blomstrom R., (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGrawHill, N.Y
- Dawson P., (2003), *Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work*, London: Sage.
- Dreveborn I., Taheri A., Theilkemeier L., (2010), *Corporate Social Responsibility: The legal framework for CSR*, Teză de licență, Universitatea Jönköping.
- GIZ, (2012), *Costs and Benefits of Corporate Social Responsibility (CSR). A company level analysis of three sectors: Mining industry, chemical industry and light industry*, Sino-German Corporate Social Responsibility (CSR) Project; accesat în 29 august 2015, link: www.chinacsrproject.org/Uploads/%7BEA74A6EC-FCD4-4699-B0ED-FE83A70F854D%7D_Costs%20and%20Benefits%20of%20CSR_20120615.pdf
- Gupta M., (2012), *Corporate Social Responsibility in the Global Apparel industry: An Exploration of indian Manufacturers' Perceptions*, working paper, University of North Carolina, Greensboro.
- Herghiligiu I.V., (2016), *Corporate social responsibility practices*, Ed. Tehnica-Info, Chisinau, Moldova.
- Idowu S.O., Frederiksen C. S., Mermod A.Y., Nielsen M.E.J., (Eds.), (2015), *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*, Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- ISO 26000, (2010), *Standardul Internațional de Responsabilitate Socială*
- Jonker J., de Witte M. (Eds.), (2006), *Management models for Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin, Germany.
- Kai C., (2004), *On Legal Nature of Corporate Social Responsibility, Right to Defence, and Corporate Social Responsibility (Dialogue Seminar)*, Beijing, China. 1-16.

- Księżak P., (2016), The Benefits from CSR for a Company and Society, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3 (4), 1-14; <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2016>.
- Madrakhimova F.S., (2013), CORPORATE PHILANTHROPY, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 125-132.
- Maignan I., Ferrell O.C., Ferrell L., (2005), A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 956-977.
- Maon F., Swaen V., Lindgreen A., (2015), Mainstreaming the corporate social responsibility agenda: a change model grounded in theory and practice, IAG- Louvain School of Management Working Paper; www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Maon_Swaen_Lindgreen.pdf.
- McGuire J. W., (1963), *Business and Society*, McGrawHill, N.Y.
- O'Connell C.S., (2004), Corporate responsibility is more than cause-related marketing, *Corporate Responsibility Management*, 1(1), 3.
- Perry P., Towers N., (2013), Conceptual Framework development for CSR implementation in Fashion Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6), 478-500.
- Shan R.F., (1991), To secure equal opportunities on education and employment, *International Labor Legislation*, China Labor Press, 228.
- Tian Z., Wang R., Yang W., (2011), Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China, *Journal of Business Ethics*, 101, 197-212.
- Tully S., (2005), *International documents on corporate responsibility*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

7 Lista de Figuras e Tabelas

Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e sua relação com o processo produtivo.....	4
Fig. 2: Aspectos da Responsabilidade Social em contexto de gestão.....	6
Fig. 3: Responsabilidade Social Corporativa – definição.....	7
Fig. 4: O papel dos consumidores e a RSC.	7
Fig. 5: Importância da RSC – consumidores.	8
Fig. 6 : Benefícios de RSC.	10
Fig. 7: Imagem associada à RSC.	12
Tab. 1 : Abordagens de RSC.....	6
Tab. 2 : Componentes do Modelo RSC de Carroll.	6
Tab. 3 : Abordagens associadas à implementação e desenvolvimento de RSC.....	14